



**Rapport**

**Verkenning Werkdruk  
Rechtspraak en  
Openbaar Ministerie**

Werken aan echte oplossingen

Jaap Winter





## Voorwoord

De Minister voor Rechtsbescherming en de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak gaven mij juni 2023 de opdracht om te verkennen met welke maatregelen het probleem van de hoge werkdruk in de rechtspraak en het openbaar ministerie kunnen worden opgelost. Vanaf september 2023 heb ik hieraan gewerkt. In een groot aantal gesprekken met een brede vertegenwoordiging uit rechtspraak en openbaar ministerie heb ik in de breedte maatregelen geïnventariseerd. Met de Stuurgroep met vertegenwoordigers van de NVvR, het Ministerie, de Raad voor de Rechtspraak en het College van Procureurs-Generaal heb ik vervolgens de maatregelen uitvoerig besproken om een beeld te krijgen van wat zou kunnen werken, de uitvoerbaarheid van maatregelen en mogelijke weerstand daartegen. Met de Stuurgroep heb ik daarna verschillende concepten van dit rapport besproken.

Aan het probleem van de werkdruk in de rechtspraak en het openbaar ministerie is al lange tijd en veel aandacht besteed zonder dat veel is gedaan om het probleem op te lossen. Een *silver bullet*, een enkele maatregel die het probleem volledig oplost, is er ook niet. Een echte oplossing vraagt dat beide organisaties structureel en blijvend aandacht hebben voor het verminderen van de werkdruk, en dit een prioriteit maken. Anders dan wellicht in het verleden heb ik in alle gesprekken gemerkt dat er nu bereidheid is het terugbrengen van de werkdruk inderdaad een belangrijke prioriteit te maken.

Ik wil iedereen die in de gesprekken of anderszins heeft bijgedragen aan deze verkenning zeer bedanken voor de bijdrage. In het bijzonder wil ik Els Boonacker bedanken. Els heeft het hele proces van de verkenning met mij georganiseerd, input, thema's en maatregelen geordend, concepten geschreven en was daarbij steeds mijn vertrouwde sparring partner. Veel dank Els!

Jaap Winter

Amsterdam, april 2024

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Inhoudsopgave .....	4
Samenvatting en kernaanbevelingen .....	5
Hoofdstuk 1 Inleiding en opdracht .....	8
Hoofdstuk 2 Proces.....	14
Hoofdstuk 3 Analyse en aanbevelingen .....	15
3.1 Arbeidsvoorwaarden.....	19
3.2 Opleiding.....	23
3.3 Bredere inzet ervaren juristen en juridische ondersteuning.....	26
3.4 Actieve regievoering door de rechter en bij ZSM.....	30
3.5 Organisatie van het werk, zelfsturing door integrale teams.....	33
3.6 Leiderschap.....	36
3.7 Financiën.....	40
3.8 Innovatie, digitalisering en inzet van AI.....	42
3.9 Actie!.....	45
Hoofdstuk 4 Overige aanbevelingen .....	48
Bijlagen .....	51

## Samenvatting en kernaanbevelingen

Dit rapport bevat de aanbevelingen die ik als onafhankelijk verkenner aangesteld door de Minister en de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak, doe ter oplossing van de problematiek van de werkdruk zoals die bestaat in de rechtspraak en het openbaar ministerie. Het rapport en deze aanbevelingen zijn tot stand gekomen in een proces zoals beschreven in hoofdstuk 2.

Het probleem van de werkdruk in de rechtspraak en het openbaar ministerie is al vaak beschreven en geanalyseerd in een reeks rapporten met aanbevelingen. Het probleem is wel omschreven als een veelkoppig monster dat verweven is met een complex van oorzaken. Er is dan ook geen *silver bullet*, een enkele of klein aantal maatregelen dat genomen zou kunnen worden waarmee het probleem verdwijnt. Er zijn niettemin allerlei maatregelen te nemen op verschillende terreinen, die ieder voor zich en in samenhang kunnen bijdragen aan vermindering en beheersing van de werkdruk. De grote uitdaging voor beide organisaties is om deze maatregelen nu daadwerkelijk ter hand te nemen en te gaan uitvoeren.

Hieronder vat ik deze aanbevelingen kort samen. In hoofdstuk 3 wordt de context van iedere aanbeveling nader toegelicht. De aanbevelingen in dit rapport zijn ingedeeld in clusters, die grotendeels aansluiten bij de thema's zoals we die aan de thematafels besproken hebben. Hieronder zijn de aanbevelingen per cluster samengevat, met tot slot een overkoepelende aanbeveling voor de rechtspraak en het openbaar ministerie om daadwerkelijk tot uitvoering van de maatregelen te komen. In hoofdstuk 4 heb ik kort nog enkele aanvullende aanbevelingen gedaan over thema's zoals disciplineren in het voeren van overleggen, de inzet van beleids- en leidinggevende officieren en rechters in zaken, niet-rechters als teamvoorzitters, niet-rechters als opleiders, strategische personeelsplanning en aanstelling of tewerkstelling bij ander gerechten.

### 1. Arbeidsvoorwaarden

Hoewel arbeidsvoorwaarden geen direct effect hebben op de werkdruk, kunnen aanpassingen in verschillende arbeidsvoorwaarden er wel toe leiden dat er een grotere instroom van rechterlijk ambtenaren komt, dat de retentie verbeterd wordt, en dat meer mensen beschikbaar komen en blijven, die het werk kunnen doen. Om via de route van arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk bij te dragen aan het oplossen van de werkdrukproblematiek, beveel ik de volgende maatregelen aan:

- Onderzoeken, en waar nodig, aanpassingen doorvoeren in:
  - a. de relatieve salarispositie en overige arbeidsvoorwaarden voor rechterlijke ambtenaren in vergelijking tot andere juridische beroepsgroepen,
  - b. de relatieve functiewaardering van juridische en niet-juridische ondersteunende functies in vergelijking tot vergelijkbare functies binnen de overheid.
- Aanpassen, gedurende een periode van 2 jaar, van de inschaling van instromers met zwaardere werkervaring
- Invoeren van een passende vergoeding voor structureel en bovenmatig overwerk voor een periode van (bijvoorbeeld) 2 jaar.

### 2. Opleiding

De opleidingscapaciteit blijkt de grootste beperking voor het laten instromen van meer rechters en, tot op zekere hoogte, meer officieren, om zodoende de werkdruk op termijn structureel meer beheersbaar

te maken. Dit ligt binnen de rechtspraak aan de inrichting van de opleiding en de belasting die dat legt op de opleiders, maar ook op de rio's. Bovendien werkt de initiële opleiding in twee domeinen voor rechters verdragend voor de instroom en zou meer flexibiliteit tegenmoet komen aan de gewenste versnelling van de instroom, met bewaking van de noodzakelijke kwaliteit. Bij het OM is men de opleiding al aan het moderniseren, maar is de urgentie ook groter vanwege de versnelde werving die is ingezet om extra officieren aan te trekken. Deze maatregelen moeten dit helpen verbeteren:

- In de aangekondigde evaluatie van de opleiding tot rechter en de opleiding tot officier uitdrukkelijk de aspecten meenemen die leiden tot een hoge belasting van de opleiders en de rio's en oio's, en de negatieve gevolgen daarvan voor de instroom en de opleiding aanpassen om de werkdruk die daar het gevolg van is te verminderen.
- In de evaluatie van de opleiding tot rechter de mogelijkheid onderzoeken om de opleiding te splitsen in een initiële opleiding in één rechtsgebied en een latere opleiding in een tweede rechtsgebied zodat rechters sneller doorstromen.

### **3. Bredere inzet van ervaren juristen en juridische ondersteuning**

Binnen de rechtspraak en het openbaar ministerie werken op dit moment juristen die op allerlei wijzen kundig zijn in en ervaren zijn met (delen van) de werkprocessen van de rechter en officier. Een effectievere werkverdeling met deze juridische ondersteuning kan al bijdragen aan het verminderen van de werkdruk op rechters en officieren. Daarnaast kan – binnen het bestaande bestel van (internationale) wet- en regelgeving – het meer en breder werk delegeren aan gerechtsjuristen of adjunct-officieren bijdragen aan die vermindering. De doorstroom en instroom kan eveneens worden verbeterd: van juridische medewerkers binnen de rechtspraak en het OM naar de rollen van rechter-plaatsvervanger, gerechtsauditeur of (adjunct)-officier en van (ervaren) juristen van buiten de organisaties. Dit vertaalt zich naar de volgende aanbevelingen:

- Mogelijk maken dat ervaren juristen van buiten als rechter-plaatsvervanger en unus index ingezet kunnen worden in specifieke zaakstromen.
- Zorgen voor een reële vergoeding voor rechters-plaatsvervanger.
- Meer structureel inzetten op doorgroei van ervaren gerechtsjuristen naar rechter-plaatsvervanger en vervolgens rechter, met inzet op specifieke zaakstromen.
- Starten met inzet van een nieuwe rol van gerechtsauditeur.
- Indien het lopende onderzoek bij het OM daar aanleiding toe geeft, investering in additionele ondersteuning aan officieren op het gebied van ICT en informatievoorziening.

### **4. Actieve regievoering door de rechter en bij ZSM**

Naast het aantal rechters en officieren dat ingezet kan worden, de instroom en de opleiding daarvan, is de wijze waarop het werk georganiseerd wordt ook van grote invloed op de problematiek van de structureel te hoge werkdruk. Hier wordt op verschillende manieren aan gewerkt, maar hier wreekt zich ook dat procesmanagement en organisatiesturing niet tot de kern van de competenties horen van de rechter, zoals is vastgesteld in het recente visitatierapport. Het is nodig om meer organiserende en verbindende professionaliteit te genereren die kan bijdragen aan het verminderen van de werkdruk. Dit kan op de volgende manieren:

- Aandacht besteden aan hoe de werkdruk verminderd kan worden in de maatregelen die als gevolg van het visitatierapport worden genomen, specifiek op het vlak van het integreren van vakinhoudelijke professionaliteit met organiserende en verbindende professionaliteit.
- Structureel inzetten op – en rechters opleiden voor – actieve regievoering door de rechter aan de ‘voorkant’: om problemen van burgers effectief op te lossen, en zodoende de rechtspraak niet onnodig te belasten, met navenante effecten op de werkdruk.
- De herijking van ZSM gebruiken om vermindering van werkdruk op het OM te veroorzaken door dit als deeldoelstelling te omarmen.

## 5. Organisatie van het werk, zelfsturing door integrale teams

Uit onderzoek blijkt dat de belangrijkste energiebronnen in het werk gaan over de competenties die mensen hebben om het werk goed te doen, de autonomie die zij ervaren bij hoe het werk gedaan moet worden en de verbondenheid die zij hebben met anderen in de organisatie om het werk gedaan te krijgen. Indien deze energiebronnen in een organisatie afwezig zijn wordt de belasting door een structurele hoge werkdruk zwaar. In de huidige organisatiedynamiek van de rechtspraak en het OM schort het juist aan die energiebronnen. Dit komt door de huidige manier van inrichten van de organisatie, en dit heeft een belangrijke invloed op de ervaren belasting van een hoge werkdruk. In de gesprekken hebben we indringend gesproken over de mogelijkheid van zelfsturende teams, waarin rechterlijk en organiserende professionaliteit (ondersteuning en planning) worden geïntegreerd, als een manier om de balans van competentie, autonomie en verbinding te verbeteren. Dit leidt tot de volgende aanbeveling op dit vlak:

- Onderzoek hoe de invoering van geïntegreerde, zelfsturende teams kan worden gefaciliteerd, om zo de energiebronnen voor de mensen in de organisaties van de rechtspraak en het OM meer te activeren, maar zo ook de integratie tussen vakinhoudelijke en organiserende professionaliteit te kunnen bewerkstelligen.

## 6. Leiderschap

Rechtspraak en het werk van het openbaar ministerie is mensenwerk. Dit vraagt van de leiders in die organisaties dat zij oog en aandacht hebben voor hoe mensen in de rechtspraak en het OM functioneren en hoe de context van de organisatie het menselijk functioneren bepaalt. Het vraagt ook dat zij vaardig en tijdig kunnen optreden om mensen vanuit kracht te kunnen laten functioneren en waar nodig de context waarbinnen dat gebeurt te veranderen. Hierbij is het zaak dat het leiderschap gebruik maakt van de beschikbare mogelijkheden om zorg en hulp te bieden aan mensen die dat nodig hebben, zonder dat ze daarmee de werkdruk een persoonlijk probleem maken van die mensen. Om dit te waarborgen en ook effectief in te kunnen zetten in een context van structureel bovenmatige werkdruk, beveel ik het volgende aan:

- Opzetten van een structuur van opleiding, ontwikkeling en beoordeling van leiderschap op alle niveaus van de rechtspraak en het openbaar ministerie, ter uitwerking c.q. ontwikkeling van de leiderschapsvisie van de organisatie, passend bij de organisatieverandering naar zelfsturende, geïntegreerde teams.
- Waarborgen van de structurele zorg en hulp voor medewerkers die worstelen met de belasting door de hoge werkdruk, naast doorlopend onderzoek naar hoe de organisatiecontext kan worden veranderd om de werkdruk te verminderen.



- Specifiek voor het openbaar ministerie: het concretiseren voor de organisatie wat de focus op kerntaken betekent voor de werkzaamheden en het toerusten van de medewerkers om de begrenzing daarvan effectief te bewaken. Daarnaast heldere communicatie over het verminderen van werkdruk als doel.

## 7. Financiën

De wijze van financiering van de rechtspraak – deels op basis van output-bekostiging – kan oneigenlijke prikkels geven voor het handelen of de keuzes van rechters. Los van de realiteit van het huidige financiële systeem in de rechtspraak, waarin geen sprake is van een financieringstekort, heeft de interpretatie van het financieringssysteem in de organisatiecontext een negatieve invloed op de werkdruk, en die zou vermeden moeten worden. Daarnaast heeft het verleden aangetoond dat bezuinigingsrondes in beide organisaties een lange slagschaduw hebben gehad waar zij nog niet bovenop zijn gekomen, wat de rechtspraak en het openbaar ministerie kwetsbaar maken voor nieuwe bezuinigingen. Als derde rechtsmacht, die onafhankelijk van de overheid en politiek moet functioneren, hebben zij belang bij robuuste, lange termijn financiering. Om te waarborgen dat financiering geen negatieve invloed heeft op de werkdrukproblematiek vanuit deze perspectieven, zijn de volgende aanbevelingen van belang:

- Verschaffen van meer transparantie en uitleg in de organisaties over het bekostigingssysteem en het leggen van de nadruk op het efficiënt en effectief werken in plaats van financiële aspecten in de sturing.
- Verzekeren van een robuuste, lange termijn financiering door de Minister, de Raad voor de Rechtspraak en het College van Procureurs-Generaal, zodat de rechtspraak en het openbaar ministerie hun rol in de samenleving naar behoren kunnen blijven vervullen.

## 8. Innovatie, digitalisering en inzet van AI

Innovatie, digitalisering en de inzet van AI bieden allemaal een lange termijn perspectief van werkdrukvermindering. Over het belang en de noodzaak daarvan bestaat geen aarzeling, maar de weg hier naartoe kent verschillende belemmeringen. Deze zijn gelegen in trauma's uit het verleden, het DNA van de mensen in de organisaties van de rechtspraak en het openbaar ministerie en de manier waarop gewerkt wordt. Desalniettemin worden er stappen gezet op dit vlak, maar is werkdruk nog geen vanzelfsprekend onderdeel van de afwegingen en prioriteitsstelling. Dit zou wel zo moeten zijn en kun je als volgt bewerkstellingen:

- Betrekken van het verwachte effect op werkdruk bij de beoordeling van initiatieven op dit vlak binnen de rechtspraak en op basis daarvan stellen van duidelijke prioriteiten. Effectieve initiatieven ook rechtspraak-breed uitrollen.
- Maken van een centraal overzicht van alle bestaande en komende initiatieven op het vlak van innovatie, digitalisering en inzet van AI, met daarbij het verwachte effect op werkdruk, en uitgebreide en regelmatige communicatie over de voortgang van de ingezette initiatieven.

## 9. Actie!

Het succes van de aanbevelingen uit dit rapport hangt niet enkel af van de inhoud en kwaliteit daarvan. Veel van wat beschreven is, is al eerder door anderen beschreven en voorgesteld, zonder dat dat tot gevolg heeft gehad dat de werkdruk en de belasting door de werkdruk noemenswaardig is verminderd. Hoewel daar begrijpelijke verklaringen voor zijn, zoals de beschermingswaardige belangen als onafhankelijkheid van de rechter of de diffuse governance-werkelijkheid van de rechtspraak, heb ik deze opdracht ook verstaan als een omslag en een commitment van de betrokken partijen om ondanks deze complexiteit nu echt de problematiek van de werkdruk aan te pakken. Dit vraagt de volgende maatregelen:

- Opstellen van een overkoepeld actieplan door het PRO ter uitvoering van de in het rapport aanbevolen maatregelen voor de rechtspraak, de organisatie van het benodigde commitment van de gerechten om de maatregelen uit te voeren en de monitoring van de uitvoering van het actieplan en de effecten op de werkdruk. Deel van dat actieplan is de communicatie aan de organisatie over dit commitment en de voortgang van de uitvoering.
- Opstellen van een overkoepelend actieplan door het College ter uitvoering van de in het rapport aanbevolen maatregelen voor het openbaar ministerie, met inbegrip van al voorgenomen en lopende maatregelen die een impact hebben op werkdruk, en de monitoring van de uitvoering van het actieplan en de effecten op de werkdruk. Deel van dat actieplan is ook hier de communicatie aan de organisatie over het commitment en de voortgang van de uitvoering.

## Hoofdstuk 1. Inleiding en opdracht

Op 13 juni 2023 ondertekenden de Minister voor Rechtsbescherming en de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak (NVvR) de Arbeidsvoorwaardenovereenkomst sector Rechterlijke Macht 2022-2024. Deel van de gemaakte afspraken gaan over de werkdruk die wordt ervaren in de rechtspraak en het openbaar ministerie. In de Arbeidsvoorwaardenovereenkomst is daarover het volgende opgenomen:

“De Minister, de Raad voor de rechtspraak, het College van Procureurs-Generaal en de NVvR zijn het erover eens dat de werkdruk die collega’s binnen ZM en OM ervaren structureel te hoog is. Dat uit zich onder andere in een gemiddeld genomen hoog aantal overuren per week. Deze situatie heeft, zeker op termijn, negatieve gevolgen voor de kwaliteit van het werk van rechterlijke ambtenaren en hun gezondheid. De uiteindelijke oplossing is gelegen in de uitbreiding van de formatie van rechterlijke ambtenaren en daarom zijn door de Minister extra middelen daarvoor ter beschikking gesteld. Maar het zal naar schatting nog wel enige jaren duren voordat een substantiële en structurele uitbreiding van de formatie is gerealiseerd.

Om oplossingen voor de werkdruk, ook voor de korte termijn, in kaart te brengen, wijzen de Minister en de NVvR gezamenlijk een onafhankelijke verkenner aan. De opdracht voor de verkenner is om, binnen uiterlijk 6 maanden na ondertekening van de arbeidsvoorwaardenovereenkomst, aanbevelingen te doen voor oplossingen voor de werkdruk. Wanneer blijkt dat de verkenner meer tijd nodig heeft dan treden partijen daarover met elkaar in overleg.

Dat de werkdruk te hoog is, is uitgangspunt en geen punt van onderzoek.

Bij het gesprek over het vinden van oplossingen worden de Raad voor de rechtspraak en het College van Procureurs-Generaal betrokken.

De onderwerpen die onder meer aan de orde kunnen komen zijn:

- een eventuele aanpassing op het opleidingsstelsel;
- de positie van ZM en OM op de arbeidsmarkt en in samenhang daarmee het herijken van het functie- en beloningsstelsel (à la het Hay rapport Rechtvaardige beloning d.d. 23 januari 2009);
- een hogere vergoeding voor plaatsvervangers (rechters, officieren, raadsheren, AG’s, etc.);
- de door de NVvR, in afwachting van het bereiken van structurele oplossingen, voorgestelde compensatie (in tijd of geld) van rechterlijke ambtenaren die de komende jaren nog met te veel overwerk te maken hebben.

De Minister en de NVvR zien erop toe dat aan de aanbevelingen die de verkenner doet serieus en in redelijkheid door de betrokken partijen (NVvR, ministerie, ZM en OM) gewogen worden. Mogelijke financiële consequenties van aanbevelingen zijn geen reden om op voorhand die aanbevelingen niet over te nemen maar zullen worden betrokken bij de benodigde besluitvorming.”

Bij de ondertekening van de Arbeidsvoorwaardenovereenkomst hebben de Minister en de NVvR mij aangesteld als verkenner. Voor u ligt mijn rapport.

Werkdruk in de organisatie van ZM en OM is niet een recent fenomeen. Reeds in 2004 rapporteerde de Arbeidsinspectie over de hoge werkdruk in de rechterlijke organisatie<sup>1</sup> en in 2013 informeerde de Minister van Veiligheid en Justitie de Tweede Kamer over de veelvormige problematiek van de werkdruk onder rechters en officieren en over de maatregelen die de Raad voor de rechtspraak heeft getroffen.<sup>2</sup> Sindsdien zijn vele onderzoeken gedaan en rapporten geschreven die inzicht verschaffen in de problematiek en min of meer concrete aanbevelingen bevatten.<sup>3</sup> De veelvormigheid van de problematiek die vraagt om verschillende soorten van maatregelen in de sturing van de organisatie en de organisatie van het werk wordt allereerste onderkend. Het gaat niet alleen om de objectieve hoeveelheid werk die moet worden verricht en het aantal mensen en uren dat beschikbaar is om het werk te doen. Het gaat ook om hoe het werk wordt georganiseerd, om de kwaliteit van de faciliteiten waarmee mensen het werk moeten doen, om de aandacht en erkenning die de leiding heeft voor de mensen in de organisatie en de verbinding die de mensen ervaren met elkaar, met de organisatie en met het werk dat gedaan moet worden. Ook de aard van het werk speelt een rol. Bij de rechtspraak en het openbaar ministerie speelt het werk zich voor een belangrijk deel in het hoofd af, het vraagt cognitieve aandacht en focus die voor velen niet makkelijk is uit te zetten buiten werkuren en die in sommige gevallen heftige situaties betreffen die indringend zijn. Mensen in beide organisaties voelen ook een grote verantwoordelijkheid om het werk te doen dat de samenleving van hen vraagt. Dat maakt het niet altijd makkelijk om afstand te nemen en draagt bij aan de werkdruk. Daarbij merk ik op dat het probleem van de werkdruk niet alleen speelt in de rechtspraak en het openbaar ministerie maar ook in organisaties als universiteiten, ziekenhuizen en breder in de overheid en het bedrijfsleven.

Een belangrijke constatering is dat ondanks alle onderzoek, rapportages, conclusies, aanbevelingen, inspanningen en goede wil, het probleem van de werkdruk in de rechtspraak en het openbaar ministerie door de jaren heen niet kleiner is geworden en eerder als indringender wordt ervaren. In de eerste gesprekken met een stuurgroep van vertegenwoordigers van het ministerie, de NVvR, de Raad voor de rechtspraak en het College van Procureurs-Generaal (de Stuurgroep) heb ik de vraag gesteld wat beide organisaties ervan weerhoudt stappen te zetten die aantoonbaar bijdragen tot het reduceren van de problematiek. Het antwoord op deze vraag is minstens zo belangrijk om te kunnen komen tot daadwerkelijke verandering als het identificeren van mogelijke oplossingen. Het proces dat in het kader van de opdracht is gevolgd (waarover meer in hoofdstuk 2) is er vanaf het begin op gericht geweest om niet alleen mogelijke oplossingen te identificeren maar ook belemmeringen in beeld te krijgen die in de weg staan aan het effectief uitvoeren van die oplossingen, waardoor tot dusver nog te weinig voortgang is gerealiseerd met het verminderen van de werkdruk.

In de gesprekken kwam naar voren dat een deel van de belemmeringen om het probleem van de werkdruk aan te pakken is gelegen in wat we 'heilige huisjes' zijn gaan noemen. Dit zijn meer of minder expliciet geformuleerde aannames, overtuigingen en uitgangspunten die niet of nauwelijks in de organisatie ter discussie (kunnen) worden gesteld waardoor oplossingen voor de werkdruk buiten beeld blijven of niet worden besproken en ieder geval niet tot concrete acties leiden. Heilige huisjes zijn er vaak niet voor niets. Zij beschermen waarden die essentieel zijn voor het functioneren van

---

<sup>1</sup> Eindverslag Inspectieproject Rechterlijke Organisatie, Arbeidsinspectie Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid oktober 2004.

<sup>2</sup> Brief van de Minister van Veiligheid en Justitie aan de Tweede Kamer d.d. 16 december 2013, TK 29 279.

<sup>3</sup> Bijlage 1 bevat een overzicht van alle onderzoeken en rapporten waarvan ik kennis heb kunnen nemen in het kader van deze werkzaamheden, in totaal ruim 1.000 pagina's, waaronder rapporten als [Werkdruk bewezen](#), [Eindrappport werkdrukonderzoek rechterlijke macht](#), Kenniscentrum Sociale Innovatie Hogeschool Utrecht, december 2013; [Naar een vitale organisatie, Een duurzaam antwoord op werkdruk binnen de Rechtspraak](#), Ivo van Duijneveldt, Peter Wijga, Krista Reissen in opdracht van de Raad voor de rechtspraak, 2017.

rechtspraak en openbaar ministerie binnen de rechtsstaat. Voorbeelden zijn de onafhankelijkheid van de rechter, de kwaliteit van het werk dat van een rechter en officier mag worden verwacht en de onwenselijkheid van verschillende categorieën rechters. Wanneer deze, op zichzelf beschouwd belangrijke rechtsstatelijke en beroepsmatige waarden te absoluut worden voorgesteld kan zich onder deze waarden een organisatiewerkelijkheid ontwikkelen waarin reële mogelijkheden om werkdruk te verminderen niet worden beproefd.<sup>4</sup> Dit is een belangrijke oorzaak waarom het tot op heden niet is gelukt het probleem van de werkdruk effectief aan te pakken. Het vereist moed om met open vizier te durven kijken naar hoe deze essentiële waarden uitwerken in die organisatiewerkelijkheid en te onderzoeken of in de organisatie aanpassingen om werkdruk te verminderen mogelijk zijn zonder afbreuk te doen aan die essentiële waarden. In de vele gesprekken die in het kader van deze opdracht zijn gevoerd bleek gelukkig de openheid te bestaan om deze vragen te bespreken en te onderzoeken waar de zorg of pijn nu werkelijk zit. Dat zegt vermoedelijk iets over de urgentie die wordt gevoeld om nu echt tot oplossingen te komen. Dat is ook noodzakelijk. Als de oorzaken van het niet in beeld krijgen, of niet bespreken of effectief adressen van werkdrukproblemen als zodanig niet in zicht komen en worden besproken, is voorspelbaar dat concrete maatregelen die worden voorgesteld niet daadwerkelijk zullen worden genomen of effectief worden uitgevoerd.

Met de Stuurgroep heb ik besproken hoe wij gezamenlijk de opdracht aan de verkenner begrijpen. Denkbaar zou zijn een proces in te richten dat mij zo goed mogelijk zou informeren over mogelijke oplossingen die effectief zouden kunnen werken en dat ik persoonlijk op basis daarvan aanbevelingen zou formuleren. Voor een dergelijke aanpak is niet gekozen. Om de kans op een daadwerkelijke en effectieve aanpak in de praktijk zo groot mogelijk te maken is gekozen voor een proces waarin ik met de Stuurgroep aangedragen oplossingen heb besproken en wij gezamenlijk ook hebben gesproken over waar de ruimte ligt om deze oplossingen tot uitvoering te brengen. Soms bleek daarbij dat bepaalde overtuigingen die de organisatiewerkelijkheid bepalen weerstand bieden tegen bepaalde aanbevelingen. Ik heb dat bij de betreffende aanbevelingen aangegeven. Over algemeen genomen heb ik echter gemerkt dat de bereidheid bestaat kritisch naar deze overtuigingen te kijken en te bezien of er niet wat meer beweging gecreëerd kan worden om specifieke oplossingen mogelijk te maken.

De opdracht aan de verkenner geeft duidelijk aan dat een gedeeld uitgangspunt is dat de werkdruk te hoog is. Ik heb de opdracht zo opgevat en heb in alle gesprekken ook ervaren dat grote behoefte bestaat te identificeren welke concrete oplossingen mogelijk zijn en daadwerkelijk zullen worden uitgevoerd, waar mogelijk ook op korte termijn. In dit licht heb ik ervan afgezien een rapport te schrijven met uitgebreide analyses van wat er vanuit het perspectief van werkdruk gaande is in de organisaties van de rechtspraak en het openbaar ministerie en van alle eerdere rapporten die zijn verschenen en met verslagen van alles wat ons in gesprekken en anderszins is aangereikt. Vanzelfsprekend heb ik daarvan kennis genomen en zijn de belangrijkste inzichten daaruit ingebracht in de gesprekken die zijn gevoerd. Dit rapport is er op gericht om zo concreet mogelijk aan te geven wat er moet gebeuren om het probleem van de werkdruk in de rechtspraak en het openbaar ministerie daadwerkelijk aan te pakken. Het is daarbij essentieel dat de uitvoering van de aanbevelingen van dit rapport niet gefragmenteerd in de beide organisaties wordt belegd, maar dat de eindverantwoordelijke leiding van beide organisaties (de Raad voor de rechtspraak en de gerechtsbesturen respectievelijk het College van Procureurs-Generaal) een integraal plan van aanpak maken gebaseerd op de aanbevelingen in dit

---

<sup>4</sup> In de verschillende gesprekken en achtergronddocumenten is gesproken over een “geperfectioneerde kwaliteitsomgeving”, dat het “moeilijk leren is in een oordelende organisatie” en dat de rechterlijke macht ook een “kerkhof van niet-gepleegde interventies” is.

rapport en de voortgang daarvan actief monitoren en bewaken. De aanbevelingen 26 en 27 in hoofdstuk 3 zijn daarop gericht.

In hoofdstuk 2 zet ik uiteen welk proces is gevolgd om tot dit rapport en deze aanbevelingen te komen. Het proces is opgedeeld in twee fasen. In de eerste fase zijn aan de hand van verschillende thema's concrete oorzaken voor de werkdruk en mogelijke oplossingen besproken met verschillende discussiegroepen. Daarnaast zijn aanvullende gesprekken met anderen in de beide organisaties gevoerd om het net zo breed mogelijk uit te werpen. In de tweede fase zijn de aangereikte oplossingen besproken en zijn draagvlak en commitment binnen de Stuurgroep getoetst. Met de Stuurgroep is een concept van dit rapport besproken. In hoofdstuk 3 beschrijf ik de aanbevelingen om de werkdruk in de rechtspraak en het openbaar ministerie concreet aan te pakken. Per aanbeveling geef ik aan welk probleem zij beoogt op te lossen en wat mogelijke belemmeringen, inclusief heilige huisjes, zijn. Daarbij wordt een inschatting gegeven van de impact die van de verschillende maatregelen mag worden verwacht en de termijn waarop die impact realiseerbaar is.

Een belangrijke conclusie van het proces van verkenning is dat er geen *silver bullet* is voor de werkdrukproblematiek. Er is niet één oplossing die alle problemen oplost. Het probleem wordt in de kern veroorzaakt door de aard van het werk en hoe het werk wordt georganiseerd. Er zijn eigenlijk ook maar weinig *quick wins*. Dit is enerzijds omdat de problematiek daar te complex, multidimensionaal en weerbarstig voor is, maar anderzijds ook omdat de korte klappen die gemaakt konden worden, al ingezet zijn. Ik begrijp de indringende zorg van degenen in de organisaties van de rechtspraak en het openbaar ministerie die de werkdruk aan den lijve ondervinden om op korte termijn te komen tot een verbetering van die situatie, en heb ook dankbaar kennis genomen van de suggesties die vanuit de achterban van de organisaties zijn gekomen om dit te veroorzaken. Om hier recht aan te doen, en zoals ook expliciet uiteengezet in de opdracht aan mij, heb ik de aanbevelingen die wel op korte(re) termijn ingezet kunnen worden, in hoofdstuk 4 opgenomen.

Zoals ook in de Arbeidsvoorwaardenovereenkomst voorgeschreven, hebben wij ons in het proces niet op voorhand laten beperken door financiële overwegingen. Dit betekent echter niet dat de budgettaire en politieke realiteit geen impact heeft op de mogelijkheid tot uitvoering van sommige van de aanbevolen maatregelen. Het proces van verkenning zelf kan niet het bestuurlijk commitment genereren om de aanbevolen maatregelen uit te voeren wanneer zij additioneel budget vragen. Overeenkomstig de opdracht aan de verkenner heb ik me daardoor niet laten weerhouden om aanbevelingen te doen indien zij kunnen bijdragen aan het reduceren van de werkdruk. Met de Stuurgroep heb ik wel geprobeerd de ruimte voor het nu daadwerkelijk en goed aanpakken van de problematiek van de werkdruk zo ver mogelijk op te rekken. Ik ben verheugd te constateren dat voor de meeste aanbevelingen binnen de Stuurgroep draagvlak en commitment aan de gewenste executie daarvan bestaat, en dat de deelnemende organisaties daarin ook samen willen optrekken. Dit is wat mij betreft ook essentieel voor de kans van slagen om nu werkelijk effectief de problematiek van werkdruk aan te pakken.

## Hoofdstuk 2. Proces

Het proces dat tot dit Rapport heeft geleid is tot stand gekomen in overleg met de Stuurgroep. De Stuurgroep is ingesteld omdat beide opdrachtgevende partijen, de Minister en de NVvR, geen verantwoordelijkheid hebben voor de organisaties van de rechtspraak en het openbaar ministerie. Die verantwoordelijkheid ligt bij de Raad voor de rechtspraak en de besturen van de gerechten, respectievelijk bij het College van Procureurs-Generaal. De problematiek van de werkdruk is intrinsiek verbonden met hoe het werk wordt georganiseerd en gestuurd binnen de rechtspraak en het openbaar ministerie. Daarom vormen vertegenwoordigers van de Raad voor de rechtspraak, van de groep Presidenten van gerechten die deelnemen in het PRO en van het College van Procureurs-Generaal samen met vertegenwoordigers van het ministerie en de NVvR tezamen de Stuurgroep met wie ik het proces van deze verkenning heb ingericht en met wie ik de uitkomsten heb besproken met het oog op bestuurlijk draagvlak en commitment.<sup>5</sup>

In het proces van deze verkenning is steeds het doel geweest bij te dragen aan werkelijke veranderingen die effectief bijdragen aan het verminderen van de ervaren werkdruk. Het proces is daarom ingericht niet alleen om mogelijke oplossingen voor de werkdruk te inventariseren maar ook om te bezien wat nodig is om de kans te vergroten dat concrete maatregelen die kunnen helpen werkelijk worden genomen. In dat kader is ook veel met de Stuurgroep gesproken over datgene wat de rechtspraak en het openbaar ministerie zou kunnen weerhouden van het effectief nemen van maatregelen die kunnen helpen, waaronder de in het vorige hoofdstuk genoemde heilige huisjes.

Het gevolgde proces zag er op hoofdlijnen als volgt uit:

- (1) Nadere definitie van de opdracht van de Verkenner met de Stuurgroep en het maken van procesafspraken
- (2) Het opdelen van het proces in een eerste fase van: inventarisatie van oplossingen, en een tweede fase van: het samenbrengen en concretiseren van aangedragen oplossingen en het verkennen van bestuurlijk draagvlak en commitment binnen de Stuurgroep
- (3) De eerste fase van inventarisatie was georganiseerd aan de hand van zes thema's die de veelvormigheid van het werkdruk-vraagstuk weerspiegelen. Deze thema's zijn:
  1. Vergroting instroom/behoud rechters en versterking ondersteuning
  2. "Hoe kunnen we minder doen?"
  3. Organisatie, wijze van werken in de ketens en cultuur / gedrag
  4. (Keten) financiering als belemmering van efficiënte oplossingen
  5. OM-tafel over onderwerpen die specifiek het OM raken
  6. Innovatie en organisatie van werkwijzen en digitalisering
- (4) Aandragen door de leden van de Stuurgroep van, voor elk van die thema's: (a) (ervarings)deskundige vertegenwoordigers en, waar relevant, externe deskundigen en (b) relevante achtergrondinformatie, waaronder een veelheid aan eerdere rapporten.<sup>6</sup>
- (5) In twee rondes spreken met de vertegenwoordigers aan de zes verschillende thematafels ter Inventarisatie van de concrete oorzaken voor de werkdruk en mogelijke oplossingen, en de belemmeringen die daaraan in de weg kunnen staan<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Zie Bijlage 2 voor een lijst met deelnemers van de Stuurgroep en data van bijeenkomsten.

<sup>6</sup> Zie Bijlage 1 voor de complete lijst van bestudeerde rapporten en onderzoeken.

<sup>7</sup> Zie Bijlage 3 voor een lijst van de deelnemers aan de twee rondes van de verschillende thematafels.



- (6) Aanvullende gesprekken voeren met andere vertegenwoordigers uit de organisaties en andere stakeholders (zie hierna) om zoveel mogelijk, en zo breed mogelijk, informatie op te halen.
- (7) In de tweede fase met de Stuurgroep indringend spreken over wat het nu zo moeilijk maakt om binnen de rechtspraak en het openbaar ministerie maatregelen te nemen die effectief de ervaren werkdruk verminderen, met inbegrip van de genoemde heilige huisjes, hoe dit ook de gesprekken in de Stuurgroep zou kunnen bepalen en wat nodig zou zijn om dat gezamenlijk te doorbreken om tot draagvlak voor en commitment aan effectieve uitvoering van maatregelen te kunnen komen. Kern daarvan is dat iedereen met openheid en een onderzoekende houding aan de gesprekken deel zou nemen en niet om bepaalde tevoren bepaalde posities te bepleiten.
- (8) Met de Stuurgroep vervolgens in een serie van gesprekken per thema de geïnventariseerde oorzaken en mogelijke oplossingen bespreken, concretiseren en per oplossing doorspreken wat de impact daarvan zou zijn op de werkdruk, op welke termijn uitkomsten verwacht kunnen worden, welke belemmeringen uitvoering van de maatregel bemoeilijken en voor welke maatregelen bestuurlijk draagvlak en commitment bestaat binnen de Stuurgroep.
- (9) Met een deskundige<sup>8</sup> op het terrein van werkdruk in organisaties spreken met de Stuurgroep over wat werkelijk nodig is om de ervaren werkdruk te verminderen.
- (10) Op basis van een concept van dit rapport in de Stuurgroep bespreken van de aanbevelingen.
- (11) Aanbieding van het finale rapport en aanbevelingen van de Verkenner aan de Minister en de NVvR als opdrachtgevers, en het OM en de RvR.

Na een eerste kick-off bespreking met de Stuurgroep op 14 juli 2023 is het proces in september gestart met de eerste fase. De inventariserende gesprekken in deze fase gingen door tot in november. Vanaf de tweede helft december tot en met januari heb ik een serie van gesprekken gevoerd met de Stuurgroep in de tweede fase. In februari en maart heb ik een concept van dit rapport geschreven dat met de Stuurgroep is besproken. Daarna heb ik het rapport gefinaliseerd. In april 2024 is het rapport aangeboden aan de Minister en de NVvR, als opdrachtgevers, en aan de Raad voor de rechtspraak en een vertegenwoordiging van gerechtsbesturen en het College van Procureurs-Generaal als verantwoordelijke partijen voor de organisatie van de rechtspraak en het openbaar ministerie.

Gedurende de looptijd van het proces heb ik van alle betrokken partijen veel informatie ontvangen, in de vorm van rapporten, notities, plannen, visie-, strategie- en beleidsdocumenten, correspondentie, CAO's en salarisschalen, onderzoeken, enquêtes etc. Deel van de ontvangen informatie is een inventarisatie onder de leden van de NVvR van concrete ideeën en suggesties om de ervaren werkdruk te verminderen. Alle informatie is steeds aan alle Stuurgroep-leden beschikbaar gesteld, zodat iedereen hetzelfde vertrekpunt had in alle gesprekken. Zoals ook in de inleiding beschreven, heb ik in dit rapport niet getracht een weergave of analyse te maken van wat in al die informatie reeds beschreven is over werkdruk, en mogelijke oplossingen daarvoor, maar heb ik wel kennis genomen van de inzichten daaruit en die, naast alle andere input uit de diverse gespreksrondes, verwerkt in de aanbevelingen in hoofdstuk 3. Daarbij heb ik ook gebruik gemaakt van een AI-applicatie, met een eigen ChatGPT-functionaliteit, om samenvattingen te genereren en de kernconclusies en -aanbevelingen in die rapporten en onderzoeken te identificeren<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Prof.dr. Willem van Rhenen. Zie [Prof. dr. Willem van Rhenen \(nyenrode.nl\)](https://www.willemvanrhenen.nl/).

<sup>9</sup> Uncover, zie <https://www.uncoverlegal.com/>.



Om te waarborgen dat inzichten zo breed mogelijk en vanuit verschillende perspectieven werden opgehaald, heb ik tijdens het proces nog aanvullende gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders. De stakeholders met wie ik gesproken heb zijn (vertegenwoordigers van):

1. Centrale Ondernemingsraad OM
2. Centrale Ondernemingsraad Rechtspraak
3. NVvR-leden die geselecteerd waren om deel te nemen aan de thematafels maar op de gekozen data verhinderd waren
4. De administratie, planning en ondersteunende functies binnen het OM en de ZM
5. OIO-deelnemers en de OIO-raad
6. RIO-deelnemers en de RIO-raad
7. Studiecentrum Rechtspleging (SSR)

Ik heb de sessies met iedereen in de inventariserende fase zonder uitzondering als open en constructief ervaren. Uit de passie waarmee vaak ervaringen en inzichten werden gedeeld spreekt een groot commitment van alle betrokkenen aan de organisaties van rechtspraak en openbaar ministerie en de taken die zij in de samenleving hebben te vervullen. Maar zij maken ook duidelijk dat er echt iets moet veranderen.

De sessies met de Stuurgroep liepen als een rode draad door het proces. Hierin reflecteerden we ook expliciet op het proces en stonden steeds stil bij de vraag of daarin alle relevante aspecten en perspectieven voldoende aandacht kregen en ontwikkelingen in de organisaties c.q. bij de achterban voldoende werden meegenomen. De Stuurgroep heeft een cruciale rol gespeeld in het proces tot aan de totstandkoming van dit rapport en de leden hebben daarin de bestuurlijke moed getoond die nodig is voor het zoveel mogelijk oplossen van een zo complex, multidimensionaal en weerbarstig probleem als werkdruk. Ik ben hen daarvoor erkentelijk.

### Hoofdstuk 3. Analyse en aanbevelingen

De vraagstukken bij de rechtspraak en bij het openbaar ministerie zijn deels vergelijkbaar, maar beide organisaties zijn ook echt verschillend. De rechtspraak bestrijkt naast het strafrecht verschillende rechtsdomeinen binnen het civiel recht en bestuursrecht, met allemaal een eigen procesverloop en procesdynamiek, waar het openbaar ministerie zich uitsluitend op het strafrecht richt. De rechtspraak zit aan het eind van de verschillende ketens en heeft in die fase te maken met relatief eenvormige werkprocessen rond zittingen en uitspraken. Het werk van het openbaar ministerie zit midden in de strafrechtketen tussen politie en rechtspraak en is daardoor moeilijker stuurbaar. Daarnaast vervult het openbaar ministerie rollen waar strafrecht en bij voorbeeld gezondheidszorg kruisen, bijv. bij ernstig gestoorde personen. Veelvuldig springen officieren van justitie in om te kijken of het hen wel lukt om opvang te organiseren. Dit zorgt voor een eigen werkdruk-dynamiek in het openbaar ministerie. Daarnaast is de rechtspraak een veel minder gecentraliseerde organisatie dan het openbaar ministerie. Veel formele bevoegdheden liggen bij het individuele gerecht en zijn bestuur. De Raad voor de rechtspraak heeft wettelijke enkele eigen bevoegdheden en stemt veel af met de presidenten van gerechten in het Presidenten Raad Overleg (PRO). De governance van de rechtspraak is daardoor nogal diffuus, zij vraagt veel overleggen en levert betrekkelijk weinig doorzettingsmacht. In het openbaar ministerie is de balans tussen centrale besluitvorming, hiërarchie en decentrale uitvoering ook anders dan in de rechtspraak. Mede vanwege de eenheid van vervolgingsbeleid bestaat meer centrale sturing dan in de rechtspraak. Hoewel verschillende parketten het werk ook wel anders inrichten en officieren van justitie ook professionele autonomie genieten is er een duidelijker beeld en realiteit van 'één OM'. Dit maakt het makkelijker om de organisatie te sturen en bij voorbeeld om maatregelen die de werkdruk verminderen organisatiebreed door te voeren. Bij zowel het openbaar ministerie als de rechtspraak heeft in de periode 2014-2016 een bezuinigingsronde plaats gevonden. Het effect binnen het OM is dat dit een gat in de bezetting heeft geslagen doordat uitstroom van officieren niet is aangevuld met normale instroom van nieuwe officieren<sup>10</sup>, en dat meer administratieve taken bij de officier kwamen te liggen. Deze combinatie heeft een sterk werkdruk verhogend effect gehad. Het openbaar ministerie is actief bezig met een inhaalslag met een grote inzet op effectieve werving en opleiding maar de achterstand in de bezetting is nog niet ingelopen. Bij de rechtspraak hebben de bezuinigingsrondes ook geleid tot gaten in de bezetting en vertraging in de werving van nieuwe rechters. Dit heeft een blijvende impact op de organisatie gehad, die lang voelbaar is gebleven.<sup>11</sup>

Waar de verschillen tussen beide organisaties daartoe aanleiding geven heb ik de aanbevelingen hierna daarom geordend in afzonderlijke aanbevelingen voor de rechtspraak en voor het openbaar ministerie, en in de aanbeveling zelf aangegeven waar deze op toegespitst is. Per aanbeveling volgt een toelichting waarin ik schets aan de oplossing van welk probleem de aanbeveling beoogt bij te dragen, wat de mogelijke belemmeringen zijn om de aanbeveling uitgevoerd en effectief te krijgen en wat redelijkerwijs

<sup>10</sup> De eerste lichting officieren in opleiding is in deze periode gestart met slechts 7 kandidaten.

<sup>11</sup> In 2021 is door het WDOC onderzoek gedaan naar hoe wisselend beleid van de 10 jaar daarvoor (in zowel de manieren waarop o.a. het openbaar ministerie en de rechtspraak werden en worden gefinancierd als het door het kabinet beschikbaar gestelde geld) impact heeft gehad op o.a. de samenwerking en de continuïteit van het OM en de rechtspraak. In dit rapport staat ook een aantal waarnemingen over de impact van de bezuinigingsrondes. In het rapport wordt o.a. geconcludeerd dat voortdurende aanpassingen van budgetten een risico vormen voor lange termijn aspecten op het vlak van hoeveelheid en kwaliteit van het personeel, maar ook materiële ondersteuning, dat investeringen (nieuwe projecten) soms moeilijk uit te voeren zijn omdat geen middelen voor de langere termijn worden geborgd en ketensamenwerking door de wijze van financiering eerder bemoeilijkt dan bevorderd wordt. <https://repository.wodc.nl/bitstream/handle/20.500.12832/3047/3176-continuïteit-in-de-bekostiging-van-politie-openbaar-ministerie-en-rechtspraak-volledige-tekst.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

mag worden verwacht van het effect van de aanbeveling. Ik heb de aanbevelingen opgenomen in een aantal clusters, die samenhangen met de thema's die in de verschillende gespreksgroepen zijn besproken. Aan het einde doe ik aanbevelingen gericht op het in uitvoering krijgen van de verschillende maatregelen. Tenslotte geldt voor een belangrijk deel van de aanbevelingen dat deze uitmonden in maatregelen ten aanzien waarvan de wettelijke medezeggenschapsorganen advies- of instemmingsrecht moeten kunnen uitoefenen. Om dit niet bij iedere aanbeveling te hoeven herhalen zeg ik hier in het algemeen dat bij de uitwerking van de verschillende maatregelen de wettelijke medezeggenschapsrechten vanzelfsprekend in acht moeten worden genomen. Een aantal aanbevelingen vraagt mogelijk ook aanpassing van wet- en regelgeving, zoals de Wrra/Brra. Dit is iets om nauwkeuring te onderzoeken bij de uitwerking van de aanbevelingen en heb ik niet geprobeerd exact weer te geven bij elke relevante aanbeveling.

Zoals ik al heb aangegeven is er geen silver bullet van een of een paar aanbevelingen die het hele probleem van de werkdruk snel kunnen oplossen. Daarvoor is het probleem van de werkdruk teveel verweven met een complexe organisatiewerkelijkheid. Niettemin zijn er maatregelen denkbaar die ieder voor zich een bijdrage kunnen leveren aan het verminderen van de werkdruk en van de belasting die medewerkers ervaren door werkdruk. Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste maatregelen die in het proces van de verkenning zijn besproken. In hoofdstuk 4 zijn daarnaast enkele kleinere bevindingen opgenomen die een impact hebben op de werkdruk. Zij beantwoorden voor een deel aan wat door de NVvR bij haar achterban is opgehaald aan suggesties.

### 3.1. Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden hebben geen direct effect op de werkdruk. Een indirect effect zou eruit kunnen bestaan dat betere arbeidsvoorwaarden de instroom van nieuwe rechterlijke ambtenaren kan vergroten, of de retentie verlengen, waardoor meer mensen beschikbaar komen of blijven om het werk te doen. Dit effect is echter niet eenduidig en vanzelfsprekend. In de gesprekken is vaak gezegd dat de beperking van de instroom op dit moment niet gelegen is in het aantal kandidaten dat zou willen instromen maar veel meer in de beperkte opleidingscapaciteit. Dat duidt er op dat het aantrekkelijker maken van arbeidsvoorwaarden niet direct een betekenisvolle bijdrage levert aan het verminderen van werkdruk. Dit hangt ook samen met de krappe arbeidsmarkt van deze tijd waarop moet worden geconcurrereerd. Het ligt niet voor de hand te veronderstellen dat de arbeidsvoorwaarden voor rechterlijk ambtenaren beter zouden kunnen zijn dan die in de (top van de) private sector. Binnen de overheid, zo is het beeld dat uit de gesprekken oprijst, worden rechterlijk ambtenaren redelijk hoog beloond. Niettemin is het zaak te voorkomen dat de arbeidsvoorwaarden van rechterlijk ambtenaren structureel uit de pas gaan lopen met de beloning van juristen in andere beroepen, tenminste bij de overheid. Arbeidsvoorwaarden kunnen wel van invloed zijn op de werkdrukbeleving. Een structureel gevoel van onderbetaling werkt demotiverend waardoor werkdruk negatiever wordt ervaren. Dit is zeker een sentiment dat in de rechterlijke macht bestaat.

In 2009 is voor het laatst een vergelijkend onderzoek uitgevoerd naar de 'relatieve salarispositie van rechterlijk ambtenaren in verhouding tot die van andere juridische beroepsgroepen'.<sup>12</sup> Het is wenselijk dat weer een vergelijkbaar onderzoek naar die relatieve salarispositie wordt gedaan om de aansluiting bij andere juridische beroepsgroepen te kunnen vaststellen.

**Aanbeveling 1** *Voer een onderzoek uit naar de relatieve salarispositie en overige arbeidsvoorwaarden voor rechterlijk ambtenaren (binnen de rechtspraak en het OM) in vergelijking tot andere juridische beroepsgroepen. Pas de arbeidsvoorwaarden van rechterlijke ambtenaren aan indien uit het onderzoek blijkt dat daartoe aanleiding bestaat.*<sup>13</sup>

Effect werkdruk: Het effect van eventuele verbetering van arbeidsvoorwaarden is hoogstens indirect, op termijn en beperkt. Wel zal het vaststellen dat geen sprake is van structurele onderbetaling of het opheffen van een eventueel geconstateerde structurele onderbetaling een bron van demotivatie kunnen wegnemen die een negatieve ervaring omtrent werkdruk versterkt.

---

Uit de gesprekken kwam verder een gedeelde indruk naar voren dat de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers in ondersteunende rollen, zowel juridisch als niet-juridisch, achter lopen bij die in andere

---

<sup>12</sup> Hay Groep, Rechtvaardige beloning. Lifetime Honorering Rechterlijke Macht, 23 januari 2009. Eind 2023 heeft het SEO een onderzoek verricht naar de arbeidsvoorwaarden in de publieke sector (overheid, onderwijs en zorg), vergeleken met andere (private) sectoren; Arbeidsvoorwaarden publieke sector. Vergelijking arbeidsvoorwaarden tussen overheid, onderwijs en zorg en met andere (private) sectoren, in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, december 2023. Werknemers bij de rechtspraak met een masteropleiding (in het onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen rechterlijk ambtenaren en overige juristen) ontvangen volgens het onderzoek een aanzienlijk hoger brutoloon dan vergelijkbare werknemers in andere sectoren. Ook met betrekking tot de secundaire arbeidsvoorwaarden hebben werknemers bij de rechterlijke macht een voordeel ten opzichte van vergelijkbare werknemers in de private sector zoals ruimere verlofregelingen en meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid. In het SEO onderzoek worden alleen brutolonen en secundaire arbeidsvoorwaarden vergeleken zonder vergelijking van functie-inhoud.

<sup>13</sup> Dit zou een aanpassing vragen van de arbeidsvoorwaarden zoals vastgelegd in het Besluit rechtspositie rechterlijke ambtenaren.

functies bij de overheid en in de private sector. De oorzaak lijkt deels gelegen in de weging van verantwoordelijkheden van de verschillende rollen die het functiewaarderingsstelsel van de rijksoverheid toekent. Er is geconstateerd dat dit stelsel een sterkere gerichtheid kent op beleid, waarbij – op CAO niveau – een ongelijkheid wordt ervaren in zwaarte van functies tussen beleid en uitvoering. Dit beeld bestaat ook bij de functie van gerechtsjurist. Hierdoor vertrekken medewerkers in deze functie gemiddeld genomen snel naar beter gehonoreerde functies buiten de rechterlijke macht. Het blijkt met name moeilijk om meer ervaren medewerkers in deze rollen vast te houden, terwijl de kwaliteit van de (juridische) ondersteuning de werkdruk van de rechter of officier mee kan bepalen. In een krappe arbeidsmarkt wringt dit in het bijzonder. Door het te snelle verlies van (ervaren) medewerkers is de ondersteuning regelmatig niet optimaal, hetgeen werkdruk verhogend werkt voor iedereen, voor overige medewerkers in deze functies maar ook voor rechterlijk ambtenaren die daardoor minder (ervaren) ondersteuning beschikbaar hebben en veel tijd moeten besteden aan het inwerken en opbouwen van effectieve werkrelaties. Uit recente onderzoeken en publicaties<sup>14</sup> blijkt dat er veel mogelijkheden zijn om werkdruk te verbeteren in een goede werkverdeling tussen (juridisch) ondersteunende rollen en de rechter of officier. Verder kan het bieden van carrière perspectief voor gerechtsjuristen om, bij voorbeeld via de route van rechter-plaatsvervanger of gerechtsauditeur (zie aanbevelingen 8 en 9) rechter te worden de aantrekkingskracht c.q. instroom van juristen in ondersteunende functies in de rechtspraak vergroten. Het is daarom wenselijk dat een onderzoek wordt gedaan naar de effecten van het functiewaarderingsstelsel en naar de honorering van deze juridische en niet-juridische ondersteunende functies in vergelijking met vergelijkbare functies binnen de overheid. Ik begrijp dat het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties momenteel onderzoek doet naar het functiewaarderingsstelsel. De specifieke situatie in de rechterlijke macht en daarmee verbonden perspectief van werkdruk en impact daarop van arbeidsvoorwaarden moet daarin ook een rol spelen.

**Aanbeveling 2** *Zorg dat bij het lopende proces vanuit BZK van actualisatie van het functiewaarderingsstelsel van de rijksoverheid (FuwaRijk) de relatieve functiewaardering van de juridische en niet-juridische ondersteunende functies binnen de rechtspraak en het openbaar ministerie in vergelijking met vergelijkbare functies binnen de overheid voldoende wordt meegewogen. Pas de arbeidsvoorwaarden van deze functies aan indien uit het onderzoek blijkt dat daartoe aanleiding bestaat.*

Effect werkdruk: Als de arbeidsvoorwaarden voor medewerkers in juridische en niet-juridische medewerkers in ondersteunende functies concurrerender worden zal dat bijdragen aan het behoud van met name ervaren medewerkers voor de organisaties. Dat draagt betekenisvol bij aan verlichting van de werkdruk.

---

In de verkenning werd ook duidelijk dat het startsalaris van de rechter in opleiding (rio) en officier in opleiding (oio) voor bepaalde kandidaten met een langere werkervaring buiten de rechterlijke macht laag is. Dit maakt een overstap uit bij voorbeeld de commerciële advocatuur onaantrekkelijk. Ook het inkomen na voltooiing van de opleiding ligt nog structureel lager dan het salarisniveau dat zij buiten de rechterlijke macht verdienen. Het gedeelde beeld is dat deze inkomensval ook daadwerkelijk een belemmering is voor het binnenhalen van ervaren juristen. Er is veel voor te zeggen om voor deze categorie instromers het salaris tijdens de opleiding en gedurende een zekere korte periode na afronding van de opleiding te verhogen om overstap naar de functie van rechterlijk ambtenaar

---

<sup>14</sup> Zie artikelen in Juridische Ondersteuning van de Rechter, Rechtstreeks 2/2023, p. 1-54.

aantrekkelijker te maken. Een overweging die zich daartegen mogelijk verzet is de binnen de rechtspraak en het openbaar ministerie sterk gevoelde behoefte aan gelijke beloning voor diegenen die gelijk werk verrichten, hetgeen aansluit bij Richtlijn EU 2023/970, die gelijke beloning voorschrijft voor gelijke of gelijkwaardige arbeid. In de Richtlijn wordt inschaling op basis van het laatst verdiende salaris uitgesloten. Inschaling op basis van relevante ervaring (in plaats van laatstverdiende inkomen) past wel binnen de kaders van de Richtlijn. In het Sector Overleg Rechterlijke Macht (SORM) is in lijn met de Europese Richtlijn recent het voorstel gedaan om inderdaad inschaling op basis van laatstverdiend salaris te vervangen door inschaling op basis van (verzwarende) werkervaring. Dit biedt de mogelijkheid juristen van buiten met zwaardere werkervaring inderdaad gedurende (en kort na) hun opleiding tot rechter of officier hoger in te schalen. Ik beveel aan deze mogelijkheid te openen en daarvan daadwerkelijk gebruik te maken voor alle relevante instromers gedurende een periode van bijvoorbeeld twee jaar. Het zou goed zijn vervolgens te evalueren of daardoor de instroom van ervaren juristen van buiten inderdaad toeneemt en wat het effect daarvan is op de werkdruk.

**Aanbeveling 3** *Vervang in de lopende besprekingen van het Sectoroverleg Rechterlijke Macht de inschaling op basis van laatst verdiend salaris door inschaling op basis van (verzwarende) werkervaring en pas dit toe voor alle relevante instromers gedurende een periode van bijvoorbeeld twee jaar. Evalueer of daardoor de instroom van ervaren juristen van buiten inderdaad toeneemt en wat het effect daarvan is op de werkdruk.*

Effect werkdruk: Indien tot deze maatregelen besloten wordt, kan deze op relatief korte termijn bijdragen aan het verhogen van de instroom van ervaren juristen van buiten in de rechtspraak en het openbaar ministerie. De omvang van deze instroom zal niet zeer groot zijn, maar het kunnen aantrekken van ervaren juristen zal een wenselijke bijdrage leveren aan het verminderen van de werkdruk.

---

Een laatste aspect van arbeidsvoorwaarden dat in de verkenning is besproken is de betaling van overwerk. Een uitingvorm van de te hoge werkdruk die het uitgangspunt is van deze verkenning is dat er binnen de rechtspraak en het openbaar ministerie structureel bovenmatig wordt overgewerkt.<sup>15</sup> Breed geaccepteerd is dat een zekere mate van overwerk verwacht mag worden bij professionele functies en zeker ook bij essentiële functies in de samenleving. Ook is waar dat een deel van het overwerk mogelijk vermijdbaar is, door betere organisatie van het werk. Maar het overwerk in de rechterlijke macht is voor een belangrijk deel structureel en bovenmatig. Dan moet een grens worden getrokken. Er moet een signaal zijn aan medewerkers dat zo structureel en omvangrijk overwerken niet normaal is en ook niet van hen wordt verwacht. Structureel bovenmatig overwerk in een organisatie is niet duurzaam. Het ondermijnt ook de kwaliteit van het werk, hetgeen de positie van de rechtspraak en het openbaar ministerie in de samenleving verzwakt. Het is de werkgeversverantwoordelijkheid van de rechtspraak en het OM als organisatie om het overwerk terug te dringen tot aanvaardbare proporties. Daarbij hoort ook waar dat mogelijk is het tijdelijk doseren van het werk. Totdat dat structureel gelukt is moet de last van het structureel bovenmatige overwerk niet alleen maar worden gedragen door medewerkers persoonlijk maar moet de werkgever zijn verantwoordelijkheid nemen en een passende vergoeding voor structureel bovenmatig overwerk aan medewerkers betalen. Deze maatregel verlicht

---

<sup>15</sup> Volgens het Tijdsbestedingsonderzoek dat in 2021 in de ZM is uitgevoerd, blijkt dat rechters gemiddeld 11,4 uur per week overwerken, raadsheren gemiddeld 14,6 - 16,8 uur per week en juridische ondersteuning gemiddeld 4,7 - 6,5 uur per week. Volgens hetzelfde Tijdsbestedingsonderzoek dat in het OM is uitgevoerd in 2021, blijkt dat officieren gemiddeld 9,0 uur overwerken, en secretarissen gemiddeld 3,4 uur per week.

niet als zodanig de werkdruk in de organisatie, maar maakt het tijdelijk voortbestaan van een situatie van onaanvaardbare hoge werkdruk voor de medewerkers beter te dragen. Hiertegen is veelvuldig ingebracht dat betalen voor overwerk zal werken als een negatieve prikkel die efficiënt werken ontmoedigt, en/of het overwerken kan normaliseren. Bovendien is opgemerkt dat als eenmaal is begonnen met het vergoeden van overwerk het in de praktijk onmogelijk is dit terug te draaien. In de brede overheid wordt boven een bepaald salarisniveau tenslotte ook nergens overwerk vergoed. Het eerste bezwaar is niet zonder grond. Om daaraan tegemoet te komen zou een regeling moeten worden ontworpen die alleen overwerk vergoedt dat structureel in tijd en omvang uit gaat boven wat redelijkerwijs van medewerkers mag worden verwacht. Daarvoor moeten normen worden vastgesteld en moet een vorm van tijdregistratie bestaan om dit mogelijk te maken. De regeling moet 'gaming' van het systeem voorkomen, bij voorbeeld door niet per overgewerkt uur uit te betalen maar aan het eind van het jaar te beoordelen welke medewerkers structureel bovenmatig hebben overgewerkt. Dit kan complex worden. Het alternatief is een regeling die meer generiek, voor categorieën medewerkers bovenmatig overwerk vergoedt door middel van toeslagen. Dit werkt minder precies uit maar is ook minder complex. De regeling zou overigens niet alleen moeten gelden voor rechters en officieren maar ook voor andere medewerkers wanneer bij hen sprake is van structureel bovenmatig overwerk<sup>16</sup>. Het tweede bezwaar vind ik niet overtuigend. In de organisatie van de rechtspraak en het openbaar ministerie wordt breed gedragen dat de werkdruk structureel onaanvaardbaar hoog is, dat is ook het uitgangspunt van deze verkenning. Een verantwoordelijke werkgever draagt de consequentie van dat oordeel van een onaanvaardbare werksituatie en vergoedt structureel bovenmatig overwerk zolang het probleem van de werkdruk dat dit overwerk veroorzaakt niet is opgelost. En verantwoordelijke medewerkers accepteren dat deze vergoeding wordt beëindigd wanneer van structureel bovenmatig overwerk geen sprake meer is. De vergoeding van structureel bovenmatig overwerk moet daarom expliciet tijdelijk zijn. Het laatste bezwaar gaat het bestek van deze verkenning te buiten. Ik kan niet beoordelen of overigens in de overheid sprake is van onaanvaardbare werkdruk die zicht vertaalt in structureel en bovenmatig overwerk.<sup>17</sup> Daarvan is binnen de rechterlijke macht in ieder geval wel sprake. Mocht dat in de brede overheid ook zo zijn, dan zou een passend antwoord van de overheid zijn zich als werkgever te beraden op haar verantwoordelijkheid jegens haar medewerkers. Voor een passende vergoeding van structureel bovenmatig overwerk kan mogelijk ruimte worden gevonden in de onderhandelingen voor de nieuwe CAO die thans wordt voorbereid. Deze aanbeveling richt zich tot de Minister voor Rechtsbescherming en de NVvR als partijen bij de komende CAO onderhandelingen.

***Aanbeveling 4*** *Voer een passende vergoeding in van structureel bovenmatig overwerk die aan een tijdslimiet van bij voorbeeld twee jaar is gekoppeld. Evalueer of het structurele bovenmatige overwerk in deze periode door de genomen maatregelen zodanig is afgenomen dat niet meer sprake is van structureel bovenmatig overwerk. Verleng de regeling als dat niet zo is.*

Effect werkdruk: Een passende vergoeding voor structureel bovenmatig overwerk verlicht de werkdruk als zodanig niet. Het is een tijdelijke maatregel die passend is zolang de overige maatregelen om de werkdruk te verlagen nog onvoldoende effect hebben gesorteerd. Zij voorkomt dat de last van de onaanvaardbare hoge werkdruk eenzijdig komt te liggen op de medewerkers die structureel bovenmatig overwerken.

---

<sup>16</sup> Ik realiseer mij dat dit onderwerp voor de verschillende doelgroepen op verschillende CAO-tafels behandeld wordt, en dat bespreking hiervan niet beperkt is tot de CAO-gesprekken voor de sector Rechterlijke Macht.

<sup>17</sup> De Tijdsbestedingsonderzoeken uit 2021 geven indicaties dat het overwerk ook bij andere overheidsfuncties structureel hoog is.



### 3.2. Opleiding

De opleiding is een bepalende factor voor de instroom van rechters en officieren die nodig is om de werkdruk structureel beheersbaar te maken. In de gesprekken is aangegeven dat de opleidingscapaciteit de grootste beperkende factor is voor de instroom van rechters, en in zekere mate ook voor officieren. Het is niet zo dat onvoldoende kandidaten willen deelnemen aan de opleiding. Er is daarentegen onvoldoende capaciteit om kandidaten op te leiden. Dit speelt vooral in de rechtspraak en iets minder in het openbaar ministerie. De oorzaak daarvan is dat de opleiding zwaar is aangezet met voortdurende toets momenten waarop rechters in opleiding (rio's) worden beoordeeld door rechters die als opleiders zijn aangesteld. De beoordelingen vinden plaats aan de hand van een zeer groot aantal toetsingscriteria (op dit moment rond de 70, oorspronkelijk ging het zelfs om meer dan 120 criteria) en gaat gepaard met omvangrijke bureaucratische belasting voor opleiders. Dit maakt, zo begrijp ik, dat veel rechters ervan afzien opleider te worden, naast al het overige werk dat gedaan moet worden. Hierdoor is de opleidingscapaciteit beperkt en kunnen kandidaten minder snel instromen. De afname van de werkdruk vertraagt daardoor. Deze negatieve effecten voor de werkdruk worden alom onderkend. Voor de rio's levert de voortdurende toetsing door opleiders een grote belasting op. Daarnaast speelt voor hen een rol dat de uiteindelijke toelating tot het beroep en benoeming voor het leven wordt bepaald door de Landelijke Beoordelingscommissie Rio's (LBR), die de rio beoordeelt op basis van informatie van onder andere de opleiders. Omdat de rio niet wordt beoordeeld door de eigen opleider(s) – een bewuste keuze om de beoordeling niet afhankelijk te maken van de werkrelatie met de opleider(s) – is tot het eind toe onzeker is of toelating en benoeming wel zullen plaats vinden. Dit maakt ook dat de opleiding tot rechter in de praktijk eerder een afschrikwekkende dan een wervende werking heeft voor mensen die overwegen rechter te worden. Het zware en belastende karakter van de opleiding komt voort uit een op zichzelf te billijken streven naar het waarborgen van de kwaliteit van het rechterlijk functioneren. De rechter draagt een grote verantwoordelijkheid in de samenleving door te oordelen over situaties en mensen met een grote persoonlijke en soms maatschappelijke impact. De kwaliteit van het functioneren van rechters vraagt voortdurende aandacht en borging. In de initiële opleiding is dit aspect alleen zwaar aangezet. Structurele permanente opleiding kan doorlopend worden geboden. Het lijkt goed mogelijk om met een voor opleiders en rio's minder belastende procedure de kwaliteit van de opleiding op voldoende hoog niveau te bewaken. De opleiding van rio's wordt dit jaar geëvalueerd. In de evaluatie moeten de genoemde aspecten die een negatief effect hebben op de werkdruk uitdrukkelijk worden meegenomen.

***Aanbeveling 5*** *Neem in de evaluatie van de opleiding tot rechter uitdrukkelijk mee de aspecten die nu leiden tot een hoge belasting voor opleiders (veelvuldige beoordelingen, grote aantal toetsingscriteria, omvangrijke bureaucratie) en voor rio's (voortdurende beoordeling, onzekerheid over benoeming) en de negatieve gevolgen die dit heeft voor de instroom van rechters en pas de opleiding aan om zoveel mogelijk de werkdruk die daarmee gepaard gaat te verminderen.*

Effect werkdruk: het verlichten van de belasting van opleiders en rio's zal direct bijdragen aan het verminderen van de werkdruk bij hen. Indien de opleiding minder belastend wordt voor opleiders, zullen meer rechters opleider willen en kunnen worden, waardoor de opleidingscapaciteit vergroot en de instroom van rechters op termijn versnelt. Daardoor neemt de werkdruk af.

---

Om de werkdruk structureel meer beheersbaar te maken is de opleiding ook een bepalende factor voor de instroom van officieren. Bij het openbaar ministerie kan de opleidingscapaciteit ook een bottleneck vormen voor de instroom van meer officieren. Dit is temeer het geval nu er onder het OM-programma



“Arbeidsmarktstrategie en modernisering opleiden” een versnelde werving is ingezet zodat gedurende drie jaar 250 officieren aangetrokken kunnen worden. Het doel is om daarmee de “breuk in de ruggengraat” van het gedurende de periode 2014-2016 niet aannemen van oio’s te repareren. Naast de focus op de werving, is het OM bezig met het moderniseren van de opleiding. Momenteel leeft het beeld dat elementen van de OIO-opleiding in de praktijk de opleidingscapaciteit beperken, zoals een bepaalde mate van maatwerk. Maatwerk kan zorgen voor versnippering, onduidelijkheid en/of mogelijke risico’s voor de kwaliteit. Meer werken met centrale, objectiveerbare en duidelijke minimumnormen kan maatwerk in de opleiding reduceren, zodat de belasting van opleiders vermindert. Centralisatie in het algemeen kan ook bijdragen aan efficiency en kwaliteitsborging. Onder het OM-programma wordt ook gekeken naar waar de opleiding gemoderniseerd kan worden, o.a. door inzet van virtuele en vernieuwende leerinterventies. Dit komt tegemoet aan geluiden van oio’s en de oio-raad. Naast modernisering zijn ook interventies gericht op “beter, sneller en minder bureaucratie”. Tenslotte kan de inzet van anderen dan officieren in de opleiding bijdragen aan de opleidingscapaciteit. Momenteel wordt veel van het aandeel van theorieopleiding gegeven door (senior) officieren uit het primair proces. Het van deze overbezette organisatie vragen om zoveel van de opleidingscapaciteit voor haar rekening te nemen, is een rem op sneller kunnen laten instromen van meer officieren en bovendien een extra risico voor de al overbelaste officieren in dit proces. Door het laten verzorgen van delen van de opleiding door anderen, zoals ervaren secretarissen, kan meer opleidingscapaciteit worden beschikbaar gemaakt. Ten slotte, hoewel er onder het OM-programma al inspanningen hierop zijn gericht en als gevolg daarvan de nodige aanpassingen zijn doorgevoerd, gaat ook de oio-opleiding gepaard met een behoorlijke mate van bureaucratie. Vermindering daarvan helpt om de werkdruk te verlagen.

De opleiding van oio’s wordt dit jaar eveneens geëvalueerd. In de evaluatie moeten de genoemde aspecten die een negatief effect hebben op de werkdruk uitdrukkelijk worden meegenomen.

***Aanbeveling 6*** *Neem in de evaluatie van de opleiding tot officier uitdrukkelijk mee de aspecten die nu kunnen leiden tot een hoge(re) belasting voor opleiders en voor oio’s en de negatieve gevolgen die dit kan hebben voor de instroom van officieren en pas de opleiding aan om zoveel mogelijk de werkdruk die daarmee gepaard gaat te verminderen.*

Effect werkdruk: het verlichten van de belasting van opleiders en oio’s zal direct bijdragen aan het verminderen van de werkdruk bij hen. Indien de opleiding minder belastend wordt voor opleiders, zullen meer officieren opleider willen en kunnen worden, waardoor de opleidingscapaciteit vergroot en de instroom van officieren op termijn versnelt. Daardoor neemt de werkdruk af.

---

Rechters worden in de opleiding opgeleid in twee juridische domeinen. Dit vergroot de inzetbaarheid van rechters. Het bevordert ook de kwaliteit van het functioneren van rechters wanneer zij in meer dan een rechtsgebied kunnen worden ingezet. Het voorkomt dat de rechter al te eenzijdig wordt gevormd door de dynamiek van zaken in een enkel rechtsgebied en bevordert zo een open blik en oordeelsvermogen. Maar door de opleiding in beide rechtsgebieden volledig aan het begin te laten plaatsvinden vertraagt de instroom van rechters. De instroom zou kunnen worden versneld als rio’s aan het begin in een rechtsgebied zouden worden opgeleid, in dat gebied volledig aan het werk kunnen gaan en bij voorbeeld in de vier jaar na hun benoeming een opleiding in een tweede rechtsgebied volgen om ook daarin te kunnen werken. Deze opleiding zou lichter kunnen zijn omdat de rechter reeds volledig functioneert in het eerste rechtsgebied. Zo kan een balans worden geslagen tussen de gewenste versnelling van de instroom van rechters en de noodzaak om de kwaliteit te bewaken. In de

gesprekken is tegen deze gedachte ingebracht dat dit zou kunnen leiden tot zogenoemde A en B rechters, van verschillende kwaliteit en status, wat zeer onwenselijk zou zijn. Ik begrijp de gedachte dat het onwenselijk zou zijn als het beeld ontstaat dat er rechters van een tweede garnituur zouden zijn. Maar dit hoeft er niet in de weg te staan de opleiding flexibeler in te richten en in twee delen op te knippen. Denkbaar is dat niet iedereen na benoeming na het eerste deel van de opleiding ook de opleiding in een tweede rechtsgebied volgt maar in het eerste rechtsgebied blijft werken. Daarmee is in het geheel niet gezegd dat deze rechter niet volwaardig rechter is. Ook nu werken juristen die van buiten de rechtspraak komen met een bijzondere expertise als rechter in het rechtsgebied van hun expertise. Dat doet geen afbreuk aan hun kwaliteit. Een snellere instroming van nieuwe rechters om de werkdruk sneller te verminderen is daarbij gebaat.

**Aanbeveling 7** *Neem in de evaluatie van de opleiding tot rechter uitdrukkelijk mee de mogelijkheid om de opleiding te splitsen in een initiële opleiding in een rechtsgebied en een latere opleiding in een tweede rechtsgebied zodat rechters na hun initiële opleiding snel kunnen doorstromen.*

Effect werkdruk: de splitsing van de opleiding in een initieel en een tweede deel na vier jaar zal de instroom van rechters versnellen. Daardoor neemt de werkdruk af.

### 3.3. Bredere inzet van ervaren juristen en juridische ondersteuning

Werving, selectie, opleiding en instroom zullen er niet op heel korte termijn toe leiden dat veel meer rechters beschikbaar zijn om het werk te doen. Dit roept de vraag op of niet op andere wijze en sneller juristen kunnen worden ingeschakeld op (onderdelen van) het rechterlijke werk. In het algemeen lijkt het mogelijk om het werk effectiever te organiseren door een andere balans te creëren tussen ondersteuning en rechterlijk werk. Uit recente onderzoeken en publicaties<sup>18</sup> blijkt dat er mogelijkheden zijn om werkdruk te verbeteren in een goede werkverdeling tussen (juridisch) ondersteunende rollen en de rechter of officier. Om de werkdruk bij de rechters te verlichten, kan er – binnen de kaders van wat er verdragsrechtelijk en grondwettelijk is toegestaan<sup>19</sup> en het bestaande bestel van regelgeving – bijvoorbeeld meer en breder werk worden gedelegeerd aan gerechtsjuristen op de gebieden van zittingsvoorbereiding, ondersteuning ter zitting en het schrijven van concept-uitspraken. Het ontwikkelen van professionele standaarden voor gerechtsjuristen kan hieraan dienstbaar zijn; een themagroep is hier momenteel mee bezig. Ook binnen het openbaar ministerie en kan er breder ingezet worden op een intensievere samenwerking met passende delegatie tussen officieren en adjunct-officieren. Voor een deel kunnen juridische medewerkers doorstromen naar de functie van rechter-plaatsvervanger of een nieuw vorm te geven rol als gerechtsauditeur. Door het PRO is recent een discussienota opgesteld die de mogelijkheden daartoe onderzoekt, juist met het oog op de verlichting van werkdruk en het verminderen van noodzakelijk structureel overwerk tot aanvaardbare proporties (Discussienota Werkdruk).<sup>20</sup> De Discussienota Werkdruk doet een aantal voorstellen. Ik bespreek de belangrijkste voorstellen hierna. Een voorstel in de Discussienota Werkdruk kwam al bij aanbeveling 2 aan de orde: aanpassing van de inschaling en functiewaardering van gerechtsjuristen.

- **Inzet rechter-plaatsvervanger**

Rechter-plaatsvervangers zijn veelal ervaren juristen die vanwege een bijzondere expertise of omdat zij een overstap overwegen naar de rechtspraak worden in gezet in meervoudige kamers (MK-plaatsvervangers). Voor inzet van een rechter-plaatsvervanger als unus iudex is afgesproken dat dit alleen kan bij een gepensioneerde rechter of na een volledige toetsing door de Landelijke Selectiecommissie Rechters (LSR). Na de LSR-toetsing is inzet mogelijk in alle rechtsgebieden. Het is dan ook mogelijk een aanwijzing te krijgen voor een maximale periode van drie jaar, waardoor een vast salaris naar omvang van de aanstelling mogelijk is, in plaats van een (beperkte) vergoeding per zitting. De Discussienota Werkdruk kiest ervoor aan de LSR-toetsing vast te houden voor alle rechters die enkelvoudig zitten, dus ook voor rechter-plaatsvervangers. Wel is mogelijk rechter-plaatsvervangers die aan deze kwaliteitsmaatstaf voldoen in te zetten in bepaalde volumineuze zaakstromen zoals Wvvgz, Wet Mulder, WOZ en in (voorlopige) getuigenverhoren. De Discussienota Werkdruk roept de rechtbanken op optimaal gebruik te maken van deze mogelijkheden. Zij stelt ook voor dat de termijn van een aanwijzing van drie jaar waarvoor een rechtersalaris kan worden toegekend, naar omvang van de aanstelling, eenmalig met drie jaar verlengd zou kunnen worden, hetgeen een wetswijziging vraagt. Ik zou daar aan willen toevoegen dat het in het licht van de noodzaak om sneller gekwalificeerde rechters aan het werk te hebben, het ook mogelijk moet zijn voor buitenstaanders om versneld in een enkel rechtsgebied (i.p.v. twee rechtsgebieden) te werken, in aansluiting op aanbeveling 7. Dat zou aansluiten bij de wens om rechter-plaatsvervangers juist

<sup>18</sup> Zie artikelen in Juridische Ondersteuning van de Rechter, Rechtstreeks 2/2023, p. 1-54.

<sup>19</sup> Hierbij is van belang om de kaders van wat toegestaan is op het gebied van delegatie goed te volgen, zoals ook blijkt uit hetgeen de Raad van Europa (Venice Commission) en de Europese Unie hierover heeft aangegeven.

<sup>20</sup> Discussienota Enkele mogelijkheden ter verlichting van werkdruk, verhoging van werkplezier, loopbaankansen en hogere inschaling voor gerechtsjuristen, gericht op kwaliteitsverbetering van de rechtspraak, PRO december 2023.

in bepaalde zaakstromen in te zetten. In de rechtbank Limburg en elders is hiermee al geëxperimenteerd, met positieve resultaten.<sup>21</sup>

**Aanbeveling 8** *Maak het mogelijk dat een ervaren jurist van buiten wordt benoemd als rechter-plaatsvervanger en wordt ingezet in een rechtsgebied, bij voorbeeld ook als unus iudex in specifieke zaakstromen. Maak deze mogelijkheid onderdeel van actieve werving onder ervaren juristen buiten de rechtspraak die hiervoor in aanmerking kunnen komen.*

---

Daarbij is eveneens van belang dat de vergoeding en de (interne en externe) opleidingsmogelijkheden voor alle rechter-plaatsvervangers voldoende aantrekkelijk zijn voor mensen om die stap te willen zetten.<sup>22</sup> De vergoeding per zitting die rechter-plaatsvervangers nu krijgen lijkt geen redelijke vergoeding te zijn voor het geleverde werk. De beperking van een “aanwijzing”, die een reële vergoeding mogelijk maakt tot een periode van drie jaar, met eventueel een verlenging met nog eens drie jaar, is daarnaast nodeloos restrictief. Dit staat er aan in de weg dat een ervaren jurist van buiten voor langere tijd bijdraagt als rechter-plaatsvervanger. Wijziging van dit vergoedingssysteem vergt aanpassing van wet- en regelgeving (Wet rechtspositie rechterlijk ambtenaren en Besluit rechtspositie rechterlijke ambtenaren).

**Aanbeveling 9** *Zorg dat de vergoeding die de rechter-plaatsvervanger ontvangt structureel een reële vergoeding is voor de te leveren inzet.*

Effect werkdruk: De maatregel in aanbeveling 8 kan redelijk snel leiden tot inzet van ervaren juristen van buiten de rechtspraak. Aanpassing van de vergoeding, bij voorbeeld door een aanwijzing voor onbepaalde tijd of het vervangen van een beperkte vergoeding per zitting door een redelijke vergoeding voor het geleverde werk, vergt een wijziging van wet- en regelgeving die tijd zal kosten.<sup>23</sup>

---

- **Gerechtsjurist als rechter-plaatsvervanger**

De functie van rechter-plaatsvervanger staat ook open voor gerechtsjuristen in het kader van hun loopbaanontwikkeling.<sup>24</sup> De gerechtsjurist die een ontwikkel assessment heeft gedaan waaruit blijkt dat zij/hij in beginsel geschikt is voor de functie van rechter en die minimaal 6 jaar juridische werkervaring heeft waarvan twee jaar externe ervaring, en zelf ook de wens heeft dit traject te volgen, kan ter voorbereiding op de selectieprocedure bij LSR bij een ander gerecht<sup>25</sup> aan de slag gaan als rechter-plaatsvervanger. Het grote voordeel hiervan is dat de gerechtsjuristen het klappen van de zweep kennen. Bovendien zullen zij sneller de stap zetten om rechter te worden. Het lijkt zinvol om veel meer en meer structureel van deze bestaande mogelijkheid gebruik te maken. Binnen de rechtspraak werken 3200 gerechtsjuristen. Niet alle, maar een betekenisvol deel van hen zal gezien hun (externe) ervaringsjaren in beginsel in aanmerking komen voor de rol van rechter-plaatsvervanger en een deel daarvan zal zich ook op deze manier willen ontwikkelen. Dit biedt

---

<sup>21</sup> Discussienota Werkdruk, p.2.

<sup>22</sup> Zie ook Tijn van Osch, ZZP'ers of vrijwilligers in de Rechtspraak, NJB 12-01-2024, afl. 2, p. 106-109.

<sup>23</sup> Het onderscheid tussen (de vergoeding voor) een aanstelling en aanwijzing staan in de Wet Rechtspositie Rechterlijk Ambtenaren, de tijdelijkheid van de aanwijzing en vergoeding per zitting in het Besluit Rechtspositie Rechterlijk Ambtenaren. Het alleen wijzigen van de Brra kan op kortere termijn dan de Wrra.

<sup>24</sup> Zie ook het document, Loopbaanpad van gerechtsjurist naar rechter, december 2023.

<sup>25</sup> Om de rollen van juridisch ondersteuner en van rechter in de organisatie en naar buiten goed te kunnen scheiden.

uitzicht op een pool van reeds binnen de rechtspraak werkzame juristen die mogelijk snel als rechter inzetbaar zijn. Ook is bepaald denkbaar dat de groep ervaren gerechtsjuristen goed in staat is in een enkel rechtsgebied te opereren (zie aanbeveling 7), zodat zij ook snel inzetbaar zijn als unus iudex in bepaalde omvangrijke zaakstromen. Dat zou binnen redelijk afzienbare termijn een verlichting van de werkdruk van rechters kunnen bieden. Als bezwaar hiertegen wordt wel ingebracht dat dit weliswaar meer rechters op kan leveren maar dat dit afgaat van het aantal beschikbare gerechtsjuristen die rechters ondersteunen, wat rechters juist weer meer tijd kost. Dat is op zichzelf natuurlijk juist. Het gaat erom de juiste balans te vinden tussen het rechterlijk werk en de juridische ondersteuning daarvan. Een verdergaande inhoudelijke ondersteuning door gerechtsjuristen (zie hierna) kan ook bijdragen aan de verlichting van de werkdruk. Bovendien moet worden bedacht dat het bieden van de uitdrukkelijke doorgroei mogelijkheid naar rechter via het rechter-plaatsvervangerschap een aantrekkelijk loopbaanpad kan bieden. Op deze manier kan een structurele tweede route van instroom van rechters worden gecreëerd waardoor de instroom kan worden vergroot. Het structureel inzetten van deze route geeft de rechtspraak meer flexibiliteit om de verhouding tussen het aantal rechters en gerechtsjuristen te optimaliseren met het oog op vermindering van de werkdruk.

***Aanbeveling 10*** *Zet structureel in op de doorgroei van ervaren gerechtsjuristen via de weg van het rechter-plaatsvervangerschap naar rechter, met de mogelijkheid om als rechter ingezet te worden in specifieke, omvangrijke zaakstromen. Maak dit een uitdrukkelijk onderdeel van de werving en loopbaanontwikkeling van gerechtsjuristen.*

Effect werkdruk: Omdat de gerechtsjuristen reeds binnen de rechtspraak werkzaam zijn kan deze maatregel relatief snel effectief worden toegepast en bijdragen aan het verminderen van de werkdruk.

---

- **Versterking inhoudelijke rol gerechtsjuristen: de gerechtsauditeur**

In de praktijk worden veel voorbereidende werkzaamheden gedelegeerd aan gerechtsjuristen, onder de verantwoordelijkheid van de rechter. Een verdergaande inhoudelijk ondersteunende rol zou kunnen omvatten dat de gerechtsjurist de rechter ook tijdens de zitting bijstaat door suggesties te doen voor het stellen van vragen of door zelf vragen te stellen aan partijen. De gerechtsjurist zou ook een nog sterkere rol kunnen vervullen bij het voorbereiden op en in aanloop naar de zitting. De Discussienota Werkdruk suggereert om voor deze rol de in de Wet op de Rechterlijke Organisatie gebruikte maar niet (meer) uitgewerkte term 'gerechtsauditeur' te gebruiken. Wetswijziging is nodig wanneer de gerechtsauditeur werkzaamheden verricht die niet onder direct toezicht staan van de rechter, bij voorbeeld een rol in de regie voorafgaand aan een zitting (zie de tekst bij aanbeveling 13 en 14) of het horen van partijen of getuigen. Het gaat om een functie die ligt tussen de huidige – ter zitting passieve – griffiersrol en die van de rechter. Een zittingsvoorbereiding van hoge kwaliteit en de actieve bijstand ter zitting door deze gerechtsauditeur kan de voorbereidingstijd van de zittingsrechter aanzienlijk bekorten, waardoor de rechter meer zittingen kan doen of simpelweg meer tijd voor zittingen heeft. Op korte termijn kan met de niet-wettelijk uitgewerkte variant van deze rol van gerechtsauditeur worden geëxperimenteerd. Deze rol kan een welkome aanvulling zijn op de bestaande mogelijkheden van samenwerking tussen de rechter en de gerechtsjurist en de inzet van gerechtsjuristen als rechter-plaatsvervanger. Zo kan de inzet van de verschillende rollen verder worden geoptimaliseerd met het oog op het verminderen van de werkdruk.

**Aanbeveling 11** *Start op korte termijn experimenten in enkele gerechten met de nieuwe rol van gerechtsauditeur die een zwaardere rol heeft bij de voorbereiding van en tijdens de zitting. Evalueer na een jaar hoe deze nieuwe invulling van gerechtsauditeur werkt, welke mogelijkheden tot uitbreiding er zijn die om een grondslag in de wet vragen en wat de impact is op de werkdruk en de aantrekkelijkheid van de functie van gerechtsjurist.*

Effect werkdruk: De maatregel draagt bij aan het optimaliseren van de samenwerking tussen de rechter de juridische ondersteuning hetgeen de werkdruk kan doen verminderen. De experimenten moeten uitwijzen of dit ook werkelijk het geval zal zijn. Met de experimenten kan snel worden gestart.

Het OM is zich bewust dat het doorlopend in staat moet zijn om zich aan te passen aan de steeds sneller veranderende wereld om haar maatschappelijke rol goed te kunnen blijven vervullen. Dat doet zij o.a. met inzet van Informatievoorziening Openbaar Ministerie (IVOM), die tot doel heeft het versterken, vernieuwen en professionaliseren van de dienstverlening op het gebied van informatievoorziening (IV) binnen het OM en met ketenpartners zoals de rechtspraak en de politie. Het College heeft met IVOM onder het programma Emma (gericht op het bevorderen van modernisering van het werk en het inrichten van een nieuw zaakstelsel voor alle strafzaken) verschillende projecten en vernieuwingen in gang gezet in de ICT-, informatie- en facilitaire ondersteuning van het werk. Maar deze ontwikkelingen kosten tijd en vooralsnog is de beleving op de werkvloer dat veel huidige systemen niet voldoende functioneren. Dit heeft tot gevolg dat officieren soms (te) veel tijd kwijt zijn met administratieve rompslomp, *trouble shooten* en dubbel werk in de verschillende systemen. Indien de systemen en (continuïteit van) applicaties op orde zijn, en de bevoegdheden binnen de systemen goed ingeregeld zijn (bijv. dat de handtekening van een OvJ niet vereist is waar dit geen toegevoegde waarde heeft), zal er meer tijd beschikbaar komen voor zaaksbehandeling. Een specifieke beperking bestaat op dit moment bij GPS, een zaaksregistratiesysteem dat niet geschikt is voor zaaksbeheer maar nog niet vervangen is door een nieuw systeem onder Emma. Het College onderzoekt of en hoe een tijdelijke investering door het inzetten van extra ondersteunend personeel ter verlichting van de officieren bij bijv. processen die nu niet goed lopen of tijdens de overgang naar nieuwe systemen of applicaties, kan bijdragen aan het verlagen van de werkdruk. Dit vraagt zowel een investering in expertise als in ondersteunende capaciteit. In dit onderzoek beveel ik aan dat ook breder wordt gekeken naar gebruikerstevredenheid en ervaren IT- / facilitaire en ondersteuningsproblemen die impact hebben op de werkdruk en – indien het onderzoek daartoe aanleiding geeft – op dit vlak te waarborgen dat de basis op orde is.

**Aanbeveling 12** *Indien het lopende onderzoek naar werking van de systemen en/of de beleving daarvan op de werkvloer daar aanleiding toe geeft, investeer in gerichte en additionele ondersteuning aan officieren bij het gebruik van huidige ICT- en informatiesystemen, in ieder geval gedurende de periode tot aan realisatie van een stabiele, toekomstbestendige en veilige ICT en informatievoorziening onder Emma.*

Effect werkdruk: het verlichten van de belasting op officieren en andere gebruikers van de ICT- en informatiesystemen zal direct bijdragen aan het verminderen van de werkdruk bij hen. Bovendien zal het een positief effect hebben op werkdrukbeleving, nu dit een bron is van frustratie op de werkvloer.

### 3.4. Actieve regievoering door de rechter en bij ZSM

De problematiek van de structureel te hoge werkdruk hangt niet alleen samen met het aantal rechters dat ingezet kan worden, de instroom en opleiding maar wordt vooral ook bepaald door hoe het werk wordt georganiseerd. Een belangrijk aspect daarvan is hoe zaken worden behandeld en afgedaan. In de rechtspraak wordt al langer geëxperimenteerd met het op andere wijze behandelen of afdoen van zaken om de efficiency te verhogen. Voorbeelden zijn het beperken van de omvang van processtukken die kunnen worden ingediend, eindezaaksverklaringen in plaats van een rechterlijke uitspraak, normen stellen op het gebied van doorlooptijden, het schriftelijk afdoen van zaken ter zitting en het wijzen van een mondeling vonnis of arrest. Het beeld bestaat dat van deze mogelijkheden in de praktijk maar beperkt, afhankelijk van het gerecht en de individuele rechter, en in ieder geval niet structureel gebruik wordt gemaakt. Beelden en overtuigingen van de kwaliteit die een rechter moet leveren en van de vereisten van rechtsstatelijkheid verhinderen dikwijls dat van deze mogelijkheden meer dan incidenteel gebruik wordt gemaakt. Bovendien worden de mogelijkheden voor dit gebruik ook onvoldoende zichtbaar gemaakt in de rechtspraak. Hier wreekt zich ook dat procesmanagement en organisatiesturing niet van nature een van de kerncompetenties is van de rechter. Dit raakt aan het kernpunt van het recente visitatierapport, nl. dat in de rechtspraak een te eenzijdig concept van kwaliteit is ontwikkeld, gericht op de vakinhoud van zittingen doen en uitspraken formuleren.<sup>26</sup> Dit maakt rechters relatief passief ten aanzien van de wijze waarop processen worden gevoerd, in het bijzonder ook ten aanzien van de termijnen die worden gehanteerd. In de praktijk leidt dit er toe dat rechters in allerlei zaken voortdurend de flexibiliteit accommoderen die procespartijen of andere partijen die documenten in een procedure moeten aanleveren nodig hebben. Dit levert rechters veel nodeloos extra werk op. Vanuit een werkdruk perspectief is het zinvol dat rechters veel meer structureel inzetten op alternatieve methoden van behandelen en afdoen van zaken die de efficiency vergroten. Vanzelfsprekend moeten daarbij de kwaliteit en rechtsstatelijkheid van het rechterlijk handelen worden gewaarborgd. Maar ik onderschrijf de kernboodschap van het recente visitatierapport dat kwaliteit daarbij breder moet worden gericht, voorbij klassiek inhoudelijke professionaliteit naar organiserende professionaliteit en verbindende professionaliteit. Dit vraagt dat aspecten van bedrijfsvoering, organisatie en planning nadrukkelijker een plaats krijgen in de definitie van kwaliteit die wordt nagestreefd, en dat stakeholders zoals justitiabelen en ketenpartners een rol krijgen in de beoordeling van de effectiviteit en kwaliteit van de rechtspraak. De huidige professionele standaarden zijn (hoofdzakelijk) opgesteld vanuit het perspectief van de rechter met het oog op de inhoudelijke kwaliteit. Om de verbinding te leggen tussen die inhoudelijke kwaliteit, het organisatievermogen en het perspectief van de verschillende stakeholders, is het nodig om de professionele standaarden uit te breiden en te integreren met het organisatieperspectief en extern perspectief. De professionele standaarden moeten ook gezien worden in de context van de bestuurlijke steun, financiële middelen en positionering van de juridische ondersteuning. Zoals hiervoor in paragraaf 3 is aangegeven kan een betere balans tussen het werk dat de rechter moet doen en het werk dat de ondersteuning kan verrichten bijdragen aan een effectievere omgang met en grip op het werk dat gedaan moet worden. Hiertoe is het van belang dat de governance van de rechtspraak een dergelijke aanpassing van de professionele standaarden faciliteert en tot uitvoering brengt. Dit is een stevige heroriëntatie die tijd en aandacht van de organisatie vraagt. In het Jaarplan 2024 van de Raad voor de rechtspraak wordt dit kernelement in de aanbevelingen van de visitatiecommissie erkend en onderschreven. Definitieve besluitvorming over de uitvoering van de aanbevelingen moet nog volgen. In dit proces moeten de effecten op de werkdruk uitdrukkelijk worden meegenomen. Een meer

---

<sup>26</sup> Kwaliteit van rechtspraak: versterking door samenwerken. Visitatierapport van de Rechtspraak 2022-2023.



organiserende en verbindende professionaliteit kan bijdragen aan het verminderen van de werkdruk. Maar zonder uitdrukkelijke aandacht aan dat aspect bestaat ook de kans dat integratie van de verschillende vormen van professionaliteit juist meer tijd en aandacht van de rechter vragen. Het gesprek hierover moet uitdrukkelijk worden aangegaan.

**Aanbeveling 13** *Besteed in de maatregelen die volgend op het recente visitatierapport worden genomen om te komen tot een meer geïntegreerd begrip en praktijk van kwaliteit waarin vakinhoudelijke professionaliteit, organiserende professionaliteit en verbindende professionaliteit samen komen en in balans worden gebracht, uitdrukkelijk aandacht aan de mogelijkheden om daarmee ook de werkdruk te verminderen en voorkom dat te nemen maatregelen vooral werkdruk verhogend uitwerken. Pas de professionele standaarden dienovereenkomstig aan.*

Effect werkdruk: een structurele, actieve inzet van alternatieve methoden van het behandelen en afdoen van zaken, met inbegrip van een andere balans tussen het werk van de rechter en het werk van de ondersteuning, kan een belangrijke bijdrage leveren aan het verminderen van de werkdruk. De omslag naar integratie van organiserende en verbindende professionaliteit zal waarschijnlijk tijd kosten.

---

Een specifiek aspect van actieve regievoering door de rechter is het voeren van regie over de voorfase van geschillen voordat deze op een zitting komen en met een uitspraak van de rechter moeten worden afgedaan. Burgers kunnen in veel gevallen daarmee veel beter geholpen zijn dan door middel van de formele procedure en uitspraak van de rechter.<sup>27</sup> Indien dit een structureel karakter zou krijgen zou dat ook de werkdruk van rechters aanmerkelijk kunnen verminderen. Het voorbereiden van zittingen op basis van uitgebreide processtukken en het schrijven van uitspraken wordt daarmee voorkomen. In de praktijk wordt geëxperimenteerd met diverse vormen van wijkrechtspraak en regelrechters in het kader van het streven naar maatschappelijk effectieve rechtspraak. Er worden breder gedachten ontwikkeld over hoe de rechter een regie rol zou kunnen nemen in samenwerking met andere probleemoplossers om problemen van burgers tijdig en effectief op te lossen zonder dat er een gerechtelijke procedure aan te pas hoeft te komen. De bestaande experimenten hebben een gefragmenteerd karakter, er lijkt tot in ieder geval voor kort geen sprake van structureel leren van deze experimenten en lessen toepassen in de breedte van de rechtspraak. De Regiegroep Innovatie binnen de rechtspraak moet hier meer lijn in brengen en dit is een goede, belangrijke ontwikkeling. De diffuse governance in de rechtspraak bemoeilijkt vervolgens dat praktijken die effectief blijken breed worden toegepast in de rechtspraak (zie hierna ook de tekst bij aanbeveling 23). Soms zitten ook beelden bij rechters in de weg, zoals: "wij zijn niet probleemoplossers maar beslechten geschillen". In zoverre is dit juist dat rechters niet breed zijn opgeleid en voorbereid om regie te voeren bij voortijdige probleemoplossing. Dit wil echter niet zeggen dat zij die rol niet kunnen vervullen. Het gezag van de rechter en de objectieve positie van waaruit de rechter partijen inzicht kan verschaffen over hoe een geschil in rechte zou worden beslist maken dat de rechter juist die regierol goed moet kunnen nemen. De rechter kan er zo ook aan bijdragen dat het geschil dat uiteindelijk aan de rechter wordt voorgelegd, wordt beperkt tot die punten waarover de partijen van mening blijven verschillen. Ook dat beperkt de werkdruk. In de opleiding maar ook na de opleiding door middel van bijscholing moeten rechters de vaardigheden kunnen opdoen om

---

<sup>27</sup> Zie in dit verband de Aanbeveling van de OECD Council on Access to Justice and People-centered Justice systems (OECD/Legal/0498, 12-07-2023) die onder andere bepleit dat voor burgers aansluitende rechtsroutes worden ontwikkeld, waarin formele en rechtsbescherming en informele conflictoplossing naadloos met elkaar worden verbonden.



effectief te zijn in deze rol. Waar op dit moment nog wettelijke belemmeringen deze ontwikkeling onmogelijk maken, bijvoorbeeld bij zaken die wettelijk op zitting gebracht moeten worden, terwijl deze ook zonder zitting afgedaan kunnen worden, moet dit ook onderzocht en geadresseerd worden in het kader van deze aanbevelingen. Tenslotte belemmert ook de perceptie die (sommige) rechters hebben van de financiering van de rechtspraak het nemen van initiatieven om in de voorfase actiever regie te voeren, op twee manieren. De initiatieven zelf kosten tijd en aandacht, waarvan het beeld bestaat dat daarvoor geen financiële ruimte bestaat. Ook bestaat het beeld dat deze innovaties uiteindelijk financieel slecht uitpakken voor de rechtspraak omdat de rechtspraak hoofdzakelijk wordt bekostigd op basis van gedane uitspraken. Het eerste beeld is niet correct, in de financiering van de rechtspraak is juist een component innovatie opgenomen die deze activiteiten beogen te dekken (zie ook de tekst bij aanbeveling 22). Het tweede beeld heeft nuancering. Juist is dat de rechtspraak nu met name op basis van gedane uitspraken wordt bekostigd, maar indien de inspanningen van rechters verschuiven naar regie aan de voorkant bestaat ruimte en geen principiële of structurele belemmering om de financiering structureel aan te passen aan de verschuiving in werkzaamheden van rechters. Het is aan de Raad voor de rechtspraak de vinger hier aan de pols te houden en tijdig aanpassing in de bekostiging met het ministerie af te stemmen. In de communicatie naar rechters over de wenselijkheid van een actieve rol van de rechter bij probleemoplossing aan de voorkant kan explicieter worden benadrukt dat er geen financiële belemmeringen zijn voor de initiatieven om te komen tot meer regievoering door de rechter aan de voorkant.

***Aanbeveling 14*** *Zet structureel in op een actieve regievoering door de rechter aan de voorkant om problemen van burgers effectief op te lossen en waarborg dat in pilots, evaluaties en verdere toepassing in de breedte van de rechtspraak de (positieve) effecten op de werkdruk in beeld zijn en worden afgewogen. Breidt de opleiding uit met relevante vaardigheden voor deze rol en organiseer bijscholing voor rechters die deze rol op zich nemen. Communiceer uitdrukkelijk dat de bekostiging van de rechtspraak geen belemmering vormt om deze regierol actief op te pakken. Wijziging waar nodig de wet- en regelgeving om deze structurele inzet mogelijk te maken.*

Effect werkdruk: Actieve regievoering aan de voorkant kan bijdragen aan het verminderen van de werkdruk doordat minder zaken ter zitting komen en met een uitspraak moeten worden beslecht en doordat de omvang van het aan de rechter voor te leggen geschil kan worden beperkt. Het zal tijd kosten voordat een structurele actieve regievoering door de rechter is gerealiseerd.

---

In 2024-2025 wordt ZSM herijkt. Het doel van de herijking is om bij te dragen aan de ambitie om per 1 januari 2026 een uniformere werkwijze te hebben en meer zaken af te doen via ZSM. Als specifieke pilots binnen deze herijking zijn genoemd: experimenteren met aanwezigheid buiten de vaste openingstijden, overnemen van ZSM-locaties om eventuele afwezigheid buiten kantooruren te voorkomen en (gedeeltelijke) digitale samenwerking met ZSM-partners. Het OM kan deze gelegenheid gebruiken om het verminderen van de werkdruk expliciet mee te nemen als deeldoelstelling van deze herijking en specifiek in deze pilots.

***Aanbeveling 15*** *Gebruik de herijking van ZSM ook expliciet om de werkdruk op het openbaar ministerie waar mogelijk te verminderen, bijv. door dit perspectief mee te nemen als (deel)doelstelling voor de inrichting van de pilots die daar onderdeel van uitmaken.*

### 3.5. Organisatie van het werk, zelfsturing door integrale teams

Het meest recente visitatierapport wijst zoals gezegd op de integratie die nodig is tussen de vakinhoudelijke, de organiserende en de verbindende professionaliteit binnen de rechtspraak. Deze integratie komt nu in de organisatie van het werk in de rechtspraak onvoldoende tot stand. Dit hangt samen met de hoge werkdruk die mensen binnen de rechtspraak ervaren. De belasting van een hoge werkdruk wordt niet alleen veroorzaakt door een simpele berekening van de hoeveelheid werk gedeeld door het aantal mensen dat het werk kan doen. Het gaat er daarnaast vooral om of er voldoende energiebronnen zijn waaraan we ons als mensen in een organisatie kunnen opladen. Die energiebronnen kunnen in de privé-situatie liggen of in de persoon zelf, maar zijn idealiter ook voorhanden in het werk, in de organisatie zelf. Uit onderzoek weten we dat de belangrijkste energiebronnen in het werk gaan over de competentie die mensen voelen om het werk goed te doen, de autonomie die zij ervaren bij de bepaling van hoe het werk wordt gedaan en de verbondenheid met anderen in de organisatie om het werk gedaan te krijgen.<sup>28</sup> In de huidige organisatiedynamiek binnen de rechtspraak schort het juist aan deze energiebronnen.

De huidige manier van inrichten van de organisatie en de aansturing van het werk binnen de rechtspraak is in belangrijke mate een optelsom van output (uitspraken door rechters) gestuurde bekostiging en een sturingsfilosofie die wel wordt aangeduid met 'new public management'. Deze sturing op meetbare uitkomsten was rationele reactie geweest op de constatering eind van de jaren '80, begin jaren '90 van de vorige eeuw dat met name bij organisaties in de (semi) publieke wereld nauwelijks werd gestuurd op concrete uitkomsten en op efficiëntie en effectiviteit van de inzet van publieke middelen. Dit heeft in deze organisaties (naast de rechtspraak ook bijv. de zorg en hoger onderwijs) voor spanning gezorgd met de professionals (rechters, wetenschappers, artsen en verpleegkundigen).<sup>29</sup> Deze productie gedreven sturing botst met de intrinsieke motivatie van de professionals en met de intrinsieke waarde van hetgeen zij leveren die niet alleen in een prijs in geldswaarde kan worden uitgedrukt. Het is opvallend dat die botsing in de verschillende domeinen vaak wordt uitgedrukt in dezelfde termen: "wij zijn geen koekjesfabriek!" Een facet daarvan wil ik hier in het bijzonder uitlichten omdat dit direct raakt aan het gebrek aan energiebronnen binnen de organisatie van de rechtspraak. In de nieuwe, productie gedreven sturing en bekostiging van de rechtspraak is de planning van het werk en de daarmee verbonden ondersteuning en administratie geheel buiten de rechters gelegd in afzonderlijke afdelingen. Deze planning, ondersteuning en administratie zijn zo buiten het domein van de vakinhoudelijke professionaliteit van de rechter gelegd en zijn eigen organiserende professionaliteit gaan ontwikkelen met eigen taal, maatstaven en gebruiken die niet met die vakinhoudelijke professionaliteit werden geïntegreerd. Bij rechters heeft dit geleid tot een sterk gevoel van gebrek aan grip op het werkproces. Wat moet worden gedaan, hoe en wanneer en door wie wordt bepaald door processen en systemen waar rechters geen of nauwelijks invloed op hebben. Van de weeromstuit zijn rechters zich meer gaan richten op hun vakinhoudelijke professionaliteit, ook om deze en de daarin gelegen intrinsieke waarde en motivatie, te beschermen tegen de koekjesfabriek-werkelijkheid van de organiserende professionaliteit. In deze organisatiedynamiek komen de belangrijkste energiebronnen in het werk er bekaaid af. De competentie in termen van organisatievaardigheden om vakinhoudelijke en organiserende

<sup>28</sup> Prof.dr. Willem van Rhenen. Zie [Prof. dr. Willem van Rhenen \(nyenrode.nl\)](http://www.nyenrode.nl).

<sup>29</sup> Deze parallel met universiteiten en ziekenhuizen wordt ook getrokken in het inzicht-gevende research memorandum van Paul Frissen, Paul 't Hart, Josta de Hoog, Kayleigh van Oorschot, Nancy Chin-A-Fat, Governance in de rechtspraak, Research Memoranda Raad voor de rechtspraak nr 1/2014, jaargang 10. Zie ook Max Visser, Roel Schouteten & Josje Dijkers, Controlling the Courts: New Public Management and the Dutch Judiciary, Justice System Journal, nr. 40/1, p. 39-53.

professionaliteit met elkaar te verbinden is nooit goed ontwikkeld. De autonomie om het werk in te richten en te doen ontbreekt. En in die werkelijkheid voelen mensen zich niet meer gezien, niet meer verbonden. Geen wonder dat in een dergelijke organisatie werkelijkheid de belasting door hoge werkdruk onaanvaardbaar hoog is.

Het recente visitatierapport zet voor het vinden van een nieuwe balans in de organisatie een goede en beloftevolle richting uit, een van samenwerking en integratie van vakinhoudelijke en organiserende professionaliteit, terecht aangevuld met de verbindende professionaliteit die stakeholders met de organisatie van de rechtspraak verbindt. De wenselijke aanpassing van de organisatie van de rechtspraak raakt aan alle aspecten van de organisatie, van de governance van de organisatie van de rechtspraak tot hoe het werk op de werkvloer wordt georganiseerd. Tijdens de gesprekken in deze verkenning is voor de nieuwe balans in praktische organisatie van het werk veel gesproken over het concept van zelfsturende teams. Dit concept is in de organisatiekunde en -praktijk ontwikkeld om teams in organisaties meer zeggenschap en verantwoordelijkheid te geven voor het gehele proces waarin producten of diensten tot stand komen. Wanneer zelfsturende teams succesvol binnen een organisatie werken, leidt dit doorgaans tot hogere tevredenheid van teamleden over hun werk, de samenwerking en de mate waarin zij het gevoel hebben toegevoegde waarde bij te dragen, tot grotere effectiviteit van het team doordat teamleden meer eigenaarschap en verantwoordelijkheidszin ontwikkelen voor de taken die ze uitvoeren en tot grotere wendbaarheid van het team, tot meer grip. Goed functionerende zelfsturende teams activeren zo de energiebronnen in het werk: competentie, autonomie en verbinding. In deze teams worden organisatievaardigheden, handelingsvermogen en samenwerken gestimuleerd. In de rechtspraak bieden zelfsturende teams daarnaast de mogelijkheid om vakinhoudelijke en organiserende professionaliteit te integreren. In zelfsturende teams kunnen rechters, gerechtsjuristen en medewerkers van planning, ondersteuning en administratie samenwerken en afstemmen om effectief het werk van het team als geheel te organiseren en te verrichten. Bij deze geïntegreerde, zelfsturende teams vindt de kern van de sturing van het werk binnen het team zelf plaats in plaats van sturing die van buiten komt, door leidinggevend en planning buiten de directe werkomgeving. In die zelfsturing komt ook een beter worden afgestemd hoe het werk van de rechter en dat van ondersteunende medewerkers optimaal in balans kan worden gebracht. Waar mogelijk kan in het team, voor het team als geheel of voor bepaalde leden van het team, het werk ook gedoseerd worden indien tijdelijk geen andere mogelijkheden bestaan om bovenmatige werkdruk te beperken. In de rechtspraak is en wordt incidenteel gewerkt met zelfsturende teams. In de gesprekken tijdens de verkenning zijn positieve voorbeelden genoemd waarin de werktevredenheid van teamleden en de effectiviteit van het team stegen. Tot dusver is dit afhankelijk van de overtuiging en het doorzettingsvermogen van enkelen die geloven in de voordelen van zelfsturing. De rechtspraak benut de mogelijkheden van zelfsturing niet structureel. De organisatiepraktijk laat zien dat zelfsturende teams niet een makkelijke oplossing zijn voor alle problemen. Maar de potentie van het activeren van energiebronnen die de belasting van hoge werkdruk vermindert enerzijds, en de samenwerking tussen vakinhoudelijke en professionele professionaliteit anderzijds in geïntegreerde, zelfsturende teams biedt uitzicht op een structureel gezondere en meer effectieve werkomgeving die meer dan de moeite waard is. De rechtspraak zou moeten onderzoeken hoe dit concept van zelfsturende, geïntegreerde teams structureel een bijdrage kan leveren aan het versterken van de energiebronnen in de organisatie en op welke wijze en onder welke voorwaarden dit goed kan worden ingevoerd.

**Aanbeveling 16** *Onderzoek hoe ten behoeve van een structurele beheersing van de belasting van werkdruk en de integratie van vakinhoudelijke en organiserende professionaliteit zoals aanbevolen door de visitatiecommissie rechtspraak-breed de invoering van het concept van geïntegreerde,*

*zelfsturende teams kan worden gefaciliteerd en proactief aan de medewerkers worden aangereikt, met aandacht voor onder andere de randvoorwaarden voor invoering en toepassing, voor de ontwikkeling van de benodigde competenties, waaronder leiderschapscompetenties, en een invoerings- en begeleidingstraject. Betrek uitdrukkelijk medewerkers van de werkvloer bij deze ontwikkeling, zodat uitkomsten aansluiten bij de ervaringen, inzichten, mogelijkheden en zorgen uit de praktijk van de werkvloer.*

Effect werkdruk: De transformatie van de organisatie naar een meer mensgerichte organisatie met zelfsturende teams kost tijd, inspanning en doorzettingsvermogen. Dit zal niet op korte termijn tot vermindering van de belasting van hoge werkdruk leiden. Het is wel een ontwikkeling die op termijn structurele beheersing van de belasting van hoge werkdruk mogelijk maakt. Zonder een dergelijke organisatieontwikkeling is voorspelbaar dat problemen van hoge werkdruk blijven terug komen.

---

In de Stuurgroep heb ik ook veel gesproken over de mogelijkheden van zelfsturing binnen het openbaar ministerie. De beginselen van werkdruk en werkdrukbeleving, en energiebronnen die daarbij een rol spelen, die ik uiteengezet heb bij aanbeveling 16 gelden voor het overgrote deel ook voor het openbaar ministerie. Het openbaar ministerie is echter op een aantal punten een andere organisatie, zoals beschreven in de inleiding van dit hoofdstuk. De werkprocessen zijn anders, er wordt nu gewerkt met taakgerichte teams en de breedte van de taken waarmee medewerkers van het openbaar ministerie belast zijn, kan significant minder zijn dan in de rechtspraak. Bovendien is het openbaar ministerie meer centraal en meer hiërarchisch aangestuurd. Dat maakt dat de toepassing van zelfsturing ook (deels) anders ingevuld zou moeten worden. Tegelijkertijd kunnen multidisciplinaire teams hier ook helpen om de complexiteit beter te beheersen, en kunnen ook de voordelen van zelfsturing door geïntegreerde teams zoals beschreven voor de rechtspraak bij het openbaar ministerie gerealiseerd worden, zoals het integreren van inhoud, ondersteuning en planning in teams. Ik beveel ook voor het openbaar ministerie aan te onderzoeken hoe organisatiebreed meer kan worden ingezet op zelfsturing door geïntegreerde teams op een manier die passend is voor de aard van de organisatie en het werk.

**Aanbeveling 17** *Onderzoek hoe ten behoeve van een structurele beheersing van de belasting van werkdruk en de integratie van vakinhoudelijke en organiserende professionaliteit OM-breed de invoering van het concept van geïntegreerde, zelfsturende teams kan worden gefaciliteerd, met aandacht voor onder andere de randvoorwaarden voor invoering en toepassing, voor de ontwikkeling van de benodigde competenties, waaronder leiderschapscompetenties, en een invoerings- en begeleidingstraject. Betrek uitdrukkelijk medewerkers van de werkvloer bij deze ontwikkeling, zodat uitkomsten aansluiten bij de ervaringen, inzichten, mogelijkheden en zorgen uit de praktijk van de werkvloer.*

### 3.6. Leiderschap

Een serieuze aanpak van de hoge werkdruk in de rechtspraak, en de organisatieverandering die daarvoor ook structureel nodig is, vragen leiderschap in de rechtspraak, (op alle niveaus, van de Raad voor de rechtspraak, gerechtsbesturen tot teamvoorzitters), en in het openbaar ministerie, (van het College tot de hoofdofficieren, concerndirecteuren en leidinggevenden), dat zich bewust is van het feit dat de organisatie in de eerste plaats een organisatie van mensen is. Rechtspraak en het werk van het openbaar ministerie is mensenwerk. Dit vraagt dat leiders oog en aandacht hebben voor hoe mensen in de organisatie van de rechtspraak en het openbaar ministerie functioneren en hoe de context van de organisatie het menselijk functioneren bepaalt, dat zij sensitief zijn voor signalen dat mensen niet goed functioneren of zelfs lijden door de context van de organisatie en dat zij in staat zijn in deze menselijke dynamiek vaardig op te treden om mensen in hun kracht te zetten, waar nodig door de context waarin zij functioneren te veranderen.<sup>30</sup> Dit aspect van leiderschap is in de rechtspraak en het openbaar ministerie in mijn optiek nog niet sterk ontwikkeld.

Van oudsher is het leiderschap in de rechtspraak vanuit het rechterlijk, vakinhoudelijk perspectief vorm gegeven. De basis daarvan ligt in de Wet op de Rechterlijke Organisatie die voorschrijft dat de meerderheid of tenminste van de helft van de leden van de Raad voor de Rechtspraak en twee van de drie bestuurders van een gerecht zelf rechter is (art. 84 lid 4 en art. 15 lid 2 RO). Dit is belangrijk voor de rechtsstatelijke onafhankelijkheid van de rechtspraak. Maar de rechterlijke opleiding en de rechterlijke taakuitoefening en carrière leiden niet vanzelfsprekend mensen op tot leidinggevende rollen met brede leiderschapscompetenties die nodig zijn in een mensgerichte organisatie. In de recent vastgestelde nieuwe Visie op leiderschap in de rechtspraak<sup>31</sup> van de Raad voor de rechtspraak wordt het belang van mensgericht leiderschap onderkend, naast aspecten als voordenkend, innovatief, verbindend, persoonlijk en impactvol leiderschap. De Visie geeft echter niet aan hoe de kwaliteiten die van leiders in de rechtspraak worden verlangd worden geleerd en gewaarborgd. Er is nog niet een systematische benadering van leiderschap in de rechtspraak, van opleiding, ontwikkeling en beoordeling van mensen in leiderschapsrollen, waarin onder andere die mensgerichtheid wordt geleerd en gewaarborgd. Ook sluit de Visie nog niet aan bij de rol die leiderschap heeft c.q. zou kunnen hebben bij zelfsturende teams.<sup>32</sup> De rol van leiderschap is daarbij veel meer coachend en faciliterend dan sturend. Juist in een organisatie waar een doorslaggevend deel van het leiderschap voortkomt uit vakinhoudelijke professionaliteit moet systematisch meer aandacht zijn voor de kwaliteit en ontwikkeling van het leiderschap met het oog op de organisatie als mensenwerk.

**Aanbeveling 18** *Zet ter uitvoering van de Visie op leiderschap een structuur op voor opleiding, ontwikkeling en beoordeling van leiderschap op alle niveaus in de rechtspraak ten behoeve van*

---

<sup>30</sup> Zie [The Smell of the Place \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...) voor een inspirerende uitleg door Sumantra Goshal hoe leiders niet zozeer mensen in organisaties moeten of kunnen veranderen, maar vooral de context moeten en kunnen beïnvloeden waarin mensen werken en die hun energie kan geven het beste uit zichzelf te halen, of juist omgekeerd alle energie uit mensen kan halen. Een organisatiecontext die wordt bepaald door Constraint, Contract, Control en Compliance is verstikkend voor mensen, zoals Downtown Calcutta verstikkend is. Een organisatiecontext die wordt bepaald door Stretch, Discipline, Trust en Support geeft juist energie, zoals het Spring Forest in Fontainebleau. De organisatiedynamiek van de rechtspraak zoals hiervoor geschetst, heeft veel kenmerken van Downtown Calcutta.

<sup>31</sup> Leiderschap bij de Rechtspraak. Visie op Leiderschap, 15 mei 2023 (instemming van het PRO met de Visie en het implementatieadvies).

<sup>32</sup> De organisatieverandering naar zelfsturende, geïntegreerde teams is een context verandering die past bij de Stretch, Discipline, Trust en Support omgeving die Goshal beschrijft.

*leiderschap dat de organisatie als mensenwerk krachtig maakt en dat past bij de organisatieverandering naar zelfsturende, geïntegreerde teams.*

Effect werkdruk: Deze aanbeveling raakt niet direct aan werkdruk in de organisatie maar is leiderschap dat vaardig is in een mensgerichte organisatie is wel een noodzakelijke voorwaarde voor vermindering van de belasting door werkdruk in de organisatie.

---

Ook in het openbaar ministerie is het aspect van leiderschap niet vanzelfsprekend gericht op de mens in de organisatie. Net als bij de rechtspraak vraagt de systematische benadering van leiderschap, van opleiding, ontwikkeling en beoordeling van mensen in leiderschapsrollen een volgende ontwikkelingslag, waarin onder andere die mensgerichtheid beter wordt geleerd en gewaarborgd, en de leiders zich bewust zijn van de voorbeeldfunctie die zij ook hebben. Ook sluit dit nog niet aan bij de rol die leiderschap heeft bij zelfsturende teams. De rol van leiderschap is daarbij veel meer coachend en faciliterend dan sturend. Net als in de rechtspraak moet juist in een organisatie als het openbaar ministerie, waar een doorslaggevend deel van het leiderschap voortkomt uit inhoudelijke professionaliteit, systematisch meer aandacht zijn voor de kwaliteit en ontwikkeling van het leiderschap. Er is ook behoefte aan een nieuwe visie op leiderschap binnen het OM. Dit wordt onderkend, getuige het jaarplan HRM&O waarin onder meer is genoemd dat leidinggevend een cruciale rol spelen om de ambities van het OM te realiseren en is uitgesproken dat het opleidingsaanbod in lijn hiermee verder geprofessionaliseerd moet worden.

**Aanbeveling 19** *Ontwikkel een nieuwe leiderschapsvisie en ontwikkel de structuur op voor opleiding, ontwikkeling en beoordeling van leiderschap op alle niveaus in het openbaar ministerie dat de organisatie als mensenwerk krachtig maakt en dat ook past bij de organisatieverandering naar zelfsturende, geïntegreerde teams.*

Effect werkdruk: Deze aanbeveling raakt niet direct aan werkdruk in de organisatie maar is wel een noodzakelijke voorwaarde en ingrediënt voor een organisatieverandering naar een meer mensgerichte organisatie.

---

Een bijzonder aspect van leiderschap dat zeer relevant is voor de belasting door hoge werkdruk is sensitiviteit voor de gevolgen voor mensen die moeten omgaan met een structurele hoge werkdruk. In een organisatie van bevlogen professionals met een groot gevoel van verantwoordelijkheid voor de taak van de rechtspraak en het openbaar ministerie in de samenleving, is de kans altijd groot dat mensen meer verdragen dan structureel goed voor hen is. Dit vraagt om leiders die oog hebben voor wat mensen van zichzelf vragen en of dat wel gaat, die waar mogelijk voorkomen dat het niet meer gaat door waar mogelijk het werk te doseren en structureel zorg en hulp organiseren voor mensen bij deze worsteling die zij doormaken. Een belangrijk aspect hiervan is dat het normaal en gezond is dat mensen zulke zorg en hulp vragen of in ieder geval kunnen ontvangen en dat dit niet als zwakte wordt ervaren. Dit soort zorg en hulp wordt nu in de rechtspraak en het openbaar ministerie vooral aangeboden, en vaker gebruikt, wanneer de aard van de zaken die moeten worden behandeld daartoe aanleiding geeft. De verschillende vormen van zorg en hulp, zoals mental check-ups, gebruik van mogelijkheden van een individueel keuze-budget, rust na een grote zaak en roulatiebeleid kunnen verder worden ontwikkeld, minder fragmentarisch worden toegepast en in het kader van belasting door hoge werkdruk worden geplaatst, zodat het niet alleen gemakkelijker, maar ook vanzelfsprekender is er gebruik van te maken. Daarbij is essentieel dat die zorg en hulp niet worden aangeboden of worden ervaren vanuit de



gedachte dat het worstelen met de hoge werkdruk een persoonlijk probleem van mensen is, waarbij de organisatie te hulp schiet. Zij moeten gepaard gaan met de erkenning dat de aard van het werk zelf en de organisatiecontext waarbinnen het wordt gedaan deel zijn van het probleem waarvoor de organisatie en haar leiders verantwoordelijk zijn. Als mensen structureel lijden onder de belasting door hoge werkdruk moet hun niet alleen zorg en hulp worden aangeboden maar moet daarnaast en vooral de context waarin zij hun werk doen worden veranderd. Ook moet het leiderschap niet alleen reactief een hulpvraag faciliteren, maar juist actief en in de breedte gebruik hiervan aanmoedigen en voorleven. Ik heb gezien dat er binnen rechtspraak en OM al ingezet wordt op dit soort vormen, maar de inzet hiervan kan breder en verder gaan, en in de sleutel van de werkdruk worden geplaatst.

***Aanbeveling 20*** *Waarborg, voortbouwend op bestaande vormen, structureel zorg en hulp voor medewerkers die worstelen met de belasting door hoge werkdruk en onderzoek daarbij steeds hoe de context waarin het werk wordt gedaan kan worden veranderd om de hoge werkdruk te verminderen. Neem daar als leiders in de organisatie verantwoordelijkheid voor. Communiceer actief over de beschikbaarheid van deze zorg en hulp.*

Effect werkdruk: Deze aanbeveling verlaagt de werkdruk als zodanig niet maar is een essentieel onderdeel van een gezonde en verantwoordelijke omgang in een organisatie met structureel hoge werkdruk. Met deze aanbeveling kunnen beide organisaties direct aan de slag.

Op 1 juni 2023 heeft het College van Procureurs-Generaal de prioriteiten van het openbaar ministerie voor de periode 2023-2026 gepubliceerd. Samengevat zijn focus op kerntaken en op doorontwikkeling van de organisatie de belangrijkste uitgangspunten. Ik heb in het proces van de verkenning gemerkt dat de concrete uitwerking van die focus, en zeker waar dit de werkdruk betreft, op het moment dat ik met vertegenwoordigers uit de organisatie sprak, nog onvoldoende helder was op de werkvloer. In de gesprekken<sup>33</sup> zijn veel vragen gesteld over wat dit bij voorbeeld betekent voor het functioneren van de ZSM aanpak bij veel voorkomende criminaliteit en voor de rol die de officier wel of niet moet innemen in de problematiek van verwarde personen die raakt aan de verantwoordelijkheid van zorginstellingen. Dit heeft ook effect op de werkdrukbeleving; het gevoel overheerst dat er onvoldoende gedaan wordt om de werkdruk meer beheersbaar te maken. Het College moet duidelijker maken aan medewerkers wat de focus op kerntaken concreet inhoudt voor de verschillende taken waarmee zij in de praktijk bezig zijn. Daarnaast zal een heldere uitleg van de uitwerking van het opportuniteitskader in samenhang met de focus op de kerntaken bijdragen aan een gevoel van meer grip op de afbakening van de werkvoorraad, en daarmee de werkdruk. In aanvulling hierop is het belangrijk medewerkers toe te rusten om de grenzen van de focuswerkzaamheden goed te bewaken. Medewerkers van het openbaar ministerie kenmerken zich door een groot verantwoordelijkheidsgevoel en hebben de neiging om – ook gedreven vanuit druk van de omgeving en de genoemde “enorme zuigkracht vanuit preventie” – allerlei werkzaamheden op te pakken om het goede resultaat voor de rechtzoekende en maatschappij te vinden, en ervaren bovendien de autonomie om zelf keuzes te maken in het werk als positief. Enerzijds zullen zij dus gesteund moeten worden en zich gesteund moeten voelen door bestuurlijke keuzes en door het leiderschap dat hen leert weerstand te bieden aan een bredere betrokkenheid dan voortvloeit uit de focus op kerntaken en om te gaan met de dilemma’s die ontstaan als je dit soort keuzes maakt. Anderzijds zullen zij de juiste balans moeten vinden tussen de autonomie

<sup>33</sup> Deze gesprekken waren in de periode september 2023 – november 2023.

en het werkplezier van de individuele officier om werk op te pakken dat ertoe doet, en disciplinering van de focus op bepaalde werkzaamheden.

**Aanbeveling 21** *Concretiseer voor de organisatie van het openbaar ministerie wat de focus op kerntaken betekent voor de werkzaamheden, wat medewerkers wel moeten blijven doen en wat niet meer, en rust hen toe om de grenzen van focuswerkzaamheden te bewaken, en maak duidelijk hoe dit zal bijdragen aan het reduceren van de werkdruk. Communiceer helder over het verminderen van werkdruk als doel.*

Effect werkdruk: De uitwerking van de focus op kerntaken zelf zal de werkdruk helpen reduceren, doordat medewerkers bepaalde werkzaamheden niet meer verrichten. Daarnaast kan het effect hebben op de werkdrukbeleving: het gevoel dat medewerkers hebben dat er concreet wordt gewerkt aan dingen die hun werkdruk nu negatief beïnvloeden.



### 3.7. Financiën

In de gesprekken in het kader van deze verkenning kwamen regelmatig beelden naar voren hoe de output-bekostiging oneigenlijke prikkels geeft voor het handelen van rechters.<sup>34</sup> Vaak werd ook aangegeven dat het vooral om beelden gaat die in de werkelijkheid niet of nauwelijks een rol spelen. Dit is een negatief aspect van het koekjesfabriek-beeld van de output-bekostiging. Vermeden moet worden dat deze manier van bekostiging een te grote betekenis bij de bepaling wat op granulair zaaksniveau moet worden gedaan. In de gesprekken kwam ook naar voren dat in de feitelijke aansturing binnen gerechten veronderstelde financiële aspecten een grote rol spelen. Vaak werd genoemd dat wordt gestuurd op het behalen van productie om financiële tekorten te vermijden of te beperken. Het opvallende is dat de rechtspraak als geheel op dit moment geen financieringstekort heeft. Het werk dat werkelijk wordt gedaan wordt vanuit het ministerie gefinancierd. Een belangrijk deel van de financiering van de rechtspraak is ook vast en niet afhankelijk van het aantal uitspraken dat wordt gedaan. Dat de totale bekostiging deels afhangt van de omvang het werk dat wordt verricht is vanuit het perspectief van efficiënt gebruik van overheidsmiddelen ook niet vreemd. Of het bekostigingssysteem in al zijn facetten een adequaat systeem oplevert voor de financiering van de rechtspraak<sup>35</sup> gaat het bestek van deze verkenning te buiten. In het kader van de werkdruk is wel relevant dat het beperkte begrip van de werking van het bekostigingssysteem in de organisatie van de rechtspraak en de uitwerking daarvan op zaaksniveau nodeloos bijdraagt aan een negatieve organisatiecontext die de belasting door werkdruk verhoogt. Over de werkelijke effecten van het bekostigingssysteem zou meer transparantie en uitleg moeten worden gegeven. De sturing in de organisatie van het werk zou minder moeten gaan over financiële consequenties maar over het werk dat gedaan moet worden en hoe dat efficiënt en effectief te doen.

**Aanbeveling 22** *Verschaf meer transparantie en uitleg in de organisatie over de effecten van het bekostigingssysteem en leg in de sturing van de organisatie van het werk meer nadruk op hoe het werk efficiënt en effectief gedaan kan worden in plaats van op veronderstelde financiële aspecten ervan.*

Effecten werkdruk: meer transparantie en uitleg over wat effecten van het bekostigingssysteem wel en niet zijn en minder nadruk op financiële sturing in de organisatie van het werk verminderen de belasting door werkdruk.

---

Ik schreef hierboven dat de rechtspraak als geheel op dit moment geen financieringstekort heeft, het werk dat werkelijk wordt verricht wordt ook vergoed. Het belangrijkste knelpunt nu is dat de instroom van rechters en bij het openbaar ministerie van officieren tijd kost. De situatie van beide organisaties laat wel zien wat de impact is van enkele jaren van bezuinigingen (in 2014-2016). Dit heeft jarenlang tot gevolg gehad dat de bezetting te klein is voor het werk dat moet worden gedaan. In beide organisaties is de werkdruk daardoor onaanvaardbaar hoog. Indien nieuwe bezuinigingen tot vermindering van het aantal medewerkers (rechters, officieren en ondersteuning) zouden leiden, zoals de bezuinigingen in 2014-2016, zouden beide organisaties dit realistische gesproken alleen nog maar kunnen opvangen

---

<sup>34</sup> Zie in dit verband Rechter verdacht van opzettelijk foutief ondertekenen van vonnissen – extern onderzoek aangekondigd, NRC 20 februari 2024.

<sup>35</sup> Zo is de vraag of het huidige systeem wel in voldoende mate rekening houdt met het feit dat het aantal zaken dat door gerechten wordt behandeld afneemt maar de complexiteit daarvan toeneemt. Zie hierover verder het WODC rapport van 2021, Continuïteit in de bekostiging van politie, openbaar ministerie en rechtspraak, <https://repository.wodc.nl/bitstream/handle/20.500.12832/3047/3176-continuïteit-in-de-bekostiging-van-politie-openbaar-ministerie-en-rechtspraak-volledige-tekst.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

door substantieel minder werk te verrichten. Voor het functioneren van de rechtsstaat zou dit zeer nadelig zijn. Rechtspraak en openbaar ministerie hebben behoefte aan lange termijn stabiele financiering zodat de formatie op niveau kan worden gebracht. Plotselinge, omvangrijke bezuinigingen kunnen zij niet meer aan.<sup>36</sup> Ik realiseer me dat bezuinigingen en verdeling van de pijn over de verschillende beleidsterreinen politieke afwegingen betreffen. Maar de rechtsstaat is niet zomaar een beleidsterrein en de rechtspraak en het openbaar ministerie zijn niet een bijzonder type van uitvoeringsorganisatie van de overheid vergelijkbaar met andere. De rechterlijke macht is de derde staatsmacht die een eigenstandig belang heeft bij robuuste, lange termijn financiering, juist los van de positie van de overheid en waar nodig ook tegen de positie van de overheid. Dit is in het huidige bekostigingssysteem onvoldoende gewaarborgd. De Minister, de Raad voor de Rechtspraak en het College van Procureurs-Generaal dienen een robuuste, lange termijn financiering voor de rechtspraak en het openbaar ministerie te verzekeren, die hen in staat stelt de rol van de Rechterlijke Macht in onze samenleving blijvend naar behoren te vervullen.

**Aanbeveling 23** *De Minister, de Raad voor de Rechtspraak en het College van Procureurs-Generaal dienen een robuuste, lange termijn financiering voor de rechtspraak en het openbaar ministerie te verzekeren, die hen in staat stelt de rol van de Rechterlijke Macht in onze samenleving blijvend naar behoren te vervullen.*

---

<sup>36</sup> Zie in deze zin ook het WODC rapport genoemd in voetnoot 10.

### 3.8. Innovatie, digitalisering en inzet van AI

Over het belang en de noodzaak maar ook onvermijdelijkheid van innovatie, digitalisering / inzet van kunstmatige intelligentie (AI) bestaat geen aarzeling. Deze innovaties en digitalisering/AI initiatieven kunnen op termijn de werkdruk belangrijk verminderen. Niet alleen de interne organisatie, maar ook de buitenwereld en de rechtzoekende vragen naar goede en tijdige inzet van beschikbare mogelijkheden op dit vlak. Maar dit kost wel tijd en zal niet op korte termijn werkdrukverlagend werken. In de rechtspraak wreekt zich wel wat men het KEI-trauma noemt: de grootscheepse digitaliseringsoperatie (*Kwaliteit en Innovatie Rechterlijke Macht*) die gestart werd in 2012. Daarbij waren zeer grote investeringen in tijd en geld gemoeid, maar de hele operatie is welbeschouwd mislukt in een (groot) deel van haar doelstellingen. Dit maakt de organisaties huiverig om weer projecten en transformaties op dit gebied aan te gaan. Daarnaast speelt het DNA van de mensen die werkzaam zijn binnen de rechterlijke organisaties een belemmerende rol: juristen zijn bovengemiddeld conservatief en hebben wellicht sneller een sceptische houding, de rechtspraak en het openbaar ministerie zijn sterk geïnstitutionaliseerd en hebben een vanzelfsprekende hang naar stabiliteit, er is geen cultuur van evidence-based werken, de neiging in de rechtspraak is aan de voorkant alles uit te denken, het zo perfect mogelijk te maken, en fouten niet toe te staan, en daarbij heeft men veelal een praktisch exclusief interne focus, er is draagvlak nodig voordat iets geprobeerd mag worden en men is gehecht aan hoe dingen gaan en gingen. Ten aanzien van digitalisering en de inzet van AI bestaat verder nog een begrijpelijke zorg over het vervangen van het rechterlijk oordeel door een machine-oordeel. Voordat dat echter een serieuze mogelijkheid wordt zijn er veel mogelijkheden voor efficiënte inzet van AI die er met name toedienen het werk in zaken efficiënter te verrichten en het publiek beter voor te lichten over hoe recht wordt gesproken. Voorbeelden die zijn besproken zijn o.a. het gebruik maken van AI bij het anonimiseren van uitspraken zodat efficiënt de werkelijke output van de rechtspraak inzichtelijk wordt in plaats van enkel het klein aantal zaken dat als saillant wordt beschouwd en wordt gepubliceerd, het inzicht verkrijgen en ordenen van omvangrijke procesdossiers en het efficiënt organiseren van overige werkprocessen. Om stappen op het gebied van innovatie en digitalisering een bijdrage te laten leveren aan het oplossen van de problematiek van de werkdruk moeten ook de obstakels van deze overtuigende belemmeringen en heilige huisjes worden genomen. Tenslotte speelt bij beide organisaties ook de respons die breder maatschappelijk gegeven wordt op de noodzaak om te innoveren en AI in te zetten: men vindt het spannend, heeft angst voor het onbekende of zelfs verlies van de baan. Het is van belang zich hier rekenschap van te geven bij de ontwikkelingen op dit vlak en naast het aanbieden van goede scholing op gebruik van nieuwe processen en technieken te erkennen wat de ontwikkelingen betekenen voor de mensen in de organisatie en welke ondersteuning dit vraagt vanuit het leiderschap.

In de rechtspraak zijn inmiddels goede stappen gezet om een structurele governance in te richten voor innovatie en digitalisering/AI, door het opzetten van de Regiegroep Innovatie en de Strategy & Innovation Board. Het is belangrijk dat beide ook oog hebben voor de effecten op de werkdruk. Werken aan innovaties kost op zichzelf al veel tijd. Voorkomen moet worden dat het wiel regelmatig opnieuw wordt uitgevonden. Bij de beoordeling van initiatieven die het waard zijn breder uit te rollen moet opnieuw het effect op de werkdruk mee worden gewogen. Dit vraagt ook dat prioriteiten worden gesteld en dat gewaarborgd wordt dat innovaties en digitalisering/AI initiatieven waarover overeenstemming bestaat ook daadwerkelijk breed worden toegepast tenzij reële verschillen om lokale aanpassing vragen. Niet toepassing of afwijking vragen verantwoording.

**Aanbeveling 24** *Betrek bij de beoordeling van innovatie en digitalisering/AI initiatieven structureel het verwachte effect op de werkdruk en stel met het oog op de werkdruk duidelijke prioriteiten. Maak*

*daadwerkelijke toepassing rechtspraak-breed mogelijk maakt van initiatieven waarover overeenstemming bestaat.*

Effecten werkdruk: De impact op werkdruk en werkdrukbeleving zal initieel waarschijnlijk beperkt zijn tot de winst die te halen is met het effectief, projectmatig en centraal aansturen van initiatieven. Op de lange termijn zal deze (veel) groter zijn doordat allerlei delen van de werkprocessen effectiever kunnen worden uitgevoerd door inzet van innovatie, digitalisering en AI. Op de korte termijn zal een grotere inzet op het gebied van innovatie en digitalisering werkdrukverhogend kunnen werken voor de direct betrokkenen. Het is belangrijk dit te onderkennen, en niet – zoals in het verleden – de beoogde winst uit deze projecten vooraf al te nemen, maar juist te waarborgen dat voldoende capaciteit en financiering beschikbaar is om goed en tijdig uitvoering te geven aan alle projecten.

---

Ook voor het openbaar ministerie geldt dat deze innovaties en digitalisering/AI initiatieven op termijn de werkdruk belangrijk kunnen verminderen en dat niet alleen de interne organisatie, maar ook de samenleving vraagt om goede en tijdige inzet van beschikbare mogelijkheden op dit vlak.

Ook hier speelt het DNA van het openbaar ministerie een mogelijk belemmerende rol: OM-ers zijn in mijn optiek te kenschetsen als doeners die bezig zijn in het hier en nu in plaats van tijd te investeren in betere oplossingen op termijn; bovendien is het steeds nodig dat er eerst breed draagvlak is voor nieuwe dingen, en innovatie zit niet in de genen. Net als bij de rechtspraak bestaat ten aanzien van digitalisering en de inzet van AI nog een begrijpelijke zorg over het vervangen van het menselijk oordeel door een machine-oordeel. Voordat dat echter een serieuze mogelijkheid wordt zijn er veel mogelijkheden voor efficiënte inzet van AI die er met name toe dienen het werk in zaken efficiënter te verrichten, inzicht verkrijgen in de processen van het openbaar ministerie, zoals het ordenen van omvangrijke procesdossiers en het efficiënt organiseren van overige werkprocessen.

Het openbaar ministerie heeft op het vlak van digitalisering, met name onder het project Emma, al veel in gang gezet. De zichtbaarheid en voelbaarheid van wat in gang is gezet en wanneer welke effecten in de organisatie mogen worden verwacht, blijven echter achter. Ik beveel dan ook aan om een centraal overzicht te maken van alle bestaande initiatieven die impact hebben op werkdruk of werkdrukbeleving, waarbij ook alle doelen, planningen, verantwoordelijkheden en benodigde capaciteit in beeld zijn. Vanuit dit centrale overzicht, kan het College meer gestructureerd en frequent communiceren over de initiatieven, de beoogde impact op werkdruk en de timing waarop dat verwacht kan worden.

**Aanbeveling 25** *Maak een centraal overzicht van alle bestaande en komende initiatieven binnen het openbaar ministerie op het vlak van innovatie, digitalisering en inzet van AI, inclusief alle doelen, planningen, verantwoordelijkheden en benodigde capaciteit, inclusief het verwachte effect op de werkdruk. Betrek bij de beoordeling van nieuwe initiatieven structureel het verwachte effect op de werkdruk. Communiceer uitgebreid en regelmatig over de ingezette initiatieven en de voortgang daarvan.*

Effecten werkdruk: Op de lange termijn zal de impact op werkdruk zichtbaar en positief zijn doordat allerlei delen van de werkprocessen effectiever kunnen worden uitgevoerd door inzet van innovatie, digitalisering en AI. Op de korte termijn zal een grotere inzet op het gebied van innovatie en digitalisering werkdrukverhogend kunnen werken voor de direct betrokkenen. Het is belangrijk dit te onderkennen, en niet – zoals in het verleden – de beoogde winst uit deze projecten vooraf al te nemen,

maar juist te waarborgen dat voldoende capaciteit en financiering beschikbaar is om goed en tijdig uitvoering te geven aan alle projecten.

### 3.9. Actiel

Veel van wat in dit rapport is beschreven en wordt voorgesteld is eerder door anderen beschreven en voorgesteld. Daarover is door de jaren heen lang en veel gesproken, maar dat heeft nog niet geleid tot heel concrete stappen die de werkdruk en de belasting door werkdruk effectief verminderen. Daaraan zijn verschillende factoren debet. Sommige maatregelen raken potentieel aan op zichzelf beschermingswaardige belangen zoals de onafhankelijkheid van de rechter en het waarborgen van de kwaliteit van de rechtspraak. Tot dusver zijn de gesprekken vaak blijven steken bij het constateren van de spanning tussen mogelijke maatregelen en die waarden. Een echt onderzoek naar hoe deze maatregelen kunnen worden genomen met behoud van die waarden heeft niet of nauwelijks plaats gevonden. Daarnaast speelt de diffuse governance van de rechtspraak een rol. Veel formele beslissingsbevoegdheid ligt bij de individuele gerechten. Op sommige terreinen is de Raad voor de Rechtspraak bevoegd. In toenemende mate wordt duidelijk dat volledige decentrale beslissingsbevoegdheid bij gerechten vaak niet werkt en dat tenminste een zekere coördinatie nodig is of in sommige gevallen ook gezamenlijk besluiten en prioriteitsstelling. Ook waar de bevoegdheid bij de Raad voor de rechtspraak ligt is het nodig af te stemmen en draagvlak te creëren binnen de gerechten. In het middenveld tussen Raad en gerechten is daartoe een complex samenstel van allerlei overleggen ingericht, waaronder Landelijke Overleggen Vakinhoud (LOV's), Strategisch Bedrijfsvoeringsoverleg (SBO), Kwaliteit Portefeuillehoudersoverleg (KPO) en het overleg tussen Presidenten en Raad (het PRO). In deze complexiteit is vaak niet duidelijk wie nou eigenlijk waarover gaat. Veel kwesties gaan langs een veelvoud van tafels waarna niet steeds duidelijk is wie nu eigenlijk beslist en wat de gevolgen daarvan zijn, bij voorbeeld of wat wordt besloten ook daadwerkelijk door alle gerechten wordt uitgevoerd. De integratie tussen vakinhoudelijke en organiserende professionaliteit die het recente visitatierapport en dit rapport bepleiten, komt in deze complexe governance moeizaam of onvoldoende tot stand. Ook deze governance-werkelijkheid bemoeilijkt het doortastend aanpakken van de problematiek van de werkdruk. Het voert te ver in dit rapport aanbevelingen te doen over de inrichting van de governance. Het gaat er nu om dat alle ideeën en maatregelen ter vermindering van de werkdruk en de belasting van de werkdruk daadwerkelijk ter hand worden genomen en op een effectieve manier worden uitgevoerd.

Ik heb de opdracht tot deze verkenning ook verstaan als een omslag en een commitment van alle betrokken partijen om ondanks de complexiteit van de vraagstukken en de organisatie van de rechtspraak nu echt de problematiek van de werkdruk aan te pakken. Dit vraagt dat een overkoepelend actieplan wordt ontwikkeld om de verschillende maatregelen uit te voeren, met concrete doelstellingen over hoe en in welke mate daardoor de werkdruk en de belasting door werkdruk afnemen, planningen en toebedeling van verantwoordelijkheden, en met regelmatige monitoring van de voortgang van de uitvoering van het plan. Voor een deel gaat het om maatregelen die al in gang zijn gezet maar waarbij uitdrukkelijker moet worden duidelijk gemaakt in welke mate zij bijdragen aan het verminderen van de werkdruk. In de huidige governance is het aan het PRO om een dergelijk plan op te stellen, daarvoor het commitment in de gerechten te organiseren en toe te zien op de uitvoering van het plan. Het ontwikkelen en uitvoeren van de verschillende maatregelen zal zelf ook weer extra werk genereren. Het is daarom belangrijk duidelijke prioriteiten te stellen. In de Stuurgroep is ook besproken dat het goed zou dat deze Stuurgroep een jaar na het verschijnen van het rapport bij elkaar komt om gezamenlijk te bezien wat de stand van zaken is met betrekking tot de verschillende maatregelen, wat de voortgang is met de uitvoering daarvan, wat het effect is op de werkdruk en de belasting door werkdruk en op welke wijze mogelijk moet worden bijgestuurd om de problematiek van de werkdruk

nog effectiever te adresseren. Binnen de Stuurgroep kan men elkaar ook aanspreken op het commitment dat zij gezamenlijk hebben gegeven aan dit proces.

Tenslotte is communicatie hierover aan de organisaties van cruciaal belang. Medewerkers in de rechtspraak hebben er aanspraak op te zien en te horen dat hun bestuurders alles in het werk stellen om de werkdruk en de belasting door werkdruk structureel te verminderen. Weten dat bestuurders zich hiertoe committeren draagt op zichzelf bij aan vermindering door de belasting van werkdruk, ook al is de werkdruk zelf daardoor nog niet onmiddellijk verminderd.

**Aanbeveling 26** *Het PRO stelt voor de rechtspraak een overkoepelend actieplan op ter uitvoering van de in dit rapport aanbevolen maatregelen, organiseert het commitment van gerechten om de maatregelen in het plan uit te voeren en monitort de uitvoering van het plan en de effecten op de werkdruk en de belasting door werkdruk. Het actieplan geeft het overzicht van alle al in ontwikkeling zijnde of nog te nemen maatregelen en de samenhang daartussen, met de specifieke focus op verminderen van de werkdruk om een systemische benadering te waarborgen. Deel van het actieplan de communicatie naar de organisatie van het commitment om aanbevelingen uit te voeren en de voortgang daarvan. De Stuurgroep komt een jaar na het verschijnen van dit rapport bijeen om te bezien of voldoende voortgang is gemaakt met de uitvoering van het plan en het effect daarvan op de werkdruk en de belasting daardoor en of bijsturing nodig is om de problematiek nog effectiever te adresseren.*

---

Bij het openbaar ministerie heb ik de paradoxale waarneming dat het College al veel projecten, initiatieven, interventies etc. in actie heeft gezet die op verschillende manieren tot vermindering van werkdruk of werkdrukbeleving kunnen leiden (ook vanuit de prioriteiten van het College: focus op kerntaken en focus op organisatieontwikkeling). Voorbeelden zijn het versneld werven van officieren in opleiding, betere arbeidsmarktbenadering, het doorvoeren van verbeteringen in werkprocessen (o.a. via het PI-team), de herijking die is aangekondigd ten behoeve van betere inzet van ZSM etc. Desalniettemin klinken de klachten over werkdruk op de werkvloer van het openbaar ministerie soms het hardst, en is het vertrouwen dat deze aangepakt worden laag. Bij alle projecten en initiatieven die het College tot op heden in gang heeft gezet is het aanpakken van de problematiek van de werkdruk vaak niet als de belangrijkste focus of niet expliciet als prioriteit benoemd. Uit de gesprekken heb ik opgevangen dat het probleem van de werkdruk door veel medewerkers van het openbaar ministerie in het verleden is ervaren als hun eigen individuele probleem: iets waar zij in hun eigen rol en met eigen verantwoordelijkheden mee om moesten leren gaan. De slagschaduw van dit beeld valt ook nog over het proces van deze verkenning. Dit verdient specifieke aandacht van het College.

Om de reeds ingezette inspanningen en nog te nemen maatregelen voor de organisatie inzichtelijk te maken en het vertrouwen te creëren dat het verminderen van werkdruk toch echt een belangrijke prioriteit is van het College dient het College een overkoepelend actieplan op te stellen en de voortgang van de reeds ingezette en nog te nemen maatregelen voor wat betreft de werkdruk en de belasting door werkdruk te monitoren.

**Aanbeveling 27** *Het College stelt een overkoepelend actieplan op ter uitvoering van de in dit rapport aanbevolen maatregelen, met inbegrip van de al voorgenomen en lopende maatregelen die een impact hebben op werkdruk, en monitort de uitvoering van het plan en de effecten op de werkdruk en de belasting door werkdruk. Het actieplan geeft het overzicht van alle al in ontwikkeling zijnde en nog te nemen maatregelen en de samenhang daartussen, met de specifieke focus op verminderen van de*

*werkdruk om een systemische benadering te waarborgen. Deel van het actieplan is de communicatie naar de organisatie van het commitment om aanbevelingen uit dit rapport uit te voeren en de voortgang daarvan. De Stuurgroep komt een jaar na het verschijnen van dit rapport bijeen om te bezien of voldoende voortgang is gemaakt met de uitvoering van het plan en het effect daarvan op de werkdruk en de belasting daardoor en of bijsturing nodig is om de problematiek nog effectiever te adresseren.*



## Hoofdstuk 4. Overige aanbevelingen

In de vele gesprekken die in het kader van de Verkenning zijn gevoerd zijn allerlei aspecten van de organisatie van de rechtspraak en het openbaar ministerie besproken die raken aan het thema van de werkdruk. Ook zijn in de inventarisatie door de NVvR veel ideeën naar voren gebracht die vaak op een praktisch niveau het werken efficiënter maken. Sommige van de ideeën zijn terug te vinden in de aanbevelingen van hoofdstuk 3, maar niet alles van wat is besproken en is aangedragen leent zich voor concrete aanbevelingen in dit rapport. Niettemin kunnen veel van de ideeën die naar voren zijn gekomen in de praktijk van beide organisaties tot inspiratie dienen. Het overzicht Reacties op de oproep van de Verkenner van de NVvR voeg ik daarom als bijlage toe aan dit rapport.

Een aantal van de ideeën wil ik er in dit hoofdstuk nog uitlichten omdat zij heel concreet en breed zouden kunnen worden toegepast om de werkdruk beter beheersbaar te maken.

- **Disciplinerig in doel en wijze van voeren van overleggen**

Er wordt binnen het OM en de rechtspraak veel tijd besteed aan verschillende overleggen, die met elkaar gemeen hebben dat deze als werkdrukverhogend en onvoldoende doelmatig worden ervaren. Interne overleggen hebben deels ook een sociale functie in een organisatie, maar veel overleggen in organisaties verzanden in brede gesprekken zonder concreet doel en het nodeloos delen met elkaar waar men mee bezig is. Beide organisaties kunnen veel winnen door gedisciplineerder met interne overleggen om te gaan. Dit betekent dat er helderheid is over wie er wel en ook niet aanwezig moet zijn bij een overleg, er duidelijke agenda's zijn en het doel van het overleg helder wordt geformuleerd, de tijd die wordt besteed uitdrukkelijk gemanaged wordt, opvolgende acties genoteerd en toegewezen worden, en vervolgens ook binnen afgesproken deadlines worden uitgevoerd. Dit vraagt ook vertrouwen in de organisatie om bepaalde onderwerpen aan anderen over te laten. Beide organisaties kunnen zich nadrukkelijker trainen in hoe interne overleggen effectief te voeren en gedisciplineerd in te zetten. Juist als de werkdruk zo hoog is, is het belangrijk de tijd goed van medewerkers goed te gebruiken. Dit is ook een essentieel aspect van effectieve zelfsturende teams.

**Aanbeveling 28** *Maak trainingen beschikbaar voor medewerkers in de breedte van de organisatie om te leren effectief en gedisciplineerd interne overleggen te voeren.*

- **Inzet beleids- en leidinggevende officieren en rechters in zaken**

Het algemene gevoel binnen het OM is dat er een aanzienlijk deel van de officierscapaciteit niet direct inzetbaar is voor strafvorderlijke werkzaamheden. De verklaring hiervoor loopt uiteen van officieren die belast zijn met meer beleidsmatige werkzaamheden, tot officieren die verminderde inzetbaarheid hebben vanwege een rol als leidinggevende of opleider en andere redenen. In een ruwe schatting gaat het om 300 FTE dat (verminderd) inzetbaar is op strafdossiers.<sup>37</sup> Het beeld bestaat dat de werkdruk beter beheersbaar zou zijn als de beleids- en leidinggevende officieren structureel ook (meer) beschikbaar zijn voor directe opsporing en vervolgzaken. In de rechtspraak is dezelfde gedachte geuit ten aanzien van bestuurders en leidinggevendenden, ook zij zouden structureel (meer) beschikbaar moeten blijven voor het doen van zaken. De hoge werkdruk die in beide organisaties wordt ervaren vraagt dat zoveel mogelijk beschikbare handen die het werk kunnen doen daadwerkelijk worden ingezet.

---

<sup>37</sup> Op een totaal van ca 1070 fte rechterlijke ambtenaren, stand per 31 december 2023.

**Aanbeveling 29** *Organiseer dat officieren werkzaam in het beleidsdomein en leidinggevende rollen en rechters in bestuurlijke en andere leidinggevende rollen structureel beschikbaar zijn om zaken te doen.*

- **Teamvoorzitters hoeven niet altijd rechters te zijn**

In de praktijk zijn teamvoorzitters in de rechtspraak rechters. Veel is de suggestie gedaan dat ook niet-rechters teamvoorzitter kunnen zijn. Binnen de rechtspraak werken veel ervaren medewerkers die effectieve teamvoorzitters zouden kunnen zijn. Dit maakt een rechter volledig beschikbaar voor zaakinzet en helpt zo de werkdruk beter beheersbaar te maken. Het is belangrijk dat deze leidinggevendenden ook toegang hebben tot de opleiding, ontwikkeling en begeleiding van leidinggevendenden in de rechtspraak (aanbeveling 18).

**Aanbeveling 30** *Maak uitdrukkelijk gebruik van de mogelijkheid dat niet-rechters teamvoorzitters worden en geef hen toegang tot de opleiding, ontwikkeling en begeleiding van leidinggevendenden in de rechtspraak.*

- **Grotere pool opleiders creëren door meer opleiding laten verzorgen door niet-rechters**

Een belangrijk deel van de opleiding wordt nu verzorgd door rechters. Ook hierbij kunnen bij voorbeeld gerechtsjuristen een grotere rol spelen. Ook anderen buiten de organisatie kunnen delen van de opleiding verzorgen (advocaten, wetenschappers). Nu de opleidingscapaciteit een belangrijke belemmering is voor het uitbreiden van het aantal rechters, kan dit een maatregel zijn die de werkdruk helpt verminderen. Dit is direct het geval bij de huidige groep rechters die verantwoordelijk is voor opleiden; zij zijn meer inzetbaar in zaken als er meer opleidingscapaciteit door anderen wordt geleverd. Hiervoor is wel nodig dat de kwaliteit van andere opleiders dan nu ingezet worden (zoals bijv. gerechtsjuristen, advocaten, wetenschappers) vertrouwd wordt en dat er geen beperkingen in de weg staan bij het aanpassen van de beloning.

**Aanbeveling 31** *Neem in de evaluatie van de opleiding tot rechter mee de mogelijkheid om delen van de opleiding te laten verzorgen door gerechtsjuristen of anderen buiten de rechtspraak.*

- **Strategische personeelsplanning**

Zowel binnen de rechtspraak als binnen het openbaar ministerie bestaat behoefte aan het invoeren en verder ontwikkelen van een strategische personeelsplanning, juist ook met het oog op het beheersbaar maken en houden van de werkdruk in beide organisaties. Strategische personeelsplanning stelt in staat om de verwachte uitstroom van rechters, officieren en niet-rechterlijk ambtenaren te plannen en het proces van werving, selectie en ontwikkeling van medewerkers proactief daarop te laten aansluiten. Daarbij moet het beheersbaar maken van de werkdruk binnen de organisaties steeds een expliciete doelstelling zijn. Ook moet uitdrukkelijk worden gekeken naar verhoogde flexibiliteit in samenwerking tussen rechters en ondersteuning, zoals beschreven in paragraaf 3 van hoofdstuk 3. Binnen de rechtspraak is de Raad voor de rechtspraak belast met personeelsaangelegenheden voor de medewerkers van de landelijke diensten, en de gerechtsbesturen voor de medewerkers van de gerechten. Strategische personeelsplanning vraagt dat de Raad en de gerechten intensief overleggen en coördineren wat de verwachte uitstroom is en daarbij horende wenselijke instroom en ontwikkeling in de verschillende functies.

**Aanbeveling 32** *Voer in en ontwikkel strategische personeelsplanning binnen de rechtspraak en het openbaar ministerie waarvan het beheersbaar maken van de werkdruk binnen de organisatie een expliciete doelstelling is.*

- **Aanstelling of tewerkstelling bij ander gerecht**

Momenteel wordt vanuit het programma Tijdsige Rechtspraak<sup>38</sup> in de rechtspraak gewerkt met een landelijke inloopkamer met verschillende inloopteams voor familierecht, civiel recht (zowel eerste aanleg als hoger beroep), strafrecht en bestuursrecht die zaken van een gerecht kunnen overnemen. Op deze manier kunnen meer zaken sneller worden afgehandeld en 'oude' zaken afgerond. Deze onderlinge bijstand tussen zowel gerechten als tussen gerechtshoven is mogelijk gemaakt door tijdelijke ministeriële regelingen. Naast de inzet van deze landelijke inloopteams, is het denkbaar om ook structureel overwerk in een afdeling van een bepaald gerecht op te laten vangen in de vergelijkbare afdeling van een ander gerecht voor een bepaalde periode, als daar (tijdelijk) meer capaciteit bestaat. Ook individuele rechters kunnen tijdelijk aangesteld of tewerkgesteld worden bij andere gerechten, om zo binnen teams waar structureel overwerk is (tijdelijk) bij te dragen aan het afhandelen van zaken. Op die manieren kan de totale formatie van de rechtspraak meer effectief worden ingezet in het behandelen van het totaal aan werkvoorraad. Onderzocht moet worden wat formeel geregeld moet worden om dit te kunnen organiseren, waarbij de regelingen voor de inloopkamer als voorbeeld kunnen dienen. Op gelijke wijze, is het mogelijk om structureel overwerk van bepaalde arrondissementsparketten binnen het OM (tijdelijk) op te laten vangen door andere arrondissementsparketten als daar meer capaciteit is, en kunnen individuele officieren tijdelijk ingezet worden bij andere arrondissementsparketten. Ook hier voor geldt dat onderzocht moet worden hoe deze maatregelen tot uitvoer zou kunnen worden gebracht.

**Aanbeveling 32** *Onderzoek hoe het mogelijk kan worden gemaakt dat maximaal de mogelijkheden worden benut om afdelingen en rechters en officieren van het ene gerecht of arrondissementsparket te laten bijspringen bij afdelingen waar de werkdruk structureel te hoog is en geef uitvoering aan maatregelen die de best mogelijke spreiding van de totale werkvoorraad over de totale formatie creëren.*

---

<sup>38</sup> Het programma is in 2023 voor 2 jaar verlengd, zie ook: <https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Raad-voor-de-rechtspraak/Kwaliteit-van-de-rechtspraak/Paginas/Tijdsige-rechtspraak.aspx>.

**Bijlagen**

- Bijlage 1**                   Overzicht van alle onderzoeken en rapporten die de Verkenner heeft ontvangen gedurende de werkzaamheden
- Bijlage 2**                   Lijst met deelnemers van de Stuurgroep en data van bijeenkomsten
- Bijlage 3**                   Lijst van de deelnemers aan de twee rondes van de thematafels
- Bijlage 4**                   Reacties op de oproep van de Verkenner van de NVvR

## Bijlage 1

Beschrijving
Advies ketenwerkgroep robuuste financiering aan BKB door tussenkomst van het LKB, ongedateerd
Arbeidsvoorwaardenovereenkomst Rechterlijke Macht 1/1/2018 — 1/7/2020
Arbeidsvoorwaardenovereenkomst Rechterlijke Macht 2021-2022, 24 februari 2022
Arbeidsvoorwaardenovereenkomst Rechterlijke Macht 2022-2024, 13 juni 2023
Besluit Stuurgroep VPS: Duurzame samenwerking in de strafrechtketen, 26 oktober 2015
Bestuurlijke reactie: Visitatierapport 'Versterking door samenwerken', 1 februari 2024
Brief en Rapport aan de medewerkers van de Rechtspraak over: Resultaten enquête visitatie 2014, 30 januari 2014
Brief van College van procureurs-generaal OM aan de NVvR over Tijdbestedingsonderzoek OM 2021, 31 mei 2022
Brief van de COR aan de RvR over: Initiatiefvoorstel op grond van artikel 23, derde lid, WOR (Initiatiefvoorstel Loopbaanpad gerechtsjurist - RIO), 19 mei 2023
Brief van de COR Rechtspraak aan de RvR over: brief van 18 juli 2019 van de Raad aan de Minister en de voornemens ten aanzien van het wegwerken van achterstanden en de verkorten van doorlooptijden, 30 maart 2020
Brief van de COR Rechtspraak aan de RvR over: Herijking Tijdige rechtspraak, 29 maart 2023
Brief van de COR Rechtspraak aan de RvR over: Het introbericht van 1 november 2019 'Voorbereidingen inpassing functies van juridisch medewerkers in Functiegebouw Rijk gaan door', 8 november 2019
Brief van de COR Rechtspraak aan de RvR over: Rechterstekort en noodzaak raio-opleiding 'nieuwe stijl', 28 september 2023
Brief van de COR Rechtspraak aan de RvR over: Structureel overwerken in de Rechtspraak, 3 juni 2022
Brief van de COR Rechtspraak aan de RvR over: Verlenging programma Tijdige rechtspraak, 25 april 2023
Brief van de COR Rechtspraak aan de RvR over: Vragen van de COR over de memo 'basiswerktijdnorm rechters', 7 april 2022
Brief van de Minister van Veiligheid en Justitie aan de Tweede Kamer over: Versterking Prestaties Strafrechtketen, 16 december 2016
Brief van de Minister van Veiligheid en Justitie aan de Voorzitter van de Tweede Kamer over: het verzoek van de vaste commissie voor Veiligheid en Justitie om een reactie te geven op het artikel van Vrij Nederland d.d. 10 december 2013, 16 december 2013
Brief van de Ministers van Justitie en Veiligheid en voor Rechtsbescherming aan de Voorzitter van de Tweede Kamer over: de voortgang van het Actieplan Strafrechtketen, 19 november 2021
Brief van de Ministers van Justitie en Veiligheid en voor Rechtsbescherming aan de Voorzitter van de Tweede Kamer over: doorlichting strafrechtketen (PwC) en motie Van Dam c.s., 26 juni 2020
Brief van de NVvR aan het College van procureurs-generaal over: werkdruk / TBO-onderzoek, 20 mei 2022
Brief van de OR van de Rechtbank Amsterdam aan Jaap Winter over: werkdrukbijsamenkomst, 11 juli 2023
Brief van de Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koningsrelaties aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal over SEO-onderzoek naar de arbeidsvoorwaarden in de publieke sector, 21 december 2023
Brief van Minister voor Rechtsbescherming aan Tweede Kamer over Innovatie en maatschappelijk effectieve rechtspraak, 28 juni 2023

Beschrijving
Brief van Minister voor Rechtsbescherming aan Tweede Kamer over Rechtertekort en opleidingscapaciteit rechterlijke ambtenaren, 27 juni 2023
Budgetteren voor betere uitkomsten, Maurits Barendrecht en Krijn van Beek, ongedateerd
Consortium Versterkt Conflictoplossend Vermogen "We moeten het goed maken", The Hague Institute for Innovation of Law (HiiL), Prof. Dr. M. Barendrecht, 2023
De derde macht en de samenleving, The Hague Institute for Innovation of Law (HiiL), ongedateerd
Digitaliseringsstrategie Rechtspraak 2023, Strategie- en Innovatieboard, augustus 2023
Discussienota PRO: mogelijkheden verlichting werkdruk, verhogen werkplezier, loopbaankansen en hogere inschaling gerechtsjuristen, gericht op kwaliteitsverbetering van de Rechtspraak, december 2023
Document: Appointeren met sterren - pilot team 1, ongedateerd
Document: Opleiden voor "wat samen werkt" in de strafrechtketen, ongedateerd
Document: Pilot Slim samen sturen, ongedateerd
Eindrapport Arbeidsvoorwaarden Publieke Sector, Vergelijking arbeidsvoorwaarden tussen overheid, onderwijs en zorg en met andere (private) sectoren, SEO, december 2023
Eindrapport Parlementaire Verkenning   Prestaties in de Strafrechtketen, juli 2023
Eindrapport Vintura: 0-meting roosteren & plannen, 20 september 2021
Functiegebouw rechterlijke macht, ongedateerd
Gevangen in procedures: Een schematische weergave van problemen en oorzaken bij onnodige procedures tussen burger en overheid en het procedeedgedrag van de overheid - een schematische weergave van problemen en oorzaken bij onnodige procedures tussen burger en overheid en het procedeedgedrag van de overheid, Ministerie van Justitie en Veiligheid, mei 2023
Good Practices voor laagdrempelige, vroegtijdige en rechtvaardige geschiloplossing, Marseille, Bert; Mein, Arnt; Wever, Marc; Winter, Heinrich; de Winter, Paulien, Groningen (Rijksuniversiteit Groningen)/Amsterdam (Hogeschool van Amsterdam), mei 2023
Infographic: Versterking toegang tot het recht, Ministerie van Justitie en Veiligheid, ongedateerd
Inspectieproject Rechterlijke Organisatie, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - Arbeidsinspectie, oktober 2004
Jaarbericht Openbaar Ministerie 2022, mei 2023
Joint Opinion of the Venice Commission and the Directorate General of Human Rights and Rule of Law (DGI) of the Council of Europe on Legal Safeguards of the Independence of the Judiciary from the Executive Power, The Netherlands, 11 oktober 2023
Juridische ondersteuning van de rechter, Rechtstreeks 2/2023
Kwaliteit van rechtspraak - versterking door samenwerken. Visitatierapport van de Rechtspraak 2022-2023, augustus 2023
Leiderschap bij de Rechtspraak, Visie op Leiderschap, ongedateerd
Memo: basiswerktijdnorm rechters, Rechtspraak, 2021
Midtermevaluatie sectorplan Rechtsgeleerdheid en domeinplan Digitale SSH, 31 mei 2022
Nieuwsbericht NVvR: Geef prioriteit aan cultuurverandering top OM, 2 augustus 2021
Nieuwsbericht OM: Eerste visitatierapport OM: tijd maken voor transitie, 5 juli 2021
Nieuwsbericht OM: reactie College op conclusies Commissie Fokkens, 25 april 2019
Notitie aan NVvR t.b.v. Verkenner Werkdruk ZM en OM van Johanna Reddingius (lector OM SSR, AG Den Haag) over: nadere input OM-tafel (september / oktober 2023), 26 september 2023
Notitie: De opleiding van rechters en raadsheren, Areane Dorsman en Barbara Platenburg (RvR), 6 april 2023
Onderhandelingsresultaat voor arbeidsvoorwaardenovereenkomst sector Rechterlijke Macht 2022-2024, 13 april 2023

Beschrijving
Onderzoek Beloningsverschillen, Ministerie van Justitie en Veiligheid, Erasmus Q-Intelligence, 16 januari 2023
Op zoek naar regie en samenhang: Evaluatie ZSM-werkwijze Noord-Nederland Rapport in opdracht van het Arrondissementsparket Noord-Nederland door Rijksuniversiteit Groningen, maart 2022
Overzicht Fte gerechtsjurist per fte rechter (per rechtsgebied), 2022
Persbericht: Nieuwe CAO Rechterlijke Macht formeel getekend, ongedateerd
Personality moderators of the cross-sectional relationship between job demands and both burnout and work engagement in judges: The boosting effects of conscientiousness and introversion, Tineke Hagen, Elien De Caluwé, Stefan Bogaerts, International Journal of Law and Psychiatry 89 (2023), 14 juni 2023
Presentatie: Loopbaanpad van gerechtsjurist tot rechter, december 2023
Prioriteiten College van procureurs-generaal 2023-2026, 1 juni 2023
PwC Strategy& Eindrapportage Doorlichting Strafrechtketen, 14 juni 2020
Raad voor de rechtspraak Research Memoranda Nummer 2 / 2017 Jaargang 12: Naar een vitale organisatie, Ivo van Duijneveldt, Peter Wijga & Kirsten van Reisen, februari 2017
Rapport Doorlichting Financiën Rechtspraak, BCG, februari 2019
Rapport Forumkeuze: Een quick scan naar motieven voor meervoudige behandeling van strafzaken, bestuursrechtzaken en belastingzaken, in opdracht van de RvR, ongedateerd
Rapport Prestaties in de strafrechtketen, Algemene Rekenkamer, 29 februari 2012
Rapport: Rechtvaardige beloning, 'Lifetime' Honorering Rechterlijke Macht, Hay Group, 23 januari 2009
Rapportage rechterscapaciteit, opsteller Thomas Vellinga, 7 juli 2023
Reacties oproep Verkenner NVvR, 9 juni 2023
Salarisschalen CAO Rijk per 1 april 2023
Salarisschalen Rechterlijke Macht per 1 juli 2022, 1 april 2023 en 1 januari 2024
Salarisschalen RIO en OIO per 1 juli 2022, 1 april 2023, en 1 januari 2024
Samenhang in beleid op het terrein van veiligheid en justitie, Jos Blank & Alex van Heezik, Tijdschrift voor Veiligheid 2021 (20) 1.
Tijd maken voor transitie. Visitatierapport van het Openbaar Ministerie 2020-2021, 5 juli 2021
Tijdsbestedingsonderzoek voor de Rechtspraak (tijdsbestedingsonderzoek in relatie tot de productiegerelateerde bijdrage voor het primair proces van de rechtspraak), Capgemini Invent, 11 juni 2019
Tijdige Rechtspraak, Gids Project Plankader, 25 januari 2024
Tijdsbestedingsonderzoek voor de Rechtspraak, Capgemini Invent, 20 april 2022
Tijdsbestedingsonderzoek voor het Openbaar Ministerie (OM), Capgemini Invent, 30 november 2021
Tijdsbestedingsonderzoek voor het Openbaar Ministerie, Capgemini Invent, 30 november 2021
Tijdsbestedingsonderzoek voor Rechtspraak, Capgemini Invent, 20 april 2022
Uitkomst enquête: huidige effecten professionele standaarden, ongedateerd
Uitkomst enquête: wenselijke ontwikkelrichting professionele standaarden, ongedateerd
Uitnodiging bijeenkomst doelenboom "procedeergedrag overheid", 24 april 2023
Uitnodiging presentatie & netwerkmoment: Het komt niet goed, we kunnen het goed maken - Consortium voor betere routes om conflicten op te lossen, 8 maart 2023
Uitvoeringsagenda 2023-2025 van de Rechtspraak, 9 december 2022
Verhouding gerechtsjuristen-rechters (aantal gerechtsjuristen per 1 rechter), screenshot rechtspraak.nl 15 september 2023

**Beschrijving**

Werkdruk bewezen: Eindrapport werkdrukonderzoek rechterlijke macht, Hogeschool Utrecht/Radboud Universiteit Nijmegen, december 2013

Werkprocessen Nieuwsbrief OM, oktober 2023

Werkwijze Proceseigenaren, Proceskringen en PI-team, OM, 31 oktober 2023

ZZP'ers of vrijwilligers in de Rechtspraak, Thijs van Osch, Nederlands Juristenblad, 12 januari 2024



## Bijlage 2

### Leden Stuurgroep

Marc Fierstra (NVvR)  
 Ard Schoep (NVvR)  
 Geert van Rhee (NVvR)  
 Henk Naves (RvR)  
 Julia Mendlik (RvR)  
 Geert van den Born (RvR)  
 Frederieke Damme (OM)  
 Leo van Veen (OM) – tot 01.01.2024  
 Roy Snijhorst (OM)  
 Martha Meinema (min JenV)  
 Anneke van Dijk (min JenV)  
 Herman Kroes (min JenV)

Data Stuurgroep meetings	
vrijdag 14 juli 2023	Kick-off sessie
vrijdag 8 september 2023	
maandag 2 oktober 2023	via Teams
donderdag 19 oktober 2023	
dinsdag 14 november 2023	
maandag 27 november 2023	
vrijdag 12 januari 2024	
dinsdag 16 januari 2024	
maandag 22 januari 2024	
vrijdag 26 januari 2024	
maandag 4 maart 2024	Via Teams
maandag 11 maart	

### Bijlage 3

<b>1. Vergroting instroom/behoud rechters en versterking ondersteuning</b>	
Bart van Meegen	RvR
Suzanne Kropman	RvR
Maarten van Berckel	Min JenV
Leo van Veen	OM
Roy Snijhorst	OM
Wouter van der Haak	NWvR
Anouk Paulus	NWvR
Jeanette de Win	Min JenV

<b>2. "Hoe kunnen we minder doen?"</b>	
Eddie Bongers	RvR
Mounir el Maach	RvR
Ilona Wamelink	Min JenV
Martha Meinema	Min JenV
Sue Preenen	OM
Roy Snijhorst	OM
Rickert Ahling	NWvR
Wouter van der Haak	NWvR

<b>3. Organisatie, wijze van werken in de ketens en cultuur / gedrag</b>	
Selinde Bokx-Boom	RvR
Hans Zuurmond	RvR
Yvonne van Santen	Min JenV
Jeanette de Win	Min JenV
Rinus Otte	OM
Roy Snijhorst	OM
Michiel Zwinkels	OM
Marloes Sprakel	NWvR
Kevin van Halderen	NWvR
Ries Wesdorp	NWvR

<b>4. (Keten) financiering als belemmering van efficiënte oplossingen</b>	
Martina Bijker-Veen	RvR
Koen van der Tang	RvR
Frank Gunters	Min JenV
Frederieke Damme	OM
Roy Snijhorst	OM
Wouter van der Haak	NVvR
Deborah van Hout	NVvR
Heika Frankena	NVvR

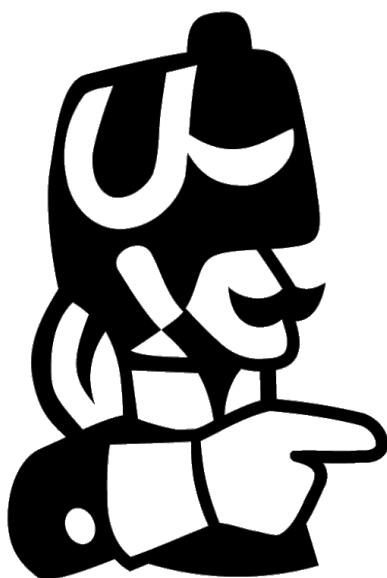
<b>5. OM-tafel over onderwerpen die specifiek het OM raken</b>	
Remy van Leest	RvR
Geert Lycklama	RvR
Herman Kroes	Min JenV
Rinus Otte	OM
Roy Snijhorst	OM
René de Beukelaer	OM
Marthyne Kunst	OM
Frank Schoonen	NVvR
Johanna Reddingius	NVvR
Deborah van Hout	NVvR
Ronny van de Water	NVvR

<b>6. Innovatie en organisatie van werkwijzen en digitalisering</b>	
Eveline de Greeve	RvR
Jantien van Hall	RvR
Caroline van Kordelaar	Min JenV
Guus Schram	OM
Roy Snijhorst	OM
Liesbeth Schuijjer	OM
Johanna Reddingius	NVvR
Ronny van de Water	NVvR
Michael de Valk	NVvR
Bart Jan van Ettehoven	

## Bijlage 4



Nederlandse  
Vereniging voor  
Rechtspraak



# REACTIES OPROEP VERKENNER

Versie 1, 9 juni 2023

## Toelichting op dit document

Naar aanleiding van de oproep van de NVvR aan haar leden om mee te denken over de agenda van de Verkenner en over oplossingen voor de werkdrukproblematiek (direct & indirect) zijn er 79 inhoudelijke reacties binnengekomen. Het leeuwendeel van leden en enkele via-via.

Om dit hanteerbaar te maken zijn de volgende verwerkingslagen erop toegepast:

- Bundeling, nummering en anonimisering van alle reacties;
- Sortering van de reacties (288 losse punten) over de functies:
  - OvJ's AP: 80
  - OvJ's LP: 9
  - AG: 4
  - Rechters: 147
  - Raadsheren: 23
  - Overig: 25
- Opdeling en clustering van de losse suggesties/ideeën/zorgen over in totaal 6 clusters:
  1. Meer mensen
  2. Beleidsveranderingen
  3. Minder doen
  4. Delegeren / extra ondersteuning
  5. Bedrijfsvoering & management (w.o. ICT en P&O)
  6. Opleiding

## Inhoudsopgave

<b>OvJ's AP</b> .....	<b>5</b>
Cluster 1: Meer mensen .....	5
Cluster 2: Beleidsveranderingen.....	5
Cluster 3: Minder doen.....	8
Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning.....	8
Cluster 5: Bedrijfsvoering & management .....	11
Cluster 6: Opleiding .....	18
<b>OvJ's LP</b> .....	<b>21</b>
Cluster 1: Meer mensen .....	21
Cluster 2: Beleidsveranderingen.....	21
Cluster 3: Minder doen.....	21
Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning.....	22
Cluster 5: Bedrijfsvoering & management .....	22
Cluster 6: Opleiding .....	22
<b>AG's</b> .....	<b>23</b>
Cluster 1: Meer mensen .....	23
Cluster 2: Beleidsveranderingen.....	23
Cluster 3: Minder doen.....	23
Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning.....	23
Cluster 5: Bedrijfsvoering & management .....	23
Cluster 6: Opleiding .....	23
<b>Rechters</b> .....	<b>25</b>
Cluster 1: Meer mensen .....	25
Cluster 2: Beleidsveranderingen.....	27
Cluster 3: Minder doen.....	33
Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning.....	36
Cluster 5: Bedrijfsvoering & management .....	40
Cluster 6: Opleiding .....	46

<b>Raadsheren .....</b>	<b>51</b>
Cluster 1: Meer mensen .....	51
Cluster 2: Beleidsveranderingen.....	51
Cluster 3: Minder doen.....	54
Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning.....	54
Cluster 5: Bedrijfsvoering & management .....	54
Cluster 6: Opleiding .....	55
 <b>Overig.....</b>	 <b>56</b>
Cluster 1: Meer mensen .....	56
Cluster 2: Beleidsveranderingen.....	57
Cluster 3: Minder doen.....	57
Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning.....	57
Cluster 5: Bedrijfsvoering & management .....	59
Cluster 6: Opleiding .....	61



## OvJ's AP

### Cluster 1: Meer mensen

1 Zet OvJ's in die nu een leidinggevende functie of een beleidsfunctie hebben. Op het PaG alleen werken genoeg OvJ's die af en toe een ZSM dienst of een zitting kunnen doen. Het primaire werkproces moet vóórgaan boven al het vergader en beleid maken. Het zal de OvJ ook een betere leidinggevend / beleidsmaker maken, want ze zitten weer met hun voeten in de klei.

2 Ik zie binnen mijn organisatie veel leidinggevend (inclusief parketleiding) die heel druk zijn met leidinggeven. Dit zijn officieren met jarenlange werkervaring als officier in het veld. Als de zittingen en diensten kunnen worden verdeeld over meerdere personen zal dit een directe vermindering van de werkdruk opleveren voor onze zwaar onderbezette afdeling. Dus stel dat iedere leidinggevende elke week of om de week structureel één zitting of dienst op zich neemt dat geeft dat een verlichting. Om de week een dienst of zitting doen lijkt mij voorts niet een dusdanige verzwaring voor de leidinggevende officieren (die dit gezien hun ervaring toch makkelijk zouden moeten kunnen) dat dit voor problemen zorgt. Voor de lange termijn snap ik dat dit niet wenselijk is, maar het gaat nu juist over die korte termijn. Laat iedereen die een toga in de kast heeft hangen, deze toga met trots aantrekken en laten zien dat we één en ondeelbaar zijn.

3 Zorg dat ook leidinggevende officieren zoveel mogelijk een keer een zitting (blijven) doen.

4 Zorg dat leidinggevende functies binnen het OM niet per definitie worden ingevuld door (senior)officieren van justitie, maar laat het leidinggeven over aan mensen die binnen andere organisaties hebben blij gegeven van hun leidinggevende capaciteiten.

### Cluster 2: Beleidsveranderingen

5 Het heeft voordelen en nadelen. Maar ik wist in ieder geval wat mijn werkgebied was en met wie ik samenwerkte. Politie, secretarissen. Voer het gebiedsgebonden werken weer in.

6 Steeds vaker maken bewegende beelden deel uit van het dossier. En nog steeds kunnen die beelden NIET in GPS worden gezet.

Steeds weer gedoe met USB sticks / CD roms etc. En ook daar moet je als OvJ zelf achteraan. En dan het afspreken van de beelden op zitting; drama. Vaak werkt het niet ondanks de hulp van alle technische diensten die we maar hebben....

Zorg voor een landelijk uniform programma waar wij bewegende beelden in kunnen opslaan en zonder problemen op zitting kunnen tonen.

7 Mailbox: Overvol. Voor alles wordt er nu gemaïld. Het bijhouden van de Inbox is bijna onbegonnen werk. Betere afspraken maken en handhaven over wie er waarover mailt.

8 Interventie versus Onderzoeken. De scheiding van deze teams werkt niet bevorderlijk voor de verbinding en de samenwerking.

Voorbeeld: als een OvJ in Interventies een onderzoek draait, krijgt hij/zij geen secretaris (want die werken alleen in team Onderzoeken). Wederom: dan mag de Interventie OvJ het onderzoek alleen doen. Of met beoordelaar als ondersteuner, maar die heeft geen kaas gegeten van onderzoeken.

9 Bijvoorbeeld: een OvJ mag niet zelf zaak intrekken, er moet eerst toestemming zijn van een teamleider. Dat kost zoveel tijd en gedoe. Waar is het vertrouwen in de OvJ?

Laat die zelf beslissen en achteraf terugkoppelen.

Op ZSM: door een tekort aan zittingen mogen er niet teveel zaken worden gedagvaard. Dat geeft stress en gedoe. Ga je toch een zaak naar de OM Horen sturen (waarna die gegarandeerd terug moet) of iets anders don. Als een OvJ een zaak wil dagvaarden: dan moet dat gewoon kunnen.

Direct afdoen;

Wij mogen geen LOS meer aanbieden – jammer! Lik Op Stuk: meteen een boete laten betalen (en eventueel later nog bezwaar ofzo aantekenen). Nu mag dat alleen bij niet NLS ingezetenen. Zonde, want zo kunnen we veel zaken meteen afdoen.

Hoger beroep:

De OVJ mag niet zelf in hoger beroep (er zijn zeker OvJ's die daardoor dus maar niet in appel gaan) reden: deels ook de werkdruk bij de AG's /enorme achterstanden bij Hof. Een OvJ mag dus bijvoorbeeld vaak niet in appel ivm de opgelegde straf. Dit zorgt voor scheefgroei, frustratie en rechtsongelijkheid. Een advocaat / verdachte mag wel altijd in appel.

10 Mail cultuur: De verwachting dat iemand 24x7 zijn mail leest en bij houdt. Als iemand binnen een paar (werk)dagen niet reageert, volgen er al reminders: Waarom reageer je niet? Verwachting is dat mensen binnen 24 uur antwoorden. Ook al staan zij op zitting of geven zij cursus.

Of als ze vrij zijn.

11 Smartphone en groepsapp: idem.

Verwachting van teamleiding dat iedereen binnen team OOK in de weekenden regelmatig zijn app checkt om te zien of er noodsituaties zijn. Gevolg: hele team is continue alert en heeft eigenlijk piket, terwijl er andere oplossingen denkbaar zijn welke minder ingrijpend zijn voor het hele team.....

Typisch voorbeeldje weer van vrijwilligerswerk: continue bereikbaar zijn voor werk.

12 Is met het anders inrichten van het proces winst te behalen, waarvoor dan uiteraard wetswijzigingen nodig zijn:

Enkelvoudige rechtspraak/ uitbreiding bevoegdheden:

Een oud-rechter opperde dat de rechtspraak wel efficiënter zou kunnen, bijvoorbeeld door in navolging van onze Antilliaanse collega's alleen-recht-te-spreken in eerste aanleg en de grens voor behandeling bij de politierechter naar beneden bij te stellen

(mr. Frank Wieland in een interview in de podcast "De Zaak ontleed")

Meer enkelvoudig rechtspreken maakt de behandeling per zaak wellicht zwaarder kan maken, maar er kan over het geheel winst te behalen vallen.

### 13 Efficiëntie - Zaakseigenaarschap

Hoewel het woord zo dikwijls wordt gebruikt binnen het Openbaar Ministerie lijkt het ten onder te gaan.

Zaken moeten door iedereen kunnen worden gedaan. Rond 2000 was het nog gebruikelijk dat je zelfs je zaken van politierechterzittingen aan je mocht houden na aanhouding van die za(a)k(en). Dat betekent vanzelfsprekend dat jouw voorbereiding niet voor niets was en dat een andere collega dat werk niet ook hoeft te doen. Dat is volledig verleden tijd. Het is zelfs zo dat MK-zaken, waaronder ook die n.a.v. grote onderzoeken niet meer door de zaaksofficier worden gedaan, hetgeen buitengewoon inefficiënt is, maar ook de werkvreugde beïnvloed. En dat laatste heeft uiteindelijk ook weer invloed op de productiviteit.

14 Overleggen (ook intern) en diensten: welke zijn echt nodig (nee, ik sluit mij niet aan bij 'de lijn Otte', ik zie een bredere taak voor het OM, maar de omstandigheden kunnen wel tijdelijk dwingen te kijken naar wat we doen, dat is pijnlijk, maar dat is de werkdruk ook) + Moet ZSM het OM stil leggen? Het is vrij bizar dat ZwaCri ovj's ZSM diensten aan het doen zijn om dat instituut maar in de lucht te houden. Daarmee zeg ik niet dat ZSM niet ook belangrijk is, maar het kost teveel capaciteit.

15 De werkdruk wordt deels veroorzaakt doordat zaken die niet op zitting gepland kunnen worden (door schaarste aan zittingscapaciteit) onnodig voor een tweede of zelfs voor een derde keer onder de aandacht worden gebracht van officier (en secretaris). De zaken die niet door de bekende pijplijn kunnen maakt dat we wat mij betreft héél kritisch moeten kijken naar de keten en waar het in de keten wringt. Bij de zittende magistratuur is er een nog groter tekort aan rechters. Ik heb wel eens gedacht, is het niet mogelijk dat officieren elders zo nu en dan bijspringen als bijzitter bij MK's in een ander arrondissement (alles mocht geopperd worden, dus waarom deze niet). Natuurlijk zal ook dit een extra belasting zijn voor het OM maar als we (zowel ZM als OM) op deze wijze de pijplijn weer open kunnen krijgen zal dit naar mijn stellige overtuiging aan de voorkant een hoop rework gaan schelen.

16 Voer snel overal (super)snelrecht in, met zorg voor de randvoorwaarden

17 Mijns inziens is de allerbeste manier om per direct de werkdruk te verminderen zonder daardoor schade te veroorzaken: het afschaffen van de dubbele ZSM-diensten.

Bij Parket Noord-Holland zitten er elke dag twee officieren. Indien zou worden besloten tot 1 officier per dag, zou dat 7 officiersdiensten per week en zelfs 365 diensten per jaar opleveren.

Het is m.i. niet noodzakelijk dat er tot 22:00 uur een officier op zsm zit. Verdachten kunnen worden heengezonden of de nacht in verzekering op het bureau doorbrengen. En in geval van een moeilijkheid kan de piketofficier worden gebeld. Het gaat veelal niet over de allerswaarste feiten. Over het piket zouden dan nadere afspraken dienen te worden gemaakt, maar ook al levert dat een kleine verzwaring op voor de piketofficier (piket begint nu om 21:00 uur), die verzwaring weegt zeker op tegen de enorme verlichting die het oplevert. Nu is in Noord-Holland sinds kort de afspraak dat op weekdays de dagdiensten nog slechts door OIO's of adjuncten worden gedaan, maar dit heeft geen invloed op de winst die mijn suggestie oplevert.

Sterker nog; deze wijziging heeft er een vergroting van de werkdruk opgeleverd:

arrondissementsofficieren doen nu nog louter avond- en weekeinddiensten en dat is een

substantiële verzwaring. Om te beginnen al omdat het door de werkdruk in de praktijk onmogelijk is om weekeinde diensten te compenseren.

18 Ook bekruipt mij vaak het gevoel wat ik daar nu eigenlijk zit te doen op zondagavond, als er alleen maar winkeldieven op het bord staan. Is dat nu een optimale inzet van de schaarse officierscapaciteit?

Het argument dat dit nou eenmaal afspraken zijn met de ketenpartners vind ik niet valide. Ten eerste zitten lang niet alle ketenpartners er altijd en daarnaast is de nood zo hoog dat de dit verandering van afspraken rechtvaardigt. Bovendien doet het niet af aan de kwaliteit van ons werk.

Nu weet ik dat op sommige parketten dit al de praktijk is dus ik hoop niet dat jullie reactie is van dat moet ieder parket lokaal regelen. Het zou goed zijn als er een dwingend landelijk advies kwam dit toe te passen.

### Cluster 3: Minder doen

19 Minder zaken per OvJ/Secr zodat ze de zaken die ze doen meer aandacht kunnen geven, dit zorgt voor minder werkdruk, meer kwaliteit (en daardoor) meer plezier. Dat vergt 'ballen' van de leiding van het OM, kennelijk, maar voor mij is het onbegrijpelijk dat deze keuze niet veel eerder is gemaakt. Natuurlijk weet ik dat dit voor slachtoffers, ketenpartners en richting Ministerie en politiek een harde boodschap is. Maar er moet iets. En snel.

20 Er dient m.i. realistisch te worden gekeken naar de tijd die de voorbereiding van een zitting in beslag neemt. Ik doe nu nog uitsluitend PR zittingen, maar de voorbereidingstijd wordt ingeschat op 0,5 tot 1 dag. Gelet op administratieve handelingen, mails van advocaten/slachtoffers en ook de nasleep van een dergelijke zitting is dit naar mijn mening veel te kort. Een advocaat mag voor een gemiddelde PR zaak tot 17 uur declareren, waar dit dan voor een officier neerkomt op 1 uur. Dat staat niet in verhouding tot elkaar en zorgt voor veel druk. In ieder geval bij OIO's.

21 Wellicht moet het Openbaar Ministerie zich ook de vraag stellen "waartoe zijn wij op aard". Wat is er de laatste decennia op ons af gekomen? Waar bemoeien we ons allemaal mee en is dat strikt genomen wel noodzakelijk. We participeren in allerlei overlegvormen (vaak heel leuk en interessant) omdat andere(n) ketenpartners het laten liggen. Moet het Openbaar Ministerie niet zelf ook duidelijker de grenzen aangeven.

### Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning

22 Sinds de secretarissen moesten verdwijnen, is een bulk van hun werkzaamheden op het bord gelegd van de OvJ's. De invoering van de Ass OvJ's heeft dat versterkt; de Ass OvJ was er niet om de OvJ te ondersteunen, maar kreeg eigen onderzoeken / zaken. Gevolg: veel zaken hebben nu niet meer 2 eigenaren (OvJ en secretaris), maar de (Ass of Adj) OvJ doet het nu helemaal alleen.

Meer secretarissen / ondersteuning aannemen SVP.

23 De werkzaamheden van deze groep medewerkers is zodanig beperkt dat de OvJ er bijna geen gebruik meer van kan maken. Zij werken alleen nog maar voor de leiding.

Geef de OvJ's een secretaresse, dat zou veel werk schelen.

24 Alles zelf moeten invoeren / aanvragen / regelen is heel tijdrovend. En het gaat ook vaak mis. Het PaG belooft al jaren een nieuw roostersysteem. Waarbij (net als bij politie, DJI en ziekenhuizen) onregelmatige uren meteen worden verwerkt, vergoedingen automatisch worden uitgekeerd. Bijvoorbeeld: de Portal doet niet aan werkdagen in het weekend. En dat terwijl wij al meer dan 10 jaar in de avonden en weekenden werken op ZSM. Pas de Portal aan aan de realiteit en snel aub.

Bij elk VG of FG moet de medewerker zelf een verslag maken in de Portal.

Laat dat aub doen door een secretaresse oid. Dat scheelt weer heel veel werk.

25 BOB aanvragen: Module Onderzoeken:

Tijdrovend systeem waar alleen de OvJ's voor zijn geautoriseerd. Nu kunnen de secretarissen dus niet meekijken / meedenken / voorbereiden.

Wederom: een taak die nu alleen bij de OvJ is gelegd. En de Module is ontzettend ingewikkeld en een e-handtekening noodzakelijk. Het kost heel erg veel tijd om dat alles geregeld te krijgen en te houden. Wederom: dat moet de OvJ bijna allemaal zelf doen.

26 Module LZOZ:

Idem als de Module Onderzoeken. De OvJ moet zelf eerst zorgen voor autorisatie en moet dan (zonder cursus oid) zelf alles invoeren in de Module. Laat dat aub door een ondersteuner doen.

27 Stukken toevoegen aan dossier in GPS

Een stuk in het GPS dossier OvJ wil voegen kost veel tijd en moeite.

Bijvoorbeeld aantekeningen. Handgeschreven notities moet worden ingescand.

Een word-document moet worden geupload.

Door een beoordelaar of de admi. En dat gaat eens fout. Bijvoorbeeld aantekeningen moeten expliciet alleen in werkmap OM terecht komen. Het gebeurt regelmatig dat dit soort stukken ook bij de advocaat en de rechter terecht komen. Kan dit niet makkelijker?

28 Bij het Openbaar Ministerie zou veel werk door ondersteuners kunnen worden gedaan.

Dat lijkt in de Rechtspraak beter (denk aan: de voorbereiding en de verdere ondersteuning van de secretaris/zittingsgriffier). De opleiding van nieuwe collega's laat nog jaren op zich wachten. Dit geldt echter niet voor collega's die rechters en officieren kunnen ondersteunen. Hoewel de meest uiteenlopende noodzakelijke registraties en zaken als het ordenen en completeren van dossiers ook voor variatie in de werkzaamheden kan zorgen is het bepaald niet het werk dat door een ( ik neem als voorbeeld even) officier behoeft te worden gedaan. Er is véél te weinig ondersteuning. Het controleren en completeren van het dossier behoort tot de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de administratie en/of secretaris en/of officier. Ook bewijsmiddelenoverzichten en andere inhoudelijke zittingsvoorbereiding kan veel meer door meer secretarissen moeten worden gedaan. Zelfs stagiairs kunnen veel werkzaamheden uit handen nemen. Dat gebeurt te weinig.

Bijkomend voordeel is dat elke ondersteuner die je binnenhaalt binnen de organisatie weer zou (moeten) kunnen groeien en wellicht nog een nieuwe rechter of officier oplevert.

29 Ik kan enkel spreken voor het werken als OvJ bij AP Den Haag, maar wat mij met name al enorm lang verbaast is dat mensen bij het parket heel veel werk doen dat een ander ook kan

doen: met name officieren doen naast hun ovj-taken veel werk dat een parketsecretaris, een administratieve kracht of een secretaresse ook kan doen.

30 Het is een feit dat het tekort aan officieren niet op korte termijn opgelost kan worden omdat er eerst mensen opgeleid moeten worden. Maar als we eens zouden beginnen met een goede taakomschrijving van de verschillende functies binnen het OM (wie doet wat?), dan kunnen we vervolgens het werk dat valt onder iemands taakomschrijving ook daadwerkelijk laten doen door die betreffende medewerker. Dus dat zou betekenen dat met het aannemen van meer ondersteunende personeel er volgens mij een hoop opgelost kan worden waarbij het dus niet direct en perse nodig is dat dit opgeleide officieren zijn: dus véél meer secretaresses (die nu veel te veel werk hebben omdat er bijv bij AP Den Haag maar 5 zijn voor de hele organisatie) en meer parketsecretarissen. En het lijkt mij ook zeer helpend wanneer deze extra mensen aan een bepaalde ovj gekoppeld worden zodat de ovj ook weet aan wie hij/zij kan vragen om het werk te doen. Want nu doet de ovj vaak het werk zelf omdat er niemand is aan wie hij/zij het werk kwijt kan. Terwijl dit voor een groot deel dus echt werk is dat door een niet-ovj gedaan kan worden.

31 Maar dit is natuurlijk een suggestie die al zo vaak is gedaan terwijl per saldo de afgelopen jaren juist minder ondersteunend personeel is aangenomen. Ik heb nooit echt begrepen waarom.

Maar voor mij komt het dus in de kern neer op:

1. Een heldere taakomschrijving voor de verschillende functies
2. Delegeren wat maar gedelegeerd kan worden (het schrijven van raadkamerbriefjes / bewijsmiddelenoverzichten voor andere(!) ovj's, het aanvragen van rapportages, printen en kopiëren, afspraken maken, agendabeheer etc)
3. Aannemen van meer ondersteunend personeel.

Dit zal de kwaliteit van de rechtspraak ook zeer ten goede komen waardoor hopelijk nog beter de juiste zaken op zitting kunnen worden aangebracht hetgeen de werkdruk bij de zittende magistratuur mogelijk ook ten goede zal komen.

32 ondersteuning: OvJ's en secretarissen zijn veel bezig met allerlei administratieve zaken, het gaat er mij niet om dat ik niet zelf allerlei dingen kan doen, zoals het vullen in P-direct en kopiëren en achter een nieuwe telefoon aan blijven bellen... maar het is geen logische inzet van tijd en capaciteit. Elke keer bij een taak lijkt gedacht: dat is niet zoveel werk, dat kunnen ze ook wel zelf. Maar in de loop der jaren is dat te veel geworden.

33 Een grondige herziening van de verdeling van het pakket aan werkzaamheden die op het bord van de officier komen. De OvJ krijg in zijn functie redelijk veel te maken met randzaken rondom een strafzaak / onderzoek. Hoe kan dit efficiënter en daarmee minder belastend voor de OvJ worden ingericht? Wat moet een OvJ nou echt zelf doen en wat kan een collega (eventueel na overleg met de OvJ) overnemen?

Ik ben ervan overtuigd dat het werkproces vele malen efficiënter kan worden ingericht.

Daarbij kan het nodig zijn (maar dat kan worden onderzocht) om meer te investeren in ondersteunende functies dan in plaats van alleen maar te focussen op meer OvJ's opleiden.

34 Zorg voor betere ondersteuning en instrumenten

35 Huur nu eindelijk eens administratief en secretariaeel personeel in. Het aantal uren dat ik als officier administratief werk doe, loopt de spuigaten uit. Als iemand mij daarin zou ondersteunen zou ik niet steeds gedwongen worden om over te werken zodat ik mijn werk af krijg. Ook zou het de professionaliteit verhogen. Het komt nu regelmatig voor dat ik word gebeld door secretaresses van burgemeesters of teamchefs om een afspraak te maken. Waarom heb ik geen secretaresse met wie zij contact kunnen opnemen? En zo weet ik nog wel wat klussen die mij enorm zouden ontlasten!  
Als mij nog meer te binnen schiet, zal ik niet aarzelen om dit jullie te mailen.  
Ik hoop heel erg dat de verkenner zin heeft en dat dit echt leidt tot vermindering van de werkdruk op korte termijn.

## Cluster 5: Bedrijfsvoering & management

36 Parket NH bestaat uit 3 lokaties: Alkmaar, Schiphol en Haarlem. Op de lokaties Alkmaar en Schiphol hebben de OvJ's geen ondersteuning, vaak ontbreken kantoor artikelen en printer problemen zijn ook geen uitzondering.  
Het weer openen van de oude 'nevenvestigingen' en parketten zou ons zeker helpen.  
Het heeft ook voordelen naar het publiek toe, de afstand tussen de burger en OM/ZM is enorm veel groter geworden door al die sluitingen.  
FLEXplekken: Geen kastruimte meer. Of maar paar planken. Vaak niet op kamer waar daadwerkelijk wordt gewerkt. Geen ruimte om even privé te kunnen bellen of vergaderen met PC voor je neus. Breidt de FLEXplekken op nevenlokaties uit en zorg voor goede ondersteuning.

37 De digitalisering heeft NIET gezorgd voor minder werk, integendeel.  
Ons dossier programma GPS is een drama al vanaf begin. Dat heeft jaren en jaren geduurd voordat het PaG dat toe kon geven. Nu is men bezig met vervanging (Emma), maar dat schiet echt niet op.  
Voor nu: misschien weer invoeren van papieren dossiers?  
Of laten printen van de de processtukken uit GPS voor de OvJ's?

38 Sinds GPS moeten wij zelf de zittinglijsten printen (als we dat nodig hebben). Wij worden geacht de lijsten digitaal in te vullen op een manier die tijdrovend is en vaak lastig leesbaar. In Abode Acrobat. Vroeger deed de admi dat, nu moet de OvJ dat allemaal zelf doen. Er is ook geen (digitale) backup van de opgeslagen zittinglijsten. Af en toe verdwijnen er een aantal.....  
In GPS zelf moeten wij ook nog een keer de eis apart invullen. Hoezo tijdverspilling? Alles dubbel doen? En daarbij zijn het aantal in te vullen onderdelen van onze eis, niet volledig. GPS kent een tiental mogelijkheden die wij kunnen eisen niet. Dat is sinds de invoering nooit aangepast. Ik weet dat daar in 2009/2010 al een "call" voor is ingediend....  
De OvJ moet de zittinglijst zelf gaan opzoeken op de H schijf.

39 Falend ICT systeem bij het OM. Veel netwerkstoringen, vastlopende programma's, dit is zo frustrerend. Zorg SNEL voor een goede ICT.  
Serviceportaal 1010. Voor storingen van de ICT. In het weekend vaak minimaal bemand. Dan kan er dus vaak niet worden geholpen. Terwijl wij toch echt ook in het weekend werken....

40 Soms is bijvoorbeeld het Uittreksel van iemands DOC leeg, dan moet je zelf in JD Online een uittreksel gaan regelen.... Er gaat dan iets verkeerd met het uploaden.

#### 41 Voorbereiden zitting

Een zitting in GPS voorbereiden kost veel meer tijd dan voorbereiden van een papieren dossier.

Heel veel documenten zitten meermalen in GPS dossier. Om te zien welke je nodig hebt moet je alles 1 voor 1 openen en bekijken.

Als het op papier staat kan je dat in 1 oogopslag zien. In GPS moet je alle documenten openen. Dat is heel arbeidsintensief en veel muisklikken. En computerpauzes....

Digitaal zittingen voorbereiden is veel lastiger dan vanaf papier.

Als je gaat tellen hoe vaak je met je muis moet klikken om alles te openen, heb je meteen RSI klachten.

De dossierviewer is verdwenen uit GPS. Zonde.

Dat was een manier om in één keer alle documenten te openen.

#### 42 Geen keuze voor digitaal of papier: alles MOET digitaal.

Of je moet als OvJ zelf alles printen. OvJ moet zelf zittinglijst en vorderingen en alles wat hij op papier wilt ZELF printen.

#### 43 De OvJ moet zelf voor elke zaak de vorderingen aanmaken in GPS en zelf printen.

De vordering zelf is zo gemaakt dat er nauwelijks plek is om je eis in te vullen. Dus moet je als OvJ heel klein schrijven (om op de achterkant gaan schrijven) of je moet elke vordering eerst openen, handmatig met ENTERs genoeg ruimte maken en dan pas de vorderingen 1 voor 1 printen..... Tijdsverspilling.

Zorg voor werkbare vorderingen TTZ in GPS.

44 Een belangrijk speerpunt in het verlagen van de werkdruk en het ook overigens aantrekkelijker worden als werkgever zou in mijn ogen de IT infrastructuur moeten zijn. Het is tenenkrommend met wat voor ouderwetse, half-werkende systemen wij ons werk moeten doen. Voor mij (anderhalf jaar geleden overstapt vanuit het bedrijfsleven) is dit echt een tijd- en energielek en ik vraag me wel eens af waarom mijn collega's al jarenlang accepteren dat rammelende systemen structureel extra werkdruk en stress opleveren.

45 Ik zie een mogelijkheid (op relatief korte termijn) wat werkdruk te verlichten. Het voorbereiden van zittingen en het raadplegen van informatie op zitting met behulp van GPS is voor officieren op dit moment een worsteling. Het goede nieuws is dat ik de afgelopen maanden tijdens mijn stage bij de rechtbank gezien heb dat het ook anders kan.

46 Divos is een verademing en zou ook voor officieren een gigantische verbetering zijn: het snel schakelen tussen documenten, de mogelijkheid linkjes te maken naar bepaalde pagina's in een dossier, het overzicht, de responsiviteit van de applicatie. Het OM zou volgens mij morgen met de Raad voor de Rechtspraak in overleg kunnen treden over het gebruik van (een eigen, afgeschermd versie van) Divos. Dit zou officieren zowel in de voorbereiding van zittingen als daadwerkelijk op zitting veel tijd en frustraties besparen. Ik zou er in ieder geval ontzettend blij van worden als ik Divos zou kunnen gebruiken.



47 De stand van de 'digitalisering' en ondersteuning als het om ICT gaat is buitengewoon treurig.

Uitval van het systeem is bij het OM dagelijks de vrees van (met name) de zittingsofficier en de piketofficier, maar feitelijk van alle collega's.

Daarnaast is de digitale ondersteuning van digitaal vergaderen bepaald niet professioneel te noemen. Mogelijk door alle beveiligingseisen, maar het bevordert het efficiënt werken in ieder geval niet. Het heeft grote invloed op de motivatie en zeer zeker op de productiviteit.

48 De arbeidsomstandigheden zijn bij het Openbaar Ministerie 'hardhollend' achteruit gegaan sinds het flexwerken.

Iedereen kan zich dat voorstellen. Deze bezuiniging heeft zonder meer tot gevolg dat:

- Dagelijks een andere werkplek hebben. Simpelweg betekent het dat je met je pennen en dossiers zeult van huis naar kantoor en binnen kantoor van plek naar plek. De tijd dat je 's morgens kan oppakken "where you left of" is voorbij en kost tijd.
- Als er al een werkplek is, dan is het zeer de vraag of die geëigend is voor het geconcentreerd voorbereiden van een zaak/zitting en/of het voeren van vertrouwelijke dan wel anderszins gevoelige telefoongesprekken.
- De 'lijntjes' zijn door het flexwerken substantieel langer. Dit heeft invloed op de kwaliteit van beslissingen en zaken. Ik merk tē vaak dat je 'toevallig' een collega spreekt op een dag dat je op het werk bent en hoe wezenlijk dat bepaalde gesprek voor een zaak of zitting kan zijn voor de collega of voor je zelf.
- Het flexwerken heeft ook grote impact op de opleiding van nieuwe collega's. Er is onvoldoende begeleiding voor en zicht op nieuwe collega's. 49 Nieuwe collega's zitten (vooral in de Onderzoeken omgeving binnen het Openbaar Ministerie) niet meer bij hun opleider, waar dat vroeger standaard het geval was. Dit heeft onvermijdelijk tot gevolg voor de kwaliteit van de opleiding en de ontwikkeling van de opleiding.

Tel daar het na Corona ontstane hybride werken nog maar bij op ...

De werkomstandigheden hebben - is mijn standpunt - grote invloed op het werkplezier en zeer zeker ook op de productiviteit.

50 Onderzoek naar het bestaan en - alsdan - het effect van "eigenrichting" door "zelf te compenseren"

Een deelnemer aan de bijeenkomst van 20-04-23 merkte op dat zij haar formele contractduur/arbeidsduur heeft aangepast in die zin dat zij contractueel minder is gaan werken. Dit heeft feitelijk tot gevolg dat zij alsnog de oorspronkelijke contracturen werkt, maar dan in 'overwerk'. Voor die persoon heeft het de consequentie dat zij de onderhandelde voordelen krijgt o.b.v. haar contractduur en niet haar werkelijke werkuren. En - zoals ik het begreep - enkel om het aantal daadwerkelijke werkuren te beteugelen. Voor mij geldt hetzelfde in die zin dat ik ook mijn contractduur (aantal uren) naar beneden zal aanpassen, zodat ik overwerk "kwijt" kan op de dag dat ik officieel niet werk en hopelijk zo de avonden en een deel van het weekend ècht vrij kan spelen voor gezin en noodzakelijke vrije tijd. Los van de financiële consequenties, die de collega terecht constateerde, vraag ik mij af hoe vaak deze constructie wordt toegepast en wat dat (in geval dat op grote(re) schaal gebeurt) voor (ongewenst) effect kan hebben en of daar dan vervolgens conclusies aan verbonden moeten worden.

51 Hoe wordt omgegaan met 'uitgevallen' of oneerbiedig gesproken 'omgevallen' collega's?

N.B. Ik zie in mijn omgeving een angstaanjagende hoeveelheid collega's omvallen en vertrekken (soms beiden, achtereenvolgens).

Ook collega's die 20 (!) jaar lang zonder enige moeite het werk en de werkdruk het hoofd geboden hebben. Collega's van wie je het niet verwacht. Dus los van het feit dat het overwerk "drukt" op de collega's, vallen er ook teveel collega's om.

Het is uiteraard wenselijk uitgevallen collega's zo snel als verantwoord is en duurzaam te re-integreren

Enkele problemen die ik signaleer en - helaas - ook heb ervaren na re-integratie (na problematische zwangerschap):

- De kennis en kunde van (al dan niet ervaren leidinggevenden) als het gaat om re-integreren en de Wet Poortwachter is beschamend.

Simpele beginselen van re-integreren worden niet gevolgd (aandacht voor de risico's van re-integreren in "eigen" werk of afdeling)

- De adviezen van de bedrijfsarts worden niet gevolgd, ook niet nadat daar nadrukkelijk aandacht voor wordt gevraagd.
- De wijze waarop met een bedrijfsarts omgegaan wordt heeft in een mij bekend geval geleid tot de beslissing van die bedrijfsarts om te vertrekken.
- HR staat niet per se ten dienste van de werknemer, maar lijkt meer een 'verlengstuk' van het management.
- Indien HR al blijkt geeft van een zelfstandig standpunt of visie in een casus, dan ontbreekt het HR aan tijd, energie dan wel motivatie en 'tools' om een 'vuist' te maken richting het MT, terwijl het gaat om essentiële personeelszaken.
- Het UWV kampt met ernstige achterstanden, zodat de Wet Poortwachter (in ieder geval als het gaat om bescherming van de werknemer) een 'wassen neus is'. Het UWV loopt ernstig achter de feiten aan. De loonsanctie die op enig moment is opgelegd wegens tekortkomingen als het gaat om de inspanningen van de werkgever waren dus van nul-en-generlei-waarde.

N.B. Na een eerdere (problematische) zwangerschap was ik ook uitgevallen en was het re-integratie-traject een "feestje" te noemen vergeleken bij de ervaring waaraan ik hierboven refereer. Het kan dus ook wel verantwoord!

52 Stimuleer dat de huidige officieren meer uren willen werken. Er wordt enorm veel parttime gewerkt en dat is op de lange termijn prima, want dat creëert meer banen, maar op dit moment is dat een enorme valkuil. En zorg dat daarvoor een stevige (tijdelijke) financiële stimulans is voor bijv. 6-12 maanden. Daarmee moet het mogelijk worden om ipv 36 uur ook 40 uur te werken (en dan niet die 10,5 week vakantie). Of officieren die nu 32 uur in de week werken, 36 uur in de week laten werken en pas de verlofregeling erop aan.

53 Zorg dat overwerk substantieel wordt uitbetaald (heel simpel voorbeeld voor mezelf: ik vind het minder erg om s'avonds over te werken als ik een oppas kan betalen die kookt voor mn kinderen en ze in bed legt, in die twee uur kan ik dan werken).

54 ICT voorzieningen die goed werken. Spreekt voor zich.

55 Een daarmee samenhangende suggestie is om voor iedere uitgegeven laptop/thinkpad een datasimkaart (vergelijkbaar met telefoons) te verstrekken zodat er ook daadwerkelijk efficiënt gewerkt kan worden onderweg. Er hoeft dan geen verbinding te worden gemaakt

met openbare wifi netwerken (stuk veiliger dus) of de hotspot van de eigen (werk) telefoon. Een datasimkaart lost tot slot ook problemen op die er kunnen spelen met de eigen wifi thuis, teneinde altijd verzekerd te zijn van goede verbinding bij thuiswerken.

56 Zorg dat je als parket een of meer medewerkers in dienst heb die zorgen dat camerabeelden die bij een dossier horen, aan de stukken worden toegevoegd, worden getest en gereed worden gemaakt voor afspelen op zitting. Collega's zijn daar vaak heel veel tijd mee kwijt.

57 Zorg dat de apparatuur (telefoon/Ipad/laptop) die je aan je medewerkers ter beschikking stelt ook klaar is om te gebruiken. Nu wordt er bijvoorbeeld vaak een telefoon uitgegeven, en moet je zelf maar zien hoe je een kopie maakt van je oude telefoon, en hoe je alle relevante apps er op zet (en welke dat zijn). Dat kost veel tijd en stress. Terwijl er ook een afspraak zou kunnen worden gepland tussen de medewerker en iemand van ICT/facilitair, om samen alles gereed en in orde te maken.

58 Om work/life balance te verbeteren kan het wellicht helpen om – net zoals in andere cao's – een vitaliteitsverlof op te nemen als mogelijkheid. Zie bijvoorbeeld de cao Banken:

#### *8.6 Regeling vitaliteitsverlof*

*Vitaliteit is een belangrijk element in het kader van duurzame inzetbaarheid. Het behelst een combinatie van energie en motivatie. Werken aan vitaliteit is een verantwoordelijkheid van u en uw werkgever. Daarom kunt u als u minimaal zeven jaar in dienst bent, eens in de zeven jaar, twee maanden aaneengesloten vitaliteitsverlof aanvragen om op deze manier te werken aan uw vitaliteit.*

*Aanvullend geldt voor de medewerker die tenminste zeven jaar in dienstverband heeft gewerkt voorafgaand aan de indiensttredingsdatum bij de werkgever, de mogelijkheid om voor de eerste keer vitaliteitsverlof aan te vragen als hij vijf jaar in dienst is bij de werkgever. Voor een eventuele vervolgaanvraag van vitaliteitsverlof geldt de gebruikelijke zeven jaar. Hiermee wordt beoogd dat de regeling voor vitaliteitsverlof beter kan bijdragen aan de vitaliteit van medewerkers die al langer actief en mobiel zijn op de arbeidsmarkt.*

*De medewerker die vitaliteitsverlof aanvraagt, neemt het initiatief om het gesprek te voeren met de werkgever over zijn motivatie en de wijze waarop vitaliteitsverlof bijdraagt aan zijn vitaliteit.*

*U ontvangt in de eerste maand van uw verlof 70% van uw maandinkomen en in de tweede maand 40%. Uw werkgever kan ervoor kiezen om het equivalent van deze percentages gelijkelijk te verdelen over de twee maanden. In de periode van het vitaliteitsverlof zal uw pensioenopbouw volledig worden voortgezet.*

*(..)*

59 Het OM, maar ook de rechtspraak als geheel, loopt vaak achter met technologie. Zo is het voor mij als relatief nieuwe medewerker onbegrijpelijk dat strafdossiers nog geprint en dan

weer gescand worden. Foto's in lage resolutie in de scan terecht komen en video's niet automatisch aan het dossier worden gevoegd. Dit verbeteren is ook winst voor de werkdruk. Echter zou mijn suggestie zijn om eens progressief te zijn. De tijd van AI komt er aan en kan niet langer worden ontkend. Wij kunnen nu al gebruikmaken van deze technologie, programmeurs kunnen al niet langer zonder en het is ook voor de rechtspraak de toekomst, maar omarm het nu om het snel te implementeren. In mijn toekomst visie zou AI een pre-uitkomst op de zaak kunnen genereren. Door bijvoorbeeld aan te geven dat in 87% van de zaken met vergelijkbare bewijs tot uitkomst "veroordeling" is gekomen en daarbij de percentages aan welk type straf vervolgens zijn opgelegd. Het motto "geen zaak is hetzelfde" gaat niet langer op. AI kan wel het onderscheid maken en multi problematiek, de details van een zaak en eerdere veroordelingen meewegen. Op zitting kan het dan uitsluitend gaan over de vraag, waarom deze zaak afwijkt van de 87%. De menselijke maat moet immers nog wel blijven. Dit hele proces kan dit veel efficiënter. Ook kan AI in de voorfase al met een uitkomst komen, waardoor het voor het OM makkelijker wordt om een zaak te seponeren.

60 Meer ruimte om 36-urige werkweek uit te breiden naar 40 uur, ook voor ondersteunend personeel

Een snelle winst in de krapte in de FTE's kan denk ik gemaakt worden door meer mensen de mogelijkheid te geven om 38 of 40 uur per week uitbetaald te krijgen en dus ook meer te werken. Bij het OM werken veel mensen in de constructie dat ze 36 uur betaald krijgen en 40 uur werken dus heel veel compensatie-uren opbouwen. Ik weet dat bij jonge collega's binnen het OM best bereidheid bestaat om niet zoveel compensatie op te bouwen, maar juist meer betaald te krijgen. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor adjunct-OvJ's en secretarissen. Op het moment dat zij minder vakantie op hoeven te nemen (omdat de compensatie-uren anders vervallen) scheelt dat voor de OvJ's ook werkdruk, omdat tijdens hun vakanties er veel doorschuift naar de OvJ's.

61 Zelf ben ik woonachtig in Den Bosch en OvJ in Amsterdam. Per 1-9 maak ik de overstap van het Parket Amsterdam naar het Parket Den Bosch. Deze overstap heeft enorm veel gesteggel opgeleverd, terwijl het verlies aan 2,5 uur reistijd per dag toch een evidente verlichting van de werkdruk oplevert. Het OM is erg behouden in het meedenken in dergelijke overstappen, terwijl het voor de individuele werknemer een enorme winst oplevert. Ik ken voorbeelden van mensen die graag zouden willen wisselen, maar waar het OM dit tegenhoudt. Zo weet ik dat twee collega's van mij iedere dag de omgekeerde reis maken; 1 gaat van Amsterdam naar Rotterdam om daar te werken en de andere maakt de reis andersom. Als de organisatie hier flexibeler (misschien zelfs wel op eigen initiatief) mee omgaat en meer naar het organisatiebelang i.p.v. parketbelang kijkt kan met een aantal eenvoudige handelingen de reistijd van een groep medewerkers per dag makkelijk met een aantal uur worden verlaagd wat een winst in de werkdruk (beleving) kan opleveren.

62 Dit is altijd een gevoelig onderwerp, omdat we natuurlijk een best net salaris hebben. Aan de andere kant, als de functie van OvJ of rechter in het bedrijfsleven weg zou zetten, zou hij veel meer betaald krijgen. Willen we snel goede mensen kunnen aannemen, dan betekent dat wij mij betreft dat de salarissen omhoog moeten. Soms probeert het OM het op te lossen door individuele mensen van buiten ineens veel salaris te bieden, maar dat zorgt dan intern weer voor onrust. Onrust is gedoe. Gedoe kost tijd en deze tijd hebben we allemaal niet. Ik

vind daarom dat de CAO-lonen omhoog moeten om te kunnen concurreren op de arbeidsmarkt en denk aan het afschaffen van de ingroei-trede.

63 Er spelen vaak dossiers bij het College die gaan over groepen werknemers. Denk daarbij over het bekende dossier van de adjunct-OvJ. Maar er speelt/speelde veel meer. Voorbeelden hiervan zijn de betalingsregeling van docenten bij de SSR of het niet willen uitkeren van de maaltijdvergoeding waar je krachtens de CAO recht op hebt. Al deze dossier laat het College maanden of jaren voortduren, zelfs tot op de dag van vandaag. Iedere keer worden we maar weer lastiggevallen met vraagpunten en enquêtes en vaak kiest het College niet (direct) in het belang van de werknemer. Al dit gedoe kost (vooral mentaal) veel tijd en kracht bij de werknemers. Het College moet dit soort dossiers veel sneller oppakken en het belang van de werknemers hierbij hoger prioriteren.

64 Een groot deel van de werkdruk zit momenteel in het altijd maar doorrollende dienstenrooster: het primaire proces moet altijd doorgang vinden, de (nacht)piketten moeten worden gedraaid en de zittingen moeten worden gevuld.

65 De afgelopen jaren heb ik veel collega's zien vertrekken (functie elders of pensioen), maar vrij weinig zien instromen. Dit heeft tot gevolg dat er op onze afdeling onderzoeken veel te weinig officieren zijn om het werk op een verantwoorde wijze te kunnen doen. Dit is geen verrassing, zoals gezegd: dat de werkdruk te hoog is, is een vaststaand gegeven.

66 Enige droevigheid voel ik wel bij de oproep ideeën aan te dragen. Hoe vaak heb ik dat al niet gedaan. Hele lijsten gemaakt voor concrete, snel te implementeren oplossingen die vooral op ons parket van toepassing zijn. En zo zijn er wel meer lokale initiatieven geweest die uiteindelijk allemaal doodbloeden omdat niemand er iets mee doet. En nu maar hopen dat dit anders zal lopen...

Volgens mij moet de verkenner zelf op stap. Ik begrijp dat er niet zoveel tijd is, maar voor een echt goed beeld zou z/hij een week op elk parket moeten rondlopen en iedereen aanspreken en in 10 minuten de grootste werkdrukveroorzakers moeten uitvragen. En met sommige een afspraak maken voor een langer gesprek. Een week, omdat je dan bijna iedereen treft. Op elk parket omdat het overal anders is. En overal totaal anders is georganiseerd. En omdat de werkdruk zit in ons complete onvermogen processen fatsoenlijk te organiseren en werk efficiënt te beleggen en dat lokaal steeds anders uitpakt (daar zitten mogelijk ook best practices die dan meegenomen kunnen worden).

De rode draad zal zijn dat de ICT ruk is, maar dat uit zich verschillend op verschillende parketten. Deels gaat dat eigenlijk over invoertaken die belegd worden bij inhoudelijke professionals, afspraken over hokjes aanvinken die vooral in dienst staan van de administratie, etc. Maar natuurlijk ook in de uitval en traagheid van systemen en de ontelbare kliks die nodig zijn om een dossier te doorgronden. En dan zijn we er nog niet want bij sommige parketten is er wel overzicht van wie hoeveel onderzoeken op naam heeft en op andere plekken is er als managementinformatie voor de teamleider niet meer dan de onderbuik en een piepsysteem.

Kortom, achter "ICT" gaat een wereld schuil die heel divers is en sterk lokaal afhankelijk. Dus stuur die verkenner een week lang naar elk parket en laat hem/haar zoveel mogelijk mensen spreken. Dan ontstaat vanzelf het beeld van een organisatie die maar wat doet, geen visie,

geen strategie, alleen maar een opeenstapeling van geplakte pleisters en houtje-touwtje oplossingen.

Dan maar langer dan zes maanden bezig. Die 10 of 12 weken kunnen er ook nog wel bij. Ik heb liever een goed rapport waar de minister zich van te pletter schrikt. Een waar eindelijk eens consequenties aan verbonden worden voor de leiding die al meer dan tien jaar weigert dit eerlijke verhaal aan de minister te vertellen en doet alsof het allemaal nog wel zo, terwijl ze geen idee hebben. Nee, geen idee \*willen\* hebben, want als intern iemand het komt vertellen dan doen ze er niks mee of - nog erger - willen niet eens luisteren. Ik heb de mail nog liggen hoor, waarin onze vorige HOvJ mailt dat we met alle klachten maar bij de teamleiders terecht moeten. Doorbreek die structuur en geef de minister directe toegang tot de beerput met ellende. Dat is de enige manier om verandering teweeg te brengen. Het college staat ons eerder in de weg dan dat het helpt. En datzelfde geldt voor menig dagelijks bestuurder van de parketten.

67 Maak ons werk aantrekkelijker voor meer nieuwe collega's

Verhoog het salaris van ovj en rechter, waardoor die banen kunnen concurreren met banen in advocatuur/bedrijfsleven

68 Bouw een duurzaam, stabiel en solide ICT-systeem waarin verschillende processen binnen de strafrechtspleging (politie, OM, ZM, eerste aanleg en hoger beroep) uniform worden, zodat er efficiënter kan worden (samen)gewerkt

69 Maak strafrechtspleging efficiënter

Investeer in de kwaliteit van de opsporing (opleiding van en perspectief voor politiemensen)

70 In verschillende bijdragen in de (social en nieuws-)media wordt ook wel - enigszins gekscherend - opgemerkt dat het allemaal wel wat efficiënter kan. Daarbij allereerst een kanttekening: Met het toenemen van de werkdruk zal de efficiëntie misschien in eerste instantie toenemen, maar uiteindelijk wordt onder chronisch hoge werkdruk ook niet altijd ruimte gevoeld om het werk ook nog eens drastisch anders in te richten of daaraan te werken. Alle goedbedoelde en logischerwijs relatief weinig bezochte "time management" cursussen ten spijt.

## Cluster 6: Opleiding

71 De meeste OvJ's / secretarissen hebben geen of onvoldoende cursus GPS gehad.

We worden geacht dat maar zelf te doen via een e-learning. Daar krijgen we geen extra tijd voor.

Ook de basiscursussen / Actualiteiten cursussen zijn bijna volledig wegbezuinigd.

Een aantal cursussen per jaar naar keuze doen bij de SSR zit er niet meer in.

Je moet zelf actief gaan vragen om een cursus bij je teamleider. En verder wordt je blijkbaar geacht zelf de actualiteiten maar bij te houden.... ??

Zorg aub voor een overzichtelijk en actueel aanbod waar elke medewerker jaarlijks uit kan kiezen. En zorg dat daar ook tijd voor is.

72 Bezuinigingen hebben ook gezorgd voor afname cursussen. Bv actualiteiten Strafrecht en strafvordering. Vroeger kwam dat minimaal 1x per jaar voorbij. Voor alle OM-ers toegankelijk voor een dagdeel. Nu moet iedereen die actualiteiten zelf bijhouden.

Natuurlijk zijn er nieuwsbrieven maar alles is tegenwoordig digitaal en leren in een cursus omgeving is toch veel doeltreffender.

73 Moet herinvoering van de RAIO-opleiding worden heroverwogen?

Dit wordt in de media (nieuws, LinkedIn etc.) door meerdere personen aan de orde gesteld. Zowel vanuit de advocatuur (advocaat Sander Janssen), als uit onze eigen gelederen (OM, Koos Plooi).

74 Afschaffing van de RAIO-opleiding is - voor zover ik weet - een kosten-batenanalyse geweest. Onder andere:

- Beperking van kosten door inkorting of afschaffing van de stages, met name de buitenstage. M.a.w.: Mensen met werkervaring aannemen, zodat de zgn. "buitenstage" feitelijk al "in the pocket is" en niet op het conto van de Rechtspleging komt. Kanttekening bij deze (veronderstelde) gedachtegang is dat RAIO's met relevante juridische werkervaring ook al "korting" kregen op die buitenstage.

- Beheersing van de uitstroom: Sinds afschaffing van de RAIO-opleiding dient de kandidaat vooraf te kiezen voor het ambt van rechter dan wel officier en dat kan niet zonder meer gewijzigd worden tijdens de opleiding. Ook hier geldt een kanttekening, namelijk dat ook (nog ver) in de huidige opleiding of net na de huidige opleiding door rechters en officieren wordt 'geswitched'.

75 Oud versus nieuw v.w.b. hoeveelheid succesvol opgeleide magistraten en de mate waarin zij de organisatie 'trouw' blijven:

Kan cijfermatig in kaart worden gebracht hoeveel gunstiger de "nieuwe opleiding" van rechters en officieren is t.o.v. de oude-RAIO-opleiding (naast uiteraard de toen ook bestaande RIO's en de zgn. "buitenstandersweg" voor officieren)?

En dan niet enkel (1) financieel, maar ook voor wat betreft (2) de "omvang van de instroom" (geïnteresseerden), de hoeveelheid kandidaten die tijdens de opleiding uitvallen. M.a.w.

- o Beschouwen wat de "effectieve uitstroom" was in de RAIO-opleiding en in de RIO-opleiding nieuwe stijl resp. de OIO-opleiding. Dus: Het aantal instromende kandidaten minus "uitvallers", die de opleiding niet halen dan wel anderszins "afvallen" en

- o beschouwen hoeveel collega's uit de RAIO-opleiding en in de RIO-opleiding nieuwe stijl resp. de OIO-opleiding één of twee decennia later nog werkzaam is voor de rechterlijke macht, dan wel zijn heil elders heeft gezocht versus

De RAIO's lijken (op mijn eerste gezicht) vrij "honkvast" en loyaal. Op een recente reünie van mijn RAIO-lichting viel mij op dat vrijwel al mijn lichtingsgenoten nog als rechter of officier werkzaam waren. Eén lichtingsnoot is helaas overleden en slechts één is ander werk gaan doen, overigens wel in de juridische keten. Het lijkt mij interessant af of de RAIO-opleiding in dat opzicht ook succesvoller was.

76 Ik vraag mij af of collega's die in de huidige opleiding voornamelijk "van buiten" komen ook eerder geneigd zijn weer terug te keren of i.i.g. elders aan de slag gaan. Er zijn meerdere gevallen van collega (officieren) die zeer kort na afronding van de opleiding toch opgestapt of overgestapt zijn. Niet uit onvrede over het werk, maar over de werkomstandigheden (!). In

één geval had diegene nog diezelfde week een topfunctie in de bedrijfswereld. Nou speelde daar de bejegening vanuit de OM-leiding een grote rol, maar het illustreert wel dat de buitenstaander veelal een netwerk heeft om naar terug te keren. Hetgeen bij de RAIO (althans de "jonge" en/of net afgestudeerde RAIO) niet het geval is.

77 Mogelijkheid van alternatieve leergangen

Bijvoorbeeld een intensieve(re) leergang voor rechter-plaatsvervangers en/of een separate leergang voor ervaren gerechtssecretarissen.

78 Opleiden: zorg heel snel dat OvJ's/secr die nu nieuw zijn echt goed, gedegen en met enthousiasme worden opgeleid, naast de werkdruk waar het OM notoir om bekend staat, is het gebrek aan (een betrokken) opleiding ook breed bekend (afschaffen raio is geen goede zet geweest, maar dat was toen al duidelijk) en dan zeggen juristen met kwaliteit: bekijk het maar, ik solliciteer niet eens of ze zijn snel weer vertrokken.

79 Zorg voor voldoende opleidingscapaciteit, bij het OM worden een 250-tal officieren opgeleid. Dit is een extra belasting voor zittende officieren die naar mijn stellige overtuiging beter ondersteund zouden kunnen of liever gezegd moeten worden bij het opleiden van deze nieuwe officieren. Er zou beter nagedacht kunnen worden over de wijze waarop die opleiding al dan niet deels overgenomen zou kunnen worden door bijvoorbeeld goede e-learning op te zetten al dan niet ondersteund door de SSR en opleidingsdeskundigen.

80 Voer de RAIO weer in, waardoor goede juristen -op jongere/flexibeler leeftijd dan nu voor de OIO/RIO- in aanmerking komen voor die opleiding, en nog niet zijn verleid door beter betalende advocatuur/bedrijfsleven



## OvJ's LP

### Cluster 1: Meer mensen

1 Ik denk dat er met het aantal OvJ's dat we nu al hebben bij het OM best een stap in de juiste richting kan worden gemaakt. Mij valt op dat het aantal OvJ's dat "gewoon" onderzoeken "draait" en regelmatig op zitting staat (dat is toch wat het werk van een OvJ inhoudt) sinds de tijd dat ik begon drastisch is afgenomen. Er is best een aantal specialistische functies bijgekomen van OvJ's die niet tot weinig meer in de zittingszaal staan. Zoals bv een recherche ovj, een info ovj, een kwaliteits ovj, teamleiders (ook allen OvJ's). Vooropgesteld, ik doe niets af aan de inhoud van hun werk, maar als de nood zo hoog is en we dringend behoefte hebben aan "meer handen aan het bed" dan zouden er scherpe keuzes moeten worden gemaakt. Deze OvJ's ook meenemen in roosters, zou dan verlichting kunnen brengen.

### Cluster 2: Beleidsveranderingen

Geen

### Cluster 3: Minder doen

2 Om te voorkomen dat zij het niet meer kunnen bolwerken zullen de hoofdovj's, of zelfs het College van PG's, moeten bepalen wat deze ovj's dan moeten laten liggen.

3 Belangrijk hierbij is dat er scherpere keuzes worden gemaakt. Het OM zal, nu de druk zo groot is op ons allen, meer terug moeten naar de kern denk ik. Waar zijn wij van? Wat is onze taak? Zaken die (te) ver afliggen hiervan zouden we moeten laten durven varen. Deze keuzes moeten worden gemaakt.

4 Het lijkt me goed dat er kritisch gekeken wordt naar de verhouding beleid/operatie. Hoeveel van onze OM-ers (niet alleen ovj's, maar ook de ondersteuning) houden zich met beleid bezig en hoeveel met de opsporing en vervolging (kerntaak). Als dat goed in beeld wordt gebracht kan vanuit daaruit gezien worden of er een verschuiving zou kunnen plaatsvinden. Dit om het nijpende tekort aan mensen die de onderzoeken doen/zaken beoordelen/afdoen terug te dringen.

5 Daarnaast kan ik me voorstellen dat de oplossing niet meer wordt gezocht in grote aantallen zaken seponeren, maar dat de poort aan de voorkant op tijd dicht wordt gedaan. Het seponeren van zaken is begrijpelijk, maar wel verspilling van energie; immers er zijn al diverse mensen bezig geweest met het beoordelen van deze zaken. Zonde dus in een tijd van krapte.

Dit geldt uiteraard niet voor TGO's. Maar wellicht kan dit voor bulkzaken wel op gaan.

#### Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning

6 Ik ben net begonnen als praktijkopleider op de afdeling interventies bij het AP Amsterdam. Wat mij opvalt is de tijd die de ovj kwijt is aan het beoordelen van de vordering BP en het opvragen van extra stukken bij de BP tbv een goede beoordeling.

Zou het niet veel handiger zijn als hiervoor een aparte medewerker/civiele adviseur voor wordt aangenomen?

Die houdt zich dan sec bezig met het beoordelen en het afwickelen van die vordering BP. Het advies van die medewerker komt in het OM-dossier terecht en de ovj hoeft dit alleen maar over te nemen.

Overigens geldt dit voor meer werkzaamheden van de ovj. Die is namelijk voorafgaand aan de PR-zitting toch vaak nog veel tijd kwijt aan het compleet krijgen van het dossier (inclusief de vordering BP, het reclasseringsadvies, de vordering TUL). Dit werk zou ook door een andere medewerker gedaan kunnen worden.

7 De eerste is eenvoudig (maar de oplossing niet): er zijn simpelweg geen mensen om vacatures op te vullen. Dat geldt niet alleen voor officieren, maar ook voor secretarissen. Als secretarissvacatures niet kunnen worden ingevuld, heeft dat zijn weerslag op de werkdruk van de officier van justitie.

De laatste jaren zijn officieren van justitie steeds meer administratieve/secretariële taken zelf gaan uitvoeren: verlof registreren, reiskosten declareren, gegevens invoeren in GPS etc.

8 De maatschappij is veranderd: een paar jaar geleden zou niemand van een officier van justitie verwachten dat hij/zij de vaatwasser uitruimt, dienstauto's naar de garage brengt, toner van het kopieerapparaat vervangt. Dat wordt tegenwoordig wel normaal gevonden.

#### Cluster 5: Bedrijfsvoering & management

9 Haperende ICT. De ICT heeft heel regelmatig storingen. Je kunt je werk niet doen op momenten dat je dat wel hebt gepland. De helpdesk bellen kost je al snel minimaal een uur gelet op het aantal wachtenden en de bezetting van die helpdesk.

#### Cluster 6: Opleiding

Geen

## AG's

### Cluster 1: Meer mensen

1 Uitbreiding capaciteit togadragers: meer juridische ondersteuning (ipv alleen maar steeds meer nieuwe mensen opleiden)

Hieronder verwoord mijn gedachten tav het belang van uitbreiding van de juridische ondersteuning binnen het OM.

En de rekensom (hieronder "aangegeeld") zou nmm ook nog wel eens veel positiever kunnen uitpakken, en de voorgestelde constructie kan ook nog verder worden aangepast.

Daarbij ook goed om de vergelijking te maken met de ZM: 1 fte rechter wordt nu bijgestaan door 2 fte juridische ondersteuning!

### Cluster 2: Beleidsveranderingen

Geen

### Cluster 3: Minder doen

Geen

### Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning

Geen.

### Cluster 5: Bedrijfsvoering & management

Geen

### Cluster 6: Opleiding

2 Graag leg ik jullie mijn gedachten / zorgen voor die met name zien op de situatie binnen het OM: zowel mbt de te hoge werkdruk als mbt de te beperkte opleidingscapaciteit (met name door die hoge werkdruk) waardoor de kwaliteit van de opleiding van nieuwe officieren in de praktijk ernstig in het gedrang komt. Eerder deelde ik eea al eens met Ard Schoep. Als enthousiast OM'er (gestart in 1996 na afronding van de RAIO opleiding) voel ik mij zeer betrokken en denk ik heel graag mee en draag waar mogelijk ook graag bij.

3 Aandacht voor kwalitatief goed opleiden – belang van voldoende opleidingscapaciteit, onderkennen grenzen aan absorptievermogen van de OM-organisatie

4 Ook als het gaat om de verhouding van het aantal rechters / officieren in opleiding ten opzichte van ervaren leden van de RM is er een groot verschil tussen OM en ZM. Het OM onderkent nmm onvoldoende het belang van voldoende tijd en aandacht voor kwalitatief goed opleiden in de praktijk. Praktijkopleiders zijn officieren die al bovenmatig worden ingezet in het primaire proces waardoor er onvoldoende ruimte is voor het opleiden van OIO's en adjunct officieren in opleiding. Met het telkens ophogen van het aantal OIO's en adjunct officieren in opleiding komt de kwaliteit van de opleiding in de praktijk steeds meer onder druk te staan. De grenzen van het absorptievermogen van de OM organisatie zijn inmiddels (verregaand) overschreden. Bij de parketleidingen lijkt onvoldoende besef te zijn van de enorme krapte op de werkvloer.

- ZM: op een formatie van ongeveer 2600 rechters worden nu jaarlijks 130 RIO's opgeleid.

De ZM heeft aangegeven dat hiermee de grens is bereikt (en deze grens wordt ook daadwerkelijk bewaakt): nog meer mensen goed opleiden is niet haalbaar, ook gelet op de zo hoge werkdruk.

Derhalve: tegenover 1 rechter in opleiding staan 20 ervaren rechters (zie ook artikel in NRC dd 8 januari 2023: zorgen over de kwaliteit van de rechtspraak)

- OM: op een formatie van ong 800 officieren (waarvan een aanzienlijk groter percentage dan bij de ZM ook nog eens niet werkzaam is in het primaire proces) was het uitgangspunt tot 2021 om jaarlijks 120 officieren op te leiden (48 OIO's en 72 adjunct officieren in opleiding), in 2021 en 2022 betrof dit een aantal van 132 en voor 2023 en 2024 een (voorgenomen) aantal van 140 (84 OIO's en 56 adjunct officieren io).

De verhouding bij het OM: tegenover 1 officier in opleiding staan 5,7 ervaren officieren. Deze verhouding binnen het OM staat in de weg aan kwalitatief goed opleiden en brengt risico's met zich mee tav uitval en uitstroom van mensen in opleiding, en daarmee een desinvestering van twee kanten (zowel door de OM organisatie als door de OIO / adjunct)

## Rechters

### Cluster 1: Meer mensen

1 Het is een open deur, maar: op lange termijn ligt de oplossing voor de werkdruk in het vergroten van het aantal rechters en officieren. Het zou dus goed zijn als daar veel aandacht naar uitgaat bij de gesprekken met de verkenner. Het zou ons veel waard zijn als de rio-opleiding (eventueel in een korte versie) + een variant op de 'derde weg' in ere zouden worden hersteld, omdat dit de selectievijver vergroot. Dit zijn echter punten die op korte termijn geen soelaas bieden.

De oplossing voor de werkdruk is niet minder werk maar meer mensen. Dit is niet aantrekkelijk, want we kunnen het ook best op ons tandvlees en dat is nog goedkoop ook. Maar het is wel echt nodig.

2 Meer capaciteit, dus geld, inzetten voor het aannemen van vaste raadsheren (ophogen formatie) en griffiers cq secretarissen

3 Langere termijn: meer OvJ's, secretarissen etc.

4 Investeer in mensen en bindt ze aan je organisatie; ik heb uitstekende (staf)juristen - die een geweldig rechter zouden zijn geweest - bij gebrek aan perspectief zien vertrekken. Biedt dat perspectief. Laat mensen die daarvoor geschikt zijn en het vak van rechter ambiëren binnen de organisatie doorgroeien tot de functie van rechter, zonder buitenervaring te eisen (of biedt desnoods de mogelijkheid van een buitenstage in het kader van de opleiding). Vooruitlopend daarop zou hen de kans kunnen worden geboden om als rechter-plaatsvervanger ervaring op te doen, zodat het mes aan twee kanten snijdt (de collega krijgt enerzijds de kans om zittingservaring op te doen; anderzijds zijn er meer rechter-plaatsvervangers beschikbaar om in te zetten op zitting). Een dergelijk perspectief zou er ook voor kunnen zorgen dat jonge juristen eerder voor de rechtbank kiezen als (eerste) werkgever.

Het lijkt me dat een eenduidig landelijk beleid rond het faciliteren van het opdoen van 2 jaar buitenervaring voor de excellente zittende gerechtsjuristen, een instroom van die groep als (vol) rechter en daarmee een werkverlichting kan betekenen. Nu is dat beleid nog erg afhankelijk van wat het individuele gerecht bereid is te faciliteren. Daar zitten onderlinge verschillen in en het is ook niet steeds transparant wat de diverse beleidslijnen zijn.

- Binnenkort (1 november) start het trainee-programma voor afgestudeerde juristen. Er is in de aanloop naar dat traineeship besloten geen koppeling te maken tussen dat traineeship (indien met succes afgesloten) en een mogelijkheid om daarna door te stromen in de rio-opleiding (waarin dan alsnog buitenervaring opgedaan moet kunnen worden). Het is, anders gezegd, nu een traineeship zonder langetermijnperspectief. Zou er niet een grotere/interessante groep aan trainees 'binnengehaald' kunnen worden wanneer dat langetermijnperspectief wel geboden wordt? De aanleiding om het traineeship aan te bieden was toch immers het idee dat de betere ex-studenten niet mogen wegglijpen naar een andere werkkring en pas als ze 45/50 zijn aan een tweede carrière binnen de rechtspraak beginnen. Het is de vraag of dat doel behaald wordt in de huidige opzet.

5 Meer rechters aannemen zodat we voldoende tijd hebben voor de zaken.

## 6 Uiteraard meer rechters

7 Werkaanbod en menskracht weer met elkaar in overeenstemming brengen. Zolang er onvoldoende menskracht is voorlopig de “productie” op een lager pitje zetten en terugbrengen naar een gezond niveau. En rechters moeten zich door hun gevoel van loyaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid niet langer laten gijzelen en in een machteloze situatie laten brengen. Dat de productie niet meer gehaald kan worden ligt niet aan de rechter (en officier). Onze bestuurders zijn daarvoor verantwoordelijk. Dat een Pullens van de raad voor de rechtspraak nog in de NRC durft te beweren dat het wel meevalt met de werkdruk is ziekelijk.

8 Om de werkdruk te verlagen, zijn er meer rechters nodig. De overstap naar de rechterlijke macht door goede mensen met een mooie carrière is voor hen onaantrekkelijk door het relatief lage salaris, maar ook door het risico op het niet slagen voor de RIO-opleiding en door het verplichte rouleren. Indien het verplichte rouleren zou worden afgeschaft, verkort dit de RIO-opleiding en wordt het risico op niet slagen voor de opleiding kleiner. Zo zullen er meer ervaren krachten instromen die snel inzetbaar zijn.

9 We hebben in absolute zin te weinig collega’s om het werk te doen, maar we hebben ook te weinig voldoende gekwalificeerde collega’s om het werk te verrichten. Omdat we eindverantwoordelijk zijn in het primaire proces dragen fouten bij de griffie en de secretarissen bij aan verhoging van onze werkdruk.

10 Dat er rechters bij moeten behoef geen betoog. En liefst ook snel.

11 In onze diverse organisatie, naar verluidt, kun je niet voor de schermen werken als je een hoofddoekje draagt. De metro van Rotterdam en collegezalen leren dat er veel vrouwen zijn die dat doen. Hoe veel van hen zouden wel rechter willen worden? Oftewel: schrap het hoofddoekverbod. Niet alleen om opportunistische redenen, maar ook omdat je stopt met discrimineren.

12 Niemand heeft mij ooit gevraagd om eens in mijn werkkringen of netwerk te scouten voor nieuwe plaatsvervangers. Dat is toch vreemd? Oftewel: zoek meer plaatsvervangers aan.

13 Heroverweeg waarom teamvoorzitters bijna automatisch rechters moeten zijn. De beste rechters zijn veelal niet de beste managers. Waarom niet een leuke JM ‘er met goede ideeën aan het roer, of zelfs (heel revolutionair binnen de rechtspraak, vrees ik) een buitenstaander met goede management-skills?

14 Laat rechters niet managen. Een team voorzitten, projecten leiden, etc. kan ook en vaak beter door andere mensen (ook met een HBO diploma!) worden gedaan. Bouw daarbij waarborgen in zodat rechters niet op inhoud worden aangestuurd. Die kwaliteit kunnen zij onderling waarborgen door middel van inter- en supervisie en coördinatie op inhoud (zoals nu door kwaliteitscoördinatoren wordt gedaan). Maar verlies niet zoveel kostbare capaciteit door zoveel rechters managementtaken te geven.

15 Heroverweeg voor 'bijzondere gevallen' het dogma van de mr.-titel.

Een rechter moet de mr.-titel hebben behaald. Dat geldt ook voor alle belastingrechters. Juist in het belastingrecht geldt dat veel fiscaal-economen, met een drs.-titel, uitstekende fiscalisten zijn. Het is waarschijnlijk nog een brug te ver het rechterschap voor deze groep open te stellen. Dit sluit echter ook de deur voor de hoogleraar aan de rechterfaculteit die toevallig fiscaal-econoom is en voor diegenen die aan een rechtenfaculteit zijn gepromoveerd, maar fiscaal econoom zijn. In de rechtswetenschap is het ontbreken van de mr.-titel geen probleem, als men maar voldoende juridische bagage heeft. Ik ken persoonlijk voorbeelden van een hoogleraar en een promotus/a die om deze reden bij de rechtspraak geen voet aan de grond kregen, maar die een waardevolle aanvulling voor de rechtspraak zouden zijn. Dit vergt een wetswijziging en het omvertrekken van een heilig huisje, maar voor goede mensen met bewezen kwaliteiten moet altijd plaats zijn in de rechtspraak. Dat maakt het mogelijk om meer goede rechters te werven, hetgeen de werkdruk kan verlichten.

16 Heroverweeg waarom teamvoorzitters bijna automatisch rechters moeten zijn. De beste rechters zijn veelal niet de beste managers. Waarom niet een leuke JM 'er met goede ideeën aan het roer, of zelfs (heel revolutionair binnen de rechtspraak, vrees ik) een buitenstaander met goede management-skills?

## Cluster 2: Beleidsveranderingen

17 Maak scherpere keuzes. Ik zie soms zaken voorbij komen waarvan ik mij in gemoede afvraag wat de toegevoegde waarde van bijvoorbeeld strafrechtelijke vervolging (nog) is (zeker als sprake is van zeer groot tijdsverloop). Zorg dat alleen die zaken op zitting komen waarin een rechterlijke uitspraak écht nodig is.

18 Laat collega's kiezen voor een sector waar ze blij van worden en ervaring in hebben (wat de productiviteit ten goede komt), en laat ze niet noodgedwongen rouleren.

19 Laat de appointering van enkelvoudige zaken doen of controleren door ervaren officieren van justitie.

20 Zoals u weet, worden stafjuristen in de rechtbanken veel ingezet om in meervoudige kamer-zaken als griffier te fungeren en het concept-vonnis te schrijven. De stafjurist raadkamert vol mee, en schrijft het vonnis zelfstandig, zonder al te gedetailleerde aanwijzingen van de MK-rechters. In zaken die specialistische kennis vergen (zoals internationaal privaatrecht, mededingingsrecht en aanbestedingsrecht) is de stafjurist veelal degene met de meeste kennis op dat rechtsterrein, omdat hij/zij niet rouleert tussen de afdelingen binnen het gerecht. Het inzetten van 3 rechters en 1 stafjurist op een MK wordt nogal eens als overkill ervaren, omdat er dus vanuit de rechtbank 4 zeer ervaren juristen op een zaak worden gezet, die ook nog eens erg bewerkelijk is. Het blijven inzetten van stafjuristen op dergelijke zaken is wenselijk, omdat zij een minder vol zittingsrooster hebben en daarmee meer ruimte om vonnissen in bewerkelijke zaken te schrijven.

21 Schaf onvrijwillige roulatie af. Rouleren brengt mee dat een rechter zich (de recente ontwikkelingen op) een ander rechtsgebied (opnieuw) eigen moet maken. Die tijd kan niet

worden besteed aan zittingen en levert doorgaans voor de andere rechters in het team meer werk op omdat het geruime tijd duurt voordat de roulerende collega "vol" meedraait. Bovendien is bepaald niet iedere collega gelukkig met een onvrijwillige roulatie. Dat leidt niet zelden tot een vertrek van de betreffende rechtbank, naar bijvoorbeeld een hof waar de collega wel in het gewenste rechtsgebied kan blijven werken. Daarmee verliezen wij ervaren collega's. Of het leidt tot collega's die niet met plezier hun werk doen in een rechtsgebied waar zij weinig affiniteit hebben. Dat kost energie. Energie die beter besteed kan worden aan de toch al (te) volle agenda.

22 Zorg voor een zinvolle verdeling van aandachtsgebieden binnen de teams zodat het werk zo efficiënt mogelijk kan worden verricht waarbij uiteraard wel voldoende variatie in het werk behouden moet blijven zodat het interessant blijft.

23 Eigen regie kunnen houden: Naast dat je simpelweg minder werk hebt, geeft het een gevoel van controle (om een zaak die je aan je wilt houden te plannen, flexibiliteit voor het opvangen van onverwachte uitval etc.), en enige controle vermindert het gevoel van werkdruk

24 Werkprocessen en appointeringsafspraken niet steeds aanpassen vanwege incidenten of kortdurende fluctuaties in de instroom.

25 Kritische blik op inzet rechter-plaatsvervangers en stagiaires: dit wordt ervaren als een doekje voor het bloeden, de roosters vul je er mee op maar voor de vaste krachten betekent het vaak eerder méér dan minder werk. Interessant om te weten wat hun aandeel is en wat dat zegt over de feitelijke bezetting. Idem wellicht met stagiaires.

26 In ondertoezichtstellingzaken werken met vast format verzoekschrift jeugdbescherming en betere afspraken wat we van hun processtukken verwachten

27 Kritische blik op inzet rechter-plaatsvervangers en stagiaires. Dragen zij bij aan de verhoging van de kwaliteit, of is hun inzet noodzakelijk om de roosters te kunnen vullen.

28 Vergaderingen herijken op aantal en inhoud; zorgen dat er wordt overlegd op een vergadering en dat er concrete afspraken worden gemaakt. MINDER overleg

29 Ik werk als rechter op de afdeling civiel. Dat heb ik altijd gedaan sinds ik rechter ben geworden in 2014. Daarvoor heb ik als advocaat ook altijd gewerkt in de civiele praktijk, hoewel ik daar gespecialiseerd werk deed als arbeidsrecht advocaat. Ik heb in de afgelopen jaren gemerkt dat de problemen waarbij partijen zich tot een civiele rechter wenden de afgelopen jaren in toenemende mate complex zijn geworden. De dossiers zijn dikker en ingewikkelder. Binnen de rechtspraak bestaat nog steeds een roulatiebeleid. Ik begrijp dat gedachte hierachter, maar meen zelf dat dit niet bijdraagt aan de efficiency. Ik meen dat het werk als civiele rechter sneller en beter gedaan kan worden als een rechter goed thuis is in het civiele recht. Daarbij kan ik me voorstellen dat er verdergaand gespecialiseerd moet worden. Dat is in de advocatuur een groot aantal jaren geleden al gebeurd. Bijvoorbeeld. Ik werk zelf als IE-rechter, doe als kantonrechter arbeidszaken en houd me daarnaast bezig met algemeen civiele handelszaken. IE en arbeid zijn allebei specialismen. Die specialismen



onderhouden kost veel tijd en doordat je ook andere zaken doet moet je toch soms opnieuw het wiel uitvinden.

30 De mogelijkheid om mondeling eindvonnis te wijzen in civiele zaken bestaat sinds 2017. Ik heb vorig jaar binnen onze rechtbank een aantal workshops gegeven over het doen van mondeling vonnis en heb samen met mijn collega Kim van der Kraats een artikel in het tijdschrift AA geschreven hierover. Mij valt op dat betrekkelijk weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid mondeling eindvonnis te wijzen. Ik denk dat het doen van mondeling uitspraak bijdraagt aan enige verlichting van de werkdruk.

31 Vanwege de capaciteitsproblemen stel ik voor om in ieder geval een bepaalde periode (bijvoorbeeld: vijf jaren) om juristen met een ruime werkervaring (bijvoorbeeld: tien jaar) binnen een zaakstroom een opleidingstraject met één zaakstroom aan te bieden. Dit betekent dat de betreffende rio sneller uit de opleiding komt en ook zaken gaat doen waar zij/hij al veel ervaring mee heeft. Dat maakt ook dat het inwerken minder tijd kost en de dan nieuwe rechter sneller “productief” is.

Natuurlijk moet ook worden nagedacht over de schaduwzijde van het creëren van een populatie rechters die eenzijdig is opgeleid. Te denken valt aan dat er bij de aanstelling afspraken worden gemaakt over roulatie en het eventueel verplicht volgen van daarvoor benodigde cursussen. Natuurlijk kan dat dan niet meer in het kader van een rio-opleiding met een beoordelingsstructuur die bij een onvoldoende beoordeling tot ontslag leidt. Ook zou aan het t.z.t. rouleren naar een andere zaakstroom en het in verband daarmee volgen van opleidingen kunnen worden gekoppeld dat zolang de rechter daaraan niet voldoet, een bevordering naar senior rechter niet aan de orde kan zijn.

32 Het niet rouleren zou ook verder bijdragen aan verlaging v d werkdruk doordat er steeds meer werkervaring wordt verkregen wat meer snelheid tot gevolg heeft.

33 Als praktijkopleider schrijf ik uitgebreide feedback-formulieren. Dat kost veel tijd, maar hoort erbij. Vervolgens mag ik iedere drie maanden deze feedback-formulieren, en die van eventuele collega's, gaan samenvatten in een evaluatieformulier dat dan besproken gaat worden met de kernopleider en de rio. Het juist formulieren en goed en compleet opstellen van zo'n evaluatieformulier kost zo een werkdag. Waarom kan dat niet worden uitbesteed?

34 Laat de roulatieverplichting voor belastingrechters in opleiding varen.

Bij veel rechtbanken wordt vastgehouden aan een roulatieverplichting, ook voor fiscalisten. Dat betekent dat zij tijdens hun opleiding tot rechter enige tijd buiten het fiscale werkzaam moeten zijn. Voor belastingrechters ligt dat minder voor de hand. Dat schrikt ook veel potentiële kandidaten af en is vernietiging van menselijk kapitaal. Beter is een roulatiemogelijkheid zonder verplichting. Ik ken veel fiscalisten die onder die voorwaarde onmiddellijk zouden solliciteren. Dat maakt het mogelijk om meer goede rechters te werven, hetgeen de werkdruk kan verlichten.

35 Open de mogelijkheid van prorogatie voor belastingzaken (overslaan eerste feitelijke instantie met instemming van partijen)

In zaken waarbij partijen toch al voornemens zijn hoger beroep (en uiteindelijk cassatieberoep) in te stellen zou het mogelijk moeten zijn om, met toestemming van beide

partijen, de eerste aanleg bij de rechtbank over te slaan en de zaak direct aan te brengen bij het Hof. Dit schept lucht bij de rechtbank. Ik denk bijvoorbeeld aan ingewikkelde zaken voor de douanekamer.

36 Hanteer een verlostelsel voor hoger beroep in eenvoudige zaken.

Bijvoorbeeld bij parkeerbelastingzaken zijn de feiten en het recht vaak dermate eenvoudig dat een procedure in drie instanties echt teveel van het goede is. In die zaken zouden we met één feitelijke instantie (de rechtbank) moeten kunnen volstaan. Mochten er toch belangrijke kwesties in een individuele zaak spelen die een tweede feitelijk instantie noodzakelijk maken, dan kan een verlostelsel soelaas bieden: een van de partijen kan het Hof dan verlost vragen om in hoger beroep te gaan. Anders rest slechts cassatie. Deze maatregel kan meer lucht scheppen bij de hoven.

37 Geef de rechter meer discretionaire bevoegdheid voor maatwerk t.a.v. de proceskostenvergoeding.

Vooraf in het belastingrecht zien we steeds vaker gemachtigden die procedures als verdienmodel gebruiken om met de proceskostenvergoeding (en immateriële schadevergoeding en dwangsommen) rijk te worden. Dit legt beslag op veel capaciteit van de rechtspraak en demotiveert belastingrechters. Door de rechter meer vrijheid te geven bij het toekennen van een proceskostenvergoeding (dit moet namelijk een tegemoetkoming in de kosten zijn en niet een instrument om rijk te worden) kunnen deze praktijken worden ingedamd terwijl daarbij de toegang tot de rechtspraak van serieuze rechtszoekenden wordt vergroot. Dit kan leiden tot een vermindering van zaken, zonder dat de daadwerkelijke rechtsbescherming daaronder lijdt.

38 Maak het wrakingsinstrument onderdeel van het hoger beroep of het cassatieberoep.

Uiteraard moet er een instrument zijn om bezwaar te maken tegen bevooroordeelde rechters. Het wrakingsverzoek, waarmee dat nu kan, wordt in toenemende mate in situaties ingezet waarin iedere kans van slagen ontbreekt, soms ook met oneigenlijke motieven (vertraging of uitlaatklep voor frustratie). Dit kost veel capaciteit en levert veel vertraging op. Allereerst moet een wrakingskamer worden gevormd, met nieuwe rechters die zich over het verzoek buigen. Een geheel nieuwe procedure, die veel tijd en energie kost. De grote meerderheid van de verzoeken wordt afgewezen, waarna de oorspronkelijke rechter de draad weer oppakt vanaf het moment van het wrakingsverzoek. Dat is dan vaak zo lang geleden dat deze zich weer helemaal opnieuw moet inlezen in de zaak.

Het is natuurlijk van belang om de vraag of de rechter wel onpartijdig is voor te kunnen leggen aan een onafhankelijk gremium, maar dat kan natuurlijk ook prima bij de rechter in hoger beroep (of, als het de hogerberoepsrechter betreft, in cassatie). Deze rechter kan de zaak zo nodig terugverwijzen (als sprake was van partijdigheid) of zich anders uitlaten over de hoofdzaak. Gelet op de omstandigheid dat slechts een fractie van de wrakingsverzoeken gegrond is en wordt toegekend, kan dit een enorme tijdswinst opleveren. Ook zullen veel wrakingsverzoeken uiteindelijk niet worden gedaan als het – oneigenlijke – doel (bv. vertraging) niet kan worden bereikt en als de emoties weer wat bedaard zijn. Ook dit is winst, want geen rechter vindt het leuk om een wrakingsverzoek te krijgen, hoe ongegrond dat verzoek ook moge zijn.

39 In de wet bepalen dat de proceskostenvergoeding in belastingzaken niet hoger kan zijn dan het financiële belang van de zaak. En dat hetzelfde geldt voor immateriële schadevergoeding.

40 De Hoge Raad (belastingkamer) heeft in de afgelopen jaren veel beslissingen genomen die hebben geleid tot een haast onmogelijk te onthouden formeel netwerk van regels die de werklust enorm verzwaren (een annotator noemt het terecht mandarijnenwetenschap om dit bij te houden). Hierbij denk ik vooral aan de immateriële schadevergoeding en aan het black box arrest. Het komt mij zinvol voor om met de Hoge Raad hierover in gesprek te gaan, zodat hij bij de afwegingen beter kan betrekken wat de beslissingen voor impact hebben op de werklust van de rechters en op de kosten voor de samenleving.

42 Ook hebben no cure no pay kantoren mede door de beslissingen van de HR een verdienmodel kunnen ontwikkelen, vooral in het belastingrecht bij WOZ-zaken, BPM-zaken en parkeerbelastingzaken. En kennelijk ook bij Wet-Mulderzaken. Dit zijn allemaal zaken met een heel klein financieel belang, die erg veel tijd kosten aan de rechters en gerechtsjuristen en die er meestal niet zo erg toe doen. Zo zit ik het grootste deel van mijn tijd zaken te doen met een financieel belang van 100 euro, terwijl de ncnp-kantoortjes die de regels goed kennen, regelmatig met 3000 euro proceskostenvergoeding naar huis gaan. En soms ook nog immateriële schadevergoeding van 500 euro of meer. En vaak gaan zo ook nog in hoger beroep en cassatie waar ze nog hogere bedragen weten te incasseren. Dit heeft een aanzuigende werking op het aantal zaken en verstopt onze belangrijke werkstromen. Juist door alle formele regels van de Hoge Raad zijn die zaken nog erg moeilijk ook. De inspanning staat niet in verhouding tot het belang. Staatsecretaris Van Rij is al wel bezig om hiervoor oplossingen te bedenken, maar tot nog toe heeft de Hoge Raad alle eerder door de politiek bedachte oplossingen afgeschoten, dus het is de vraag of de oplossingen van Van Rij nu wel gaan helpen. Overleg met zowel de feitenrechter als de Hoge Raad kan hier wellicht tot oplossingen leiden.

43 Het verlagen van de griffierechten in bestuursrechtelijke zaken (ook belastingzaken) is wat mij betreft niet een goed idee, omdat ze al erg laag zijn en mensen echt de afweging moeten maken of het loont om de rechtspraak bij de zaak te betrekken. Dit kost immers veel geld aan de samenleving en mag hen ook wel iets kosten. Belastingzaken van particulieren hebben nu een griffierecht van 50 euro en daarvoor krijgen ze (mede door de regels van de HR en de conflictgevoeligheid van de regels) erg veel tijd van de rechters en van de Belastingdienst en de gemeentes, terwijl het belang vaak maar erg beperkt is. Regelmatig gaat het om bedragen van 8 euro tot 100 euro. In het civiele recht zouden mensen voor zulke bedragen nooit gaan procederen. Natuurlijk is rechtsbescherming tegen de overheid erg belangrijk, maar dat betekent niet dat het de burger niks mag kosten en dat het nodig is dat voor elk wisselwasje een procedure kan worden gestart. De burgers worden steeds mondiger, maar ze zijn tegenwoordig vaak ook wel onredelijk en te snel boos. Dat kost de samenleving op deze manier veel te veel geld doordat het de rechtspraak te veel belast (en bij WOZ ook de gemeentes).

44 De rechter-plaatsvervanger als unus. Ik ben al rechter-plaatsvervanger in strafzaken sinds 2007. Ooit ging ik van 's-Hertogenbosch naar Dordrecht, thans Rotterdam, omdat ik hier ook als unus kon zitten en dat leek me leuk. Ik vond dat ook leuk, ik deed cursussen, er was niets

op mij aan te merken, zeiden de leiding en de mensen die ik zelf om feedback vroeg. Ik deed het regelmatig als extra zitting, naast een maandelijkse MK.

Een paar jaar geleden besloten de gerechtshofgevoenden dat plaatsvervanger niet meer unus mochten zitten. Dat was een kwaliteitsverbetering, die niets met mijn of iemands persoonlijk functioneren te maken had, zei men. Het werd nog een jaar uitgesteld, omdat de roosters niet waren rond te draaien, maar toen kwam het er toch van.

Ik heb mij daaraan gestoord, voelde me er slecht door gewaardeerd. Ik heb me ook afgevraagd: hóé bedénk je dit – wat er ook zij van de gewenste verbetering – als je zo tegen de grenzen aanloopt van je capaciteit? NB: in conceptnotulen van LOVS van 20 mei 2022 die ik zag via het rechtersoverleg: “Men staat niet afwijzend tegenover het doen van enkelvoudige zaken door rechter plaatsvervangers, maar deze moeten dan wel via de grote commissie zijn gegaan.” “Niet afwijzend” – het enthousiasme voor ons kon amper lager zijn... Plaatsvervangers mochten dus wel unus gaan zitten als ze rechter waren geweest (bij mij en velen niet het geval) of langs de grote commissie gaan. Maar waarom zou ik dat doen? Het is gedoe. Als ik sneef, moet ik mijn plaatsvervangerschap eraan geven en kan ik – zou ik dat willen – niet maar zo meer rechter of raadsheer worden. En ik heb gewoon cursus gedaan en jaren gefunctioneerd!

Conclusie: draai het verbod van de plaatsvervanger als unus terug. Wat heet: probeer plaatsvervangers te stimuleren een interne cursus te doen en zet hen ook unus in!

45 Een rechter-plaatsvervanger en een rio mogen niet samen zitten. Waarom weet ik eigenlijk niet. Er zal wel zo’n zelfde kwaliteitsgedachte achter zitten. Alsof de burger wel één tweederangsrechter kan krijgen, maar toch niet twee... Ik vind allen die tot rechter zijn benoemd, het rechterschap waard. En ik zou niet weten waarom een net gerouleerde rechter uit een andere sector wel voor vol meetelt en iemand die volledig wordt gedrilld (de rio) of die al tig jaar ervaring heeft op het rechtsgebied (de plaatsvervanger) niet.

Conclusie: schrap het verbod ‘geen rio met een plaatsvervanger’ in de MK.

46 Maak het veelprocedeerdere minder aantrekkelijk. Dan heb ik het over de bezwaarbureautjes etc die – meestal vooral voor eigen gewin – enorme aantallen zaken naar binnen schuiven. Bouw een kostenveroordeling in als ze ongelijk krijgen of weliswaar gelijk op een formeel punt, maar het onder de streep niets uitmaakt. Dat vereist waarschijnlijk veranderingen van wetgeving, maar het scheelt een hoop onzinzaken.

47 Laten we met elkaar afspreken dat een algeheel wrakingsverbod toelaatbaar is, al dan niet voor een bepaalde termijn. Veelwrakers zorgen ervoor dat het systeem vastloopt: het kost de wrakingskamer belachelijk veel tijd om in iedere zaak een beslissing te nemen, en alle hoofdprocedures lopen vertraging op. Keihard afstraffen. Het wrakingsrecht is een groot goed, maar mag niet misbruikt worden.

48 Maak verhuisbewegingen tussen rechtbank en Hof (en evt andere rechtsprekende colleges) gemakkelijker. Nu neemt iemand die appelervaring op wil doen ontslag bij de rechtbank en vice versa. Waarom niet wat gemakkelijker even kijken hoe het ergens bevalt, en flexibel elkaars gaten dichtlopen?

49 De mogelijkheid dat rplv's die enkel WvGGZ-zaken of (instelling van) CBM-zaken (curatele, bewind en mentorschap) behandelen – en dus enkelvoudig zitten – dezelfde selectie te laten doorlopen als de rplv's die meervoudig zitten en dus niet de volledige selectie bij de grote commissie.

50 Verander het systeem. In dit boek Rechterlijke onafhankelijkheid | NJV Nederlandse Juristen-Vereniging zetten de auteurs haarscherp uiteen welke systeemfout leidt tot grote (financiële) knelpunten in de organisatie.

51 Support rechters die in opstand willen komen tegen maatschappelijke misstanden zoals de no cure no pay bureautjes. Draag (nog) breder uit dat de rechterlijke macht een staatsmacht is die is bedoeld als tegenmacht ten opzichte van de wetgevende macht. Stimuleer diversiteit in opvattingen.

52 Doe meer zaken af zonder zitting, bijvoorbeeld na een telefonische uitvraag door de gerechtsjurist over wat nu precies het probleem is. Veel zaken in het Familierecht blijken oplosbaar zonder mondelinge behandeling.

53 Ook voor het familierecht: dring er bij de wetgever op aan om echtscheiding buitengerechtelijk (administratief) te maken, eventueel door een wetenschappelijk onderzoek over de mogelijkheden te initiëren (zoals eerder bijvoorbeeld door Antokolskaia is gedaan). Dan kunnen we die capaciteit gaan gebruiken voor de zaken waar rechterlijke interventie echt nodig is. Liefst in combinatie met een verplichting voor rechtsbijstandverzekeraars om ook familierecht te verzekeren in het standaard rechtsbijstandpakket en een verplicht mediatontraject vooraf (buiten de rechtspraak).

54 Wees realistischer over wat we kunnen. Als de zitting goed is voorbereid en het gesprek gevoerd in alle rust, dan kunnen we best wat meer 'standaard' schriftelijke beslissingen maken. Motiveringen zijn veel te lang en onnodig precies. Werk met superstandaard beschikkingen/ vonnissen en zorg ervoor dat die landelijk hetzelfde zijn. En mondelinge uitspraken zijn soms nodig maar leveren geen tijdwinst op want daarna moet alles alsnog op papier vastgelegd.

55 Door een tekort aan zittingscapaciteit zijn er meer pro forma zittingen nodig. Dat kost ook extra tijd en capaciteit.

### Cluster 3: Minder doen

56 Naast de voorgenoemde maatregel moet ook het aantal zaken per rechter worden verlaagd, zodat onder de streep én er meer tijd komt voor zaaksgebonden werk én meer tijd voor de overhead, binnen de aanstellingsomvang. Dit leidt onvermijdelijk tot een toename van de doorlooptijden, een effect dat uiteindelijk gecompenseerd moet worden met werving en selectie van extra fte's RA. Het beoogde scenario hier is dus: éérs toename van de doorlooptijden, gevolgd door afname en uiteindelijk idealiter een stadium van balans. Er is geen rechter die het een prettig idee vindt om doorlooptijden te laten oplopen. De realiteit is echter dat je iets moet doen om te voorkomen dat het probleem in de toekomst alleen maar

groter wordt: stop met het plegen van roofbouw op rechterlijke ambtenaren en voorkom dat goede rechters hun toga omkatten en als advocaat verder gaan.

57 Stel realistische productiviteitsnormen op: in de advocatuur gelden bijvoorbeeld productienormen van (voor ervaren advocaten) 70% declarabiliteit. In de praktijk worden rechters (te) vaak voor 100% of meer ingeroosterd. Daardoor resteert onvoldoende tijd voor opleiding, opleiden, intervisie, professionele ontwikkeling, betrokkenheid bij de organisatie etc. Maar eigenlijk geldt voor alle gespecialiseerde professionals dat zij 20 tot 30 procent van de tijd bezig zijn met andere zaken dan het 'primaire proces'.

58 Las met enige regelmaat een zittingsvrije week in, waarin rechters schrijfvoorraad kunnen wegwerken.

59 In dat kader: investeer in alternatieve afdoeningen van zaken, bijvoorbeeld via mediation / bemiddeling / restorative justice.

60 Verder in dat kader: problematiseer:

Als dit noodgedwongen de capaciteit is waar we het - Du moment - mee moeten doen, afgezet tegen de hoeveelheid zaken, maak dan keuzes qua bijvoorbeeld type zaken. Pak onwenselijk procedeedrag (via de politiek) aan zodat de hoeveelheid zaken vermindert; het recht is geen verdienmodel. Denk bijvoorbeeld aan woz-of verkeersboete bureautjes.

Hetzelfde geldt voor alle "niet-tijdig beslissen" zaken. Deze vormen een onevenredige belasting en leiden onder de streep (vanwege eveneens beperkte capaciteit bij de uitvoeringsorganisaties) niet tot het beoogde doel, namelijk een tijdige beslissing.

61 Minder zaken doen – dat is het enige wat verlichting geeft

62 Er is een aantal in mijn ogen vrij eenvoudige wettelijke maatregelen te treffen om in ieder geval in een aantal zaakstromen op de keeper beschouwd onnodige procedures terug te dringen. Als bestuursrechter denk ik daarbij met name aan de no cure no pay (ncnp)-zaken in het kader van de Wet WOZ. De meest eenvoudige oplossing is om procesvoering o.b.v. ncnp te verbieden, of althans te bepalen dat daarvoor geen proceskostenvergoeding wordt toegekend. De Hoge Raad heeft dat eerder toelaatbaar geoordeeld, wat betekent dat hiervoor de wetgever aan zet moet zijn. Als deze maatregel te rigoureuus wordt bevonden, dan moeten andere maatregelen worden overwogen waardoor het procederen in deze zaken minder aantrekkelijk wordt.

63 Inmiddels begint het ncnp-fenomeen zich ook naar andere zaakstromen te verplaatsen. Er beginnen nu bureautjes actief te worden om in de vastlopende Wet WIA-procedures beroepen niet tijdig beslissen in te stellen. Onderaan de streep zijn dit soort procedures voor de rechtszoekende zinloos, omdat we allemaal weten dat deze zaken stagneren vanwege een gebrek aan verzekeringsartsen bij het UWV. Een beroep ntb gaat daar niets aan veranderen. Deze bureautjes gebruiken rechtszoekenden in WIA-procedures als ordinaire pakezels om pkv binnen te harken. Voor het UWV en de rechtspraak is het meer en zinloos werk, de rechtszoekende schiet er niets mee op maar zo'n bureautje kan lekker cashen. Ik denk dat

hierin goede grond is om de dwangsom en het beroep ntb in ZW-, Wajong- en WIA- (en WAO-)zaken i.i.g. tijdelijk voor een aantal jaren buiten toepassing te laten.

64 Een quick win zou zijn om alle inefficiënte innovatieprojecten te stoppen/pauzeren. Daarmee doel ik op de projecten voor 'maatschappelijk effectieve rechtspraak'. Deze projecten zorgen er in de regel voor dat de rechter binnen dat project minder zaken afdoet dan binnen het reguliere primaire proces.

Omdat deze rechters minder zaken afdoen, neemt de druk op de organisatie in zijn geheel toe. Door alle rechters optimaal in te zetten zou de totale werkdruk iets af kunnen nemen.

65 Ik werk in het belastingteam van de rechtbank Gelderland en mijn gedachten komen dus voort uit de problemen zoals ik deze vanuit die plek ervaar.

Gewoon minder werk laten doen per rechter

Normen voor de hoeveelheid werk die een rechter moet doen flink naar beneden bijstellen.

Dus simpelweg minder van de rechters vragen/verwachten.

Dit kan in belastingzaken gemakkelijk worden bereikt door minder zaken per zitting te plannen (25%) en meer zittingstijd per zaak te plannen. Dit uiteraard met behoud van het aantal werkdagen per zitting danwel het aantal zittingen per tijdseenheid.

Maatwerk leveren bij de zittingsplanning, door de zittingsrechter bij de indeling te betrekken.

Zo ervaart de rechter meer controle en kan de zittingszwaarte beter passend gemaakt worden bij de snelheid/belastbaarheid van de betreffende rechter. De een kan nu eenmaal meer aan dan de ander.

Beter poortwachten (door rechters die daar tijd voor krijgen), waarbij de inschatting van de zwaarte van de zaak preciezer wordt gedaan, zodat de zittingen steeds ongeveer even zwaar zijn. Daarbij moeten zwaardere zaken voor 2 of meer zaken worden geteld.

66 Delegatie voorwaarden verbeteren

67 Politiek keuzes laten maken

Voor een deel zal het niet lukken om het personeelstekort op te lossen. Dus zal de politiek ook keuzes moeten maken wat de rechter moet doen en wat niet. Per rechtsgebied door de rechters hiervoor een voorstel laten formuleren.

De wetten moeten verbeteren, bijvoorbeeld door de opmerkingen van de Raad van State serieus te nemen.

Afschaffen BPM en Wet WOZ. En iets anders bedenken dat eenvoudiger is als grondslag om belasting te heffen.

68 Ik wilde laatst de zomerbanden onder de auto laten leggen, maar kwam erachter dat ik pas in juli een afspraak kan krijgen. Dat is balen, want het zijn niet voor niks zomerbanden. Alleen zitten alle tijdsloten vol. De garage zal doen wat ze kan, maar dit is het kennelijk, en monteurs mogen ook een keer naar huis. Er is niets aan te doen dan afwachten.

69 Het recht(spreken) is geen zomerband en rechters zijn niet te beroerd, net zo min als garageplanners trouwens, om te proberen een gaatje te vinden. Maar het kan niet zo zijn dat op de loyaliteit van rechters en griffiers wordt gedreven om het werk op de onmogelijkste manieren en tijden weg te werken. De oplossing is: langer wachten met zaken. Balen, enorm balen, maar een oplossing voor de werkdruk is: we doen wat we kunnen, niet net over het

randje, maar gewoon wat kan en alles wat er meer bij komt, duurt dus langer. Dat dit slecht is, is niet ons probleem; we trekken dat op ons fatsoen, de rechtsstaat, de burger, enz., maar zo creëren we ook onze stress. Wel ons probleem is hoe we de mensen heel houden. Dat het leuk is om te werken bij de rechtspraak. Dus plan gewoon minder zaken.

70 Een suggestie (in elk geval voor handels- en kantonzaken) zou kunnen zijn het invoeren van (een vorm van) verplichte mediation voorafgaand aan het starten van een gerechtelijke procedure. In veel gevallen draagt een juridische oplossing niet per se bij aan de oplossing van het geschil tussen partijen. In mediation hebben partijen de mogelijkheid en de tijd om met elkaar in gesprek te gaan en te bezien of men alsnog samen tot een oplossing kan komen. Als ok dat is geprobeerd, maar niet gelukt, staat dan alsnog de gang naar de rechter open. Het zou zomaar kunnen dat op deze manier veel civiele procedure voorkomen kunnen worden (aangezien dat heel veel kosten bespaard, zou je ook kunnen overwegen om (een deel van) de kosten voor mediation te vergoeden). Op die manier resteren er minder zaken voor de rechtbank, zodat de rechters meer tijd krijgen voor die zaken.

71 Ik werk al vele jaren als rechter, het merendeel van die tijd bij de sector straf. De forse werkdruk is er al die tijd geweest en vele malen is die in verschillende overleggen aan de orde gesteld. Meerdere ideeën voor vermindering van de werkdruk zijn geopperd, uitgewerkt en geprobeerd, maar de werkdruk is onverminderd hoog gebleven. De laatste jaren is mijn optie daarom steeds een simpele geweest: of meer rechters of minder zaken. Dat is wat mij betreft dan ook de richting die de verkenner op moet. Leidt dat binnen afzienbare termijn niet tot resultaat, dan is wat mij betreft een redelijke financiële compensatie (in de salarisschalen) het enige alternatief. Ik ben full timer, maar werk structureel 50-60 uren per week, zonder enige compensatie (los van het plezier in mijn werk). Ik heb het vaker gezegd: als ik mijn salaris terugreken naar een werkweek van 50-60 uren, word ik wel treurig, want een loodgieter verdient dan meer. En ik ben het eerlijk gezegd wel een beetje zat! Elke werknemer verdient een beloning naar zijn/haar inzet. Nu 'pikt' de werkgever structureel gratis een deel van mijn vrije tijd in.

#### Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning

72 De kwaliteit van juridische ondersteuning is enorm bepalend voor de werkdruk van de rechter. Een goede gerechtsjurist kan veel werk uit handen nemen en een bijdrage leveren aan de kwaliteit van het werk, een minder goede gerechtsjurist veroorzaakt veel meerwerk. Er is momenteel veel verloop bij de juridische ondersteuning. Dat zorgt voor meer werk, vanwege de mindere kwaliteit van de (nog onervaren) ondersteuning en omdat er telkens opnieuw moet worden opgeleid. Door de functie van gerechtsjurist beter te waarderen, ook financieel, kan de uitstroom verminderd worden. Nu stromen veel medewerkers uit naar vergelijkbare functies met een beter salaris. Juridische ondersteuning kan als adviserende functie (en dus hoger) worden ingeschaald. Dit doet recht aan de verantwoordelijkheid en inhoud van het werk.

73 Investeer in de (kwaliteit van de) juridische ondersteuning, opdat zij rechters werk uit handen kunnen nemen.



74 Meer bevoegdheden/verantwoordelijkheden richting sr. JM en stafjuristen. Het verlicht het werk voor de rechter en biedt mooie ontwikkelkansen voor de JM en stafjuristen.

75 Delegatie aan gerechtsjuristen werkt alleen als ze goed zijn en als er genoeg van zijn. Daartoe is nodig dat het salaris van de gerechtsjuristen eindelijk omhoog gaat, zodat dit beter past bij de zwaarte van de functie en de concurrentie met de rest van de markt beter gaat. Belangrijk is ook om een reëel en aantrekkelijk doorgroeipad te maken vanaf schaal 10 tot schaal 12 (met voldoende mogelijkheden om dit ook te krijgen als hier aanleiding toe is) en daarna zo mogelijk doorgroei naar rechter.

76 We gaan heel slecht om met onze ondersteuning. Ze worden onderbetaald en ondergewaardeerd en er wordt veel van ze verwacht. We hebben te maken met ongekende leegloop. Er is te weinig perspectief. Ze kunnen makkelijk op een andere plek terecht met beter salaris en betere voorwaarden. Daar moeten we ook echt iets aan doen.

77 Ik draag bij deze als idee voor om het makkelijker te maken om in civiele zaken (en wellicht ook andere zaaksoorten) stafjuristen (inmiddels 'juridisch adviseur' genoemd) als rechter-plaatsvervanger in te zetten als derde rechter op een meervoudige kamer, en/of als rechter-commissaris voor het doen van getuigenverhoren.

78 Volgens mij zou het daarom wenselijk zijn om het makkelijker te maken om stafjuristen als rechter-plaatsvervanger in te zetten op dergelijke zaken. Daarmee wordt de werklast van de rechter die anders als derde rechter zou worden ingezet, verlicht. Een administratief medewerker kan in die gevallen de taak van de stafjurist als griffier overnemen. Daarmee beschikken de rechtbanken niet alleen over veel meer rechter-plaatsvervangers, maar wordt ook de stap verlaagd voor stafjuristen om fulltime rechter te worden.

79 Gerechtsjuristen meer loopbaanperspectief geven

80 Functiegebouw Rijk aanpakken: functie van gerechtsjurist is veel lager ingeschaald dan vergelijkbare functies (qua opleidingsniveau en ervaring iig) . Oneerlijke concurrentie, dit pakt desastreus uit voor sommige teams in de rechtbanken.

81 Op dit moment zijn er serieuze belemmeringen voor stafjuristen om rechter-plaatsvervanger te worden:

- Vóór 2015 gold voor een kandidaat alleen de eis dat hij/zij tenminste zes jaar relevante juridische praktijkervaring had (voor het raadsheer-plaatsvervangerschap tenminste tien jaar; zie 5.3.17 van het adviesrapport vernieuwing selectie rechters). In 2015 is daaraan de eis toegevoegd dat de kandidaat minimaal twee jaar relevante juridische werkervaring moet hebben buiten de Rechtspraak. In veel gevallen zijn stafjuristen na het afstuderen meteen werkzaam geworden als juridisch medewerker, en later stafjurist geworden, en hebben zij geen of beperkte 'buiten-ervaring'. Ervaringen buiten de Rechtspraak zijn natuurlijk goed om te hebben als rechter, maar het is de vraag of daaraan onverkort moet worden vastgehouden als het gaat om een rechter-plaatsvervanger die enkele keren per jaar (minimaal 8) wordt ingezet. De wet eist ook niet dat personen die rechter willen worden, over buitenervaring beschikken; alleen dat die persoon Nederlander

is, een verklaring van goed gedrag heeft, en een universitaire rechtenopleiding heeft gedaan (art. 4, 4a en 5 Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren).

- Het is veel gevraagd van een stafjurist (en de rechtbank) om hem of haar 2 jaar te detacheren buiten de Rechtspraak, om vervolgens maar enkele keren per jaar ingezet te worden. Voor de stafjurist die zijn werk leuk vindt om te doen, is dat een gemis, maar ook voor de rechtbank die dan op zoek moet gaan naar een vervanger die op hetzelfde niveau presteert. In deze krappe arbeidsmarkt is dat moeilijk. Daarbij komt nog het risico dat de stafjurist de functie waar hij gedetacheerd is, zo leuk vindt, dat hij ontslag neemt en niet meer voor de Rechtspraak gaat werken.

- Ook een stafjurist, die twijfelt of hij of zij fulltime rechter wil worden, wordt in de huidige regeling geen mogelijkheid geboden om aan het vak te 'proeven' en pas daarna te besluiten of hij of zij rto wordt. De eis van 2 jaar 'buiten-ervaring' geldt onverkort, zowel voor kandidaten die fulltime rechter willen worden als voor rechter-plaatsvervangers.

- Er is weliswaar een regeling voor uitzonderingsgevallen, waarin de LSR kan besluiten van die buiten-ervaringseis af te stappen (zie p.7 van het Handboek LSR: <https://intro.rechtspraak.minjus.nl/Bedrijfsvoering/Personeelszaken/Functie%20en%20loopbaan/Documents/LSR%20Handreiking.pdf#search=handboek%20lsr>), maar die uitzondering wordt in de praktijk – zo heb ik vernomen – ook bij geschikte kandidaten met bijzondere kennis en externe werkzaamheden niet toegepast. Sterker nog, LSR heeft recent geprobeerd die uitzonderingsregel te schrappen uit de Handleiding LSR.

82 Investeer in kwalitatief uitstekende ondersteuning: mensen die in staat zijn om mee te denken en een kwalitatief goed concept te schrijven. Ze zijn er wel, maar lang niet alle ondersteuners kunnen dat. Zoek gericht op mensen met deze kwaliteiten en beloon ze voor wat ze waard zijn: het salaris van een stafjurist (juridisch adviseur) ligt dan in de rede. Elke minuut die de rechter niet hoeft te besteden aan het verbeteren van een concept, levert een vermindering van de werkdruk op.

83 Hele goede juridische ondersteuning (goede voorbereiding en goede vonnissen / beschikkingen). Wat betekent investering in die doelgroep, goed personeelsbeleid, wat ook betekent afscheid nemen van mensen die niet goed functioneren en juist behouden van en betalen voor goede mensen.

84 Het rechterstekort en de werkdruk binnen de ZM heeft veel aandacht, maar vrijwel niemand noemt als (gedeeltelijke) oplossing het aanstellen van meer goed opgeleide/gespecialiseerde juridische ondersteuning. Dit werkt goed bij de RvS en CBB en lost veel personeelsproblematiek op. Voor straf pleit ik hier al sinds 2011( rapport Partners in Crime als bijgevoegd) voor, maar het enige wat ik zie is dat gerechtsjuristen niet de juiste taken krijgen en daardoor een heilloze Fuwasys discussie ontstaat, die in elk geval binnen straf tot niets leidt en de motivatie bij die groep weghaalt. Ik word hier erg moe van. Een goed opgeleide juridische ondersteuning kan heel veel werk uit handen nemen van de rechter, zoals RvSt en CBB bewijst en de werkdruk aanzienlijk verlichten. Het is eigenlijk ook de enige echte knop waar je aan kunt draaien naast wat efficiëntiemaatregelen die heel weerbarstig blijken. Een antwoord vanuit de Raad dat ik kreeg dat een toename van de juridische ondersteuning (van 2900 naar 3200) op papier niet tot een aantoonbare productieverhoging heeft geleid miskent dat het in de eerste plaats om een kwaliteitsverbeterende en werkdrukverlagende maatregel voor de rechter is en die

ondersteuning wel op de juiste wijze moet worden ingezet. Gerechtsjuristen kunnen snel worden geworven (met de juiste arbeidsvoorwaarden) en relatief snel worden opgeleid. Waar wachten wij toch op !

85 Waarom sta ik zelf stukken te kopiëren (volgens afspraken binnen ons team mogen we dat niet van de juridisch medewerker vragen, dus als wij het nodig vinden bepaalde stukken op zitting op papier bij de hand te hebben, dan mogen we zelf gaan kopiëren)? Waarom mag ik niet aan een juridisch medewerker vragen om de zaak zo voor te bereiden als ik prettig vindt? (de voorbereiding moet aan minimumvereisten voldoen, anders hebben de jm-ers niet genoeg tijd).

Als ik een zaak wil verwijzen naar een meervoudige kamer, mag ik zelf bij de teamvoorzitter vragen om twee bijzitters te benoemen, zelf naar de repro om stukken te laten vermenigvuldigen, zelf naar de planner om een datum te bepalen en zelf naar de admi om ervoor te zorgen dat iedereen wordt opgeroepen.

Mijn oplossing: investeer in meer juridische ondersteuning, maak die functie aantrekkelijk en de werkdruk daar niet te hoog zodat de juridisch medewerkers tijd hebben om de zaken echt goed voor te bereiden. Als rechter komen we dan toe aan onze kerntaak: beslissen en motiveren. Als de zaken goed worden voorbereid, kunnen we meer zaken behandelen.

86 Zet meer in op doorstroom stafjuristen, en stroomlijn die procedure.

87 Sommige simpele zittingen moeten we als rechters niet meer doen. Benoem morgen enkele zeer ervaren stafjuristen en secretarissen tot rechter plaatvervanger. Zij kunnen rolzittingen doen. Toelatingszittingen bewind en wnp. En de WOZ-zaken en zo nog wat. NB dit hoeft niet perse een opstap naar het "echte" rechterschap te zijn.

88 Sinds KEI en door het aanhouden van 'flexibele schillen' werken er te weinig gekwalificeerde personen op de griffies, waardoor daar erg veel fouten worden gemaakt (opening onderzoek i.p.v. sluiting bijv.). Leuk ook dat secretarissen worden gestimuleerd om te rouleren, maar daardoor hebben we steeds minder ervaren secretarissen, die het werk voorbereiden. Inhoudelijk sterke secretarissen hebben volstrekt onvoldoende doorgroeimogelijkheden. Het salarishuis moet aangepast, inhoud en ervaring moet kunnen worden beloond.

89 Mijn idee voor verlaging van de werkdruk, vast niet origineel, is betere en meer juridische ondersteuning voor rechters en officieren van justitie. Meer rechters en meer officieren zou nóg beter zijn, maar een blik rechters of officieren trek je nou eenmaal niet zomaar open. Een blik goede juridische ondersteuners kun je misschien wel (op korte termijn) opentrekken. Maar daarvoor is in de eerste plaats nodig dat de minister de portemonnee trekt en het voor juristen financieel aantrekkelijk(er) maakt om bij de rechtbanken, hoven en parketten te komen (en blijven!) werken. Op dit moment is het voor goede juristen financieel veel aantrekkelijker om elders (bijvoorbeeld bij een ministerie) te werken. En door de -ook voor juridisch medewerkers- oplopende werkdruk in de rechtspraak en bij het OM, doen velen van hen dat ook in toenemende mate en niet eens meer alleen om financiële redenen. Zorg dus in de eerste plaats dat het financieel aantrekkelijker wordt zodat er meer en betere juridisch medewerkers kunnen komen. Dan wordt de werkdruk voor hen ook lager en het werk daardoor aantrekkelijker. En denk ook eens na over opleidingsrichtingen voor juridisch

medewerkers bij rechtspraak of OM bij universiteiten en hoge scholen. Als dan ook meteen wordt nagedacht over doorgroeimogelijkheden en die kunnen worden gecreëerd en gepresenteerd, worden dergelijke opleidingsrichtingen hopelijk vanzelf populair en een kweekvijver voor goede juridische ondersteuning en misschien zelfs op termijn rechters en officieren van justitie.

90 Het lijkt mij helpend wanneer er meer geïnvesteerd wordt in (juridisch inhoudelijke) ondersteuning. Ook de werkdruk bij de collega's met andere functies (zoals griffiers, juridisch medewerkers etc.) is hoog en ik heb in verschillende teams gemerkt dat dit weer tot gevolg heeft dat o.a. rechters nog meer werk op zich nemen (bijvoorbeeld niet meer vragen om een conceptbeschikking/vonnis, maar dit zelf gaan schrijven), dit terwijl de werkdruk al zo hoog is.

Ik realiseer mij dat het niet gemakkelijk zal zijn om snel meer (juridisch inhoudelijke) ondersteuning aan te trekken, maar dit lijkt mij sneller te realiseren dan (veel) meer rechters en bovendien nodig om de werkdruk bij zowel de rechters als de andere collega's te verlagen. Meer specifiek voor het kabinet rechter-commissaris geldt dat er (in elk geval bij mijn gerecht) hele fijne griffiers werken, maar er geen juridisch inhoudelijke ondersteuning is zoals bij de zittingsteams. Hierin investeren kan – naar mijn verwachting – de werkdruk verminderen bij de rechter-commissarissen.

91 Als de kwaliteit van de gerechtsjuristen verbetert. Daar schort het helaas -in elk geval in verschillende vakgebieden in de rechtbank waar ik werk- nogal eens aan, met extra werk voor de rechters tot gevolg.

#### Cluster 5: Bedrijfsvoering & management

92 Een deel van het werk bestaat uit niet-zaaksgebonden tijd. De vooronderstelling lijkt te bestaan dat dit slechts 10% van de tijd beslaat. Op basis van die aanname worden roosters gemaakt. Het aantal niet primair-zaaksgebonden uren zoals intervisie, jurisprudentie, nascholing, opleiding, teamoverleg, deelname aan werkgroepen etc. is echter eerder 10 uur per week (een getal dat niet samenhangt met de aanstellingsomvang). Voor een fulltimer is dat dus 25% van de aanstellingsomvang, en voor iemand die vier dagen werkt is het ongeveer 31%. Het vormt dus een groter deel van het werk dan verondersteld. Het is nadrukkelijk niet zo dat we ons suf vergaderen over niks. Dit zijn inhoudelijk noodzakelijke overleggen en bijeenkomsten.

Voor een parttimer is het probleem van de niet-zaaksgebonden uren, zoals geschetst, groter dan voor een fulltimer, maar de werkgever houdt met dat gegeven geen rekening en rekent het rooster uit op basis van fulltimers. Hier zou op gestuurd kunnen worden, bijvoorbeeld door niet meer lineair op basis van een aanstellingspercentage te roosteren. Dit kan bijvoorbeeld door eerst 10 uur per week van de werktijd te reserveren voor overhead en daarna de overgebleven uren (alsnog lineair) te roosteren op basis van de aanstellingsomvang. Op die manier ontstaat een meer realistisch beeld van de voor beschikbare zaaksgebonden uren en wordt er dus geroosterd op basis daarvan. Dit is alleen effectief in combinatie met wat hierna onder 3 wordt besproken.

Het getal van 10 uur per week is overigens conservatief begroot, gebaseerd op het TBO 2021 (25% van een fulltime aanstelling). (N.B. Hoeveel rechters werken eigenlijk fulltime? Onze

indruk is dat dit steeds zeldzamer wordt. Ter illustratie: van een bestuursrechtteam in de rechtbank Midden-Nederland van 10 rechters heeft welgeteld één rechter een fulltime aanstelling. En overigens: ook die rechter geeft aan meer dan 30% over te werken.)

93 Het inrichten van een landelijke flexpool van rechters/raadsheren. Rechters of raadsheren die gelijktijdig in twee gerechten werken (bijv: ma-di beschikbaar voor zitting in gerecht 1 en wo-do beschikbaar voor zitting in gerecht 2); inzet eventueel ook in verschillende rechtsgebieden, mits de rechter/raadsheer voldoende ervaren is. Of rechters/raadsheren die tijdelijk in een ander gerecht tewerk worden gesteld. Soms is er overbezetting in een team omdat de instroom van zaken op een rechtsgebied afneemt. Waarom kan een rechter uit dat team dan niet tijdelijk bij een ander gerecht geplaatst worden waar op datzelfde rechtsgebied een (tijdelijk) tekort is, bijvoorbeeld door ziekte? Is het niet praktisch om vraag en aanbod ergens bij elkaar te brengen?

94 Bonus: zet eindelijk in op echte diversiteit bij de werving (!) en selectie. Het is genant hoe wit, elitair en 7-vinkjeserig we zijn als organisatie. In tegenstelling tot bijna iedereen die we in de rechtszaal zien (in alle rechtsgebieden).

95 Objectiever tbv de p-gesprekken wat de (beleefde) werkdruk is, en probeer de leidinggevenden daarover in gesprek te laten gaan met de collega's. Nu wordt er eigenlijk alleen over de subjectieve werkdruk gesproken, althans bij mij. Laat collega's met te hoge werkdruk het wat minder druk hebben, en probeer de collega's die vaak de makkelijke weg kiezen wat zwaarder te belasten. Leidinggevenden kunnen hierop sturen, als ze over de juiste info beschikken.

-Maak inzichtelijk wat de inzet van de echt grote landelijk bekende zaken van de rechtbanken vraagt, aan tijd en kwaliteit van de mensen. En houdt rekening met deze gegevens bij de toedeling van mensen en middelen.

-Maak in de professionele standaard onderscheid in onervaren en ervaren (senior) rechters. De laatste categorie kan meer aan.

96 Klachten over werklust en werkdruk moeten serieus worden genomen en opvolging krijgen. Niet negeren of bagatelliseren of steeds als individueel probleem te benoemen. De omstandigheid dat 50 % van de werknemers in meer of mindere mate tevreden is over de werkdruk, betekent bepaald niet dat er geen probleem is;

97 Financiering van Rechtspraak cfm bij Ombudsman, Raad van State

98 Meer flexibiliteit in de planning inbouwen

99 Wijziging van werkprocessen en appointeringsafspraken alleen in samenspraak met de medewerkers;

100 Activiteiten die geen deel uitmaken van het primaire proces: medewerkers niet alleen vrijstellen van zittingen, maar ook compenseren van tijd verlies voor voorbereiding en uitwerking van zittingen.

101 Kritische evaluatie van de verkozen managementstijl: integraal management: krijgen de managers (teamvoorzitters en anderen) voldoende ruimte om hun taak naar behoren uit te voeren? (bijvoorbeeld op het gebied van personeelsbeleid) .

102 Ondertoezichtstelling zaken standaard op 45 minuten roosteren

103 Betere digitale service, bijv. Divos. De input is rommelig en zorgt alleen maar voor extra werk (stukken worden niet systematisch ingevoerd, etc)

104 Minder Ict-storingen

105 OTS dossiers digitaliseren

106 Meer kwaliteit bij de bestuurders en verantwoordelijkheidsbesef voor het welzijn alle medewerkers. Dat het KEI-project voor 200 miljoen euro is verknoeid, een HGK geen enkel doel diende en alleen maar kostenverhogend was en een niet doordacht MJP, zegt allemaal genoeg over de kwaliteit van de mensen die ons bestieren

107 Luisteren naar de werkvloer. Als men dat bij KEI had gedaan was het project niet mislukt en verder zijn er nog heel veel manieren te bedenken die het werk dragelijker maken, als men maar serieus luistert naar de werkvloer. Maar luisteren is bij rechters gek genoeg een onvolgroeide eigenschap.

108 Realistisch inroosteren en daardoor accepteren dat de doorlooptijd van zaken (flink) oploopt

Hard gezegd creëren “het veelkoppige monster van de werkdruk” zelf of houden we het in ieder geval in stand. Het gebeurt zeer sporadisch dat rechters zaken teruggeven omdat een zitting te vol staat. In plaats daarvan wordt in de avond- en weekenduren doorgewerkt om maar goed beslagen ten ijs op zitting te komen. Meer realistisch inroosteren zou daarbij al helpen. Dus niet: hoeveel zaken moeten we op een zitting plannen om een bepaald productieaantal te halen? Maar: hoeveel tijd is er realistisch gezien nodig om een zaak te behandelen? Dat haalt (deels) de druk bij de rechter weg die zich vanwege peer pressure bezwaard voert om een zaak terug te geven.

Of: maak het vanuit het management mogelijk dat rechters gewoon overuren mogen gaan schrijven. Dat levert allereerst een eerlijkere beloning op. Als je als een kantonrechter zou moeten oordelen over een werkgever die van zijn werknemers eist dat ze wekelijks 20% onbetaald moeten overwerken om de productie op het door hem gewenste niveau te houden, dan is het een no brainer om te oordelen dat die werkgever die 20% gewoon moet betalen. Toch doen we dat voor onszelf niet. En het schrijven van overuren levert ook managementinformatie op waarmee de besturen c.q. de RvdR naar de minister veel meer inzichtelijk kan maken waar het probleem zit.

109 Waarom moet ik zelf een afspraak maken en naar de andere kant van het pand om een nieuwe laptop op te halen? Ik heb dit weken uitgesteld, omdat je weet dat eenmaal terug op de werkplek, de laptop waarschijnlijk kuren vertoont. En inderdaad kan ik vervolgens weer gaan bellen met IVO. IVO helpt je goed, maar een paar uur later loop je weer tegen een ander probleem aan (al je standaardinstellingen blijken verdwenen), dus kun je weer gaan

bellen. Mijn oplossing: voor dit soort zaken komt ICT bij ons langs en zorgt ervoor dat alles correct werkt

110 Slechte automatisering/digitalisering. Bij de douanekamer kan ik tot op de dag van vandaag niet beschikken over een model. Bij kanton, waar ik eerder werkte beschikten we overigens wel over redelijke modellen, dus het verschilt per sectie. Het is m.i. ook niet handig dat alle automatisering buiten de deur is georganiseerd. Telefoontjes worden als het niet al te druk is keurig afgehandeld, maar structurele problemen worden door die uitbesteding onvoldoende onderkend en machteloos in de wacht staan geeft veel stress als je iets af wilt hebben. Op iedere etage een aanspreekbare collega die kleine problemen op kan lossen werkt prettiger (is mijn ervaring). Dat hoeft dan niet zijn of haar enige taak te zijn. Bij alle secties, waar ik tot op heden heb gewerkt speelt echter ook dat we administratieve krachten en secretarissen aannemen die niet erg handig zijn in tekstverwerken, laat staan in automatisering in het algemeen. Affiniteit met automatisering/digitalisering moet veel vaker als functie-eis worden gesteld. Laten we ook a.j.b. zo snel mogelijk een project opstarten om AI te kunnen gaan gebruiken bij het schrijven. Omdat we zeer weinig publiceren moet zo snel mogelijk een speciaal voor ons programma worden ontwikkeld dat vanuit het E-archief (alle interne rechtspraak archieven) kan werken.

111 Slecht management. De rechtspraak is een organisatie die 'je opeet'. Bereidheid om een zitting van een zieke collega over te nemen wordt bijvoorbeeld met graagte geaccepteerd, maar een verzoek om dan ergens anders een zitting 'weg te halen' in veel gevallen geweigerd. Het rooster is voor onze managers alles bepalend, het welzijn van medewerkers staat vrijwel nooit centraal. Ik heb deze organisatie leren kennen als een organisatie waarin je heel erg goed voor jezelf moet zorgen, omdat er is niemand die voor je zorgt.

112 Ik hoop dat de onafhankelijk verkenner er oog voor heeft dat de hiervoor genoemde onderwerpen voor de gehele organisatie gelden, maar dat de rechtspraak heel versnipperd is georganiseerd, waardoor de (oorzaken van de) werkdrukproblemen per gerecht, maar vaak ook per sectie zullen verschillen. Mijn ervaring is echter wel dat de huidige neiging tot schaalvergroting mijn werkdruk verhoogt. Zo heb ik als kantonrechter veel minder werkdruk ervaren, hoewel daar veel werk moest worden verzet. Dat werd grotendeels veroorzaakt omdat ik in Zaandam zat met op dat moment nog veel ervaren griffiemedewerkers en secretarissen (punt 1), maar ook omdat het een kleine vestiging was, met korte lijnen, waardoor problemen sneller werden onderkend en konden worden opgelost. Het loonde in een klein team om verantwoordelijkheid te nemen. Schaalvergroting leidt tot verambtelijking, terwijl het werk juist steeds meer flexibiliteit vraagt. In kleinere teams is die flexibiliteit veel beter te organiseren.

113 Thuiswerken. Hoewel ik daar zelf niet direct de gevolgen van ondervind, ben ik ervan overtuigd dat de huidige neiging om veel thuis te werken de werkdruk verhoogt. Ik heb echter ervaring en werk in een klein team waarin we elkaar makkelijk (ook thuis) kunnen vinden. Dat geldt niet voor de jonge, startende en minder ervaren griffiemedewerkers, secretarissen en rechters. Voor hen is direct contact, de gang, het koffiezet apparaat onontbeerlijk. Omdat al die indirecte mogelijkheden om kennis te vergaren (inhoudelijk, maar ook over de processen etc.) steeds vaker ontbreken worden er meer fouten gemaakt

(zie 1). Het gaat ook ten koste van de flexibiliteit (zie 4). Ik werk heel graag thuis, maar ik denk dat het de organisatie ten goede zou komen om als eis te stellen dat in beginsel niet meer dan 1 dag per week thuis kan worden gewerkt.

114 De Raad voor de Rechtspraak veranderen in een Raad van de Rechtspraak en de leden hiervan rechtstreeks laten kiezen door de rechters. Dit om het effect te bereiken dat de Raad de rechters daadwerkelijk vertegenwoordigt en niet, zoals Folkert Jensma het zegt, “bij de Minister op schoot zit”.

115 De uitkomsten van de werktijdmeting (Lamicie) die regelmatig wordt gedaan, moeten leiden tot budgetten die hierbij passen. In plaats van de mededeling: ja, de zaken kosten meer tijd dan eerst, maar er is sowieso niet meer geld. Want daarmee wordt veroorzaakt dat de werktijdmeting voor niets is en de kostprijs van de zaken niet meestijgt met de werkelijkheid. Dit is volgens mij de belangrijkste oorzaak van de hoge werkdruk.

116 De bestuurders van de gerechten moeten niet langer om financiële (en ambitieuze) redenen op productie sturen en druk uitoefenen naar de werkvloer, in de hoop de begroting in de zwarte cijfers te krijgen (of in elk geval minder rood). Waarschijnlijk lukt dit alleen als er daadwerkelijk meer geld is en/of de begroting niet meer output-gestuurd is, maar kosten-gestuurd. Daartoe is waarschijnlijk ook een eigen begroting voor de rechtspraak nodig.

117 In dit verband wil ik u wijzen op het volgende dat op wel zéér korte termijn zal spelen, en indien daarvoor op die termijn een oplossing gevonden wordt, deze ‘meteen’ een bijdrage aan de bestrijding van de werkdruk van in elk geval rechters kan leveren.

Waar gaat het om? Op 15 juli 2023 loopt, zoals U wellicht bekend.. de tijdelijke wet af die het mogelijk maakt dat rechters die inmiddels 70 jaar zijn geworden, nog voor een periode van ten hoogste drie jaren langer kunnen doorwerken als rechter-plv (al dan niet met een ‘aanwijzing’), mits uiteraard gezond etc.

Er is thans een wetsontwerp aanhangig – inmiddels, als ik het wel heb, ingediend bij de Tweede Kamer na een positief advies van de Raad van State – dat in een min of meer structurele verlenging van de inzet van 70+-rechters zal voorzien. De ratio van dat voorstel is uiteraard het leveren van een bijdrage van de bestrijding van het ‘rechterstekort’.

Het probleem dat zal gaan spelen vanaf 15 juli a.s. is dat collega’s die ná die datum 70 worden (en vóór de inwerkingtreding van de nieuwe wet), op de voet van het bepaalde in de WRRRA, niet ingezet kunnen worden als rechter, terwijl zij dat graag zouden willen en kunnen. Ik heb het niet geteld, maar mijn inschatting is dat het om tientallen rechters zal gaan die wel ingezet willen worden na hun 70e verjaardag, doch helaas in een ‘gat’ zullen vallen en dus geen bijdrage kunnen leveren aan de oplossing dan wel de bestrijding van de werkdruk.

Het bovenstaande breng ik gaarne onder uw aandacht, opdat u als NVVR wellicht de actoren in het wetgevingsproces ter zake tot een zekere spoed kan aanmanen, dan wel kunt bewerkstelligen dat de oorspronkelijke wet die per 15-7-2023 afloopt, verlengd wordt tot de inwerkingtreding van de nieuwe wet.

118 Als er minder zaken op zitting worden gepland, zal de voorraad oplopen. Dan wordt dus (bij de politiek) duidelijk dat er meer rechters en gerechtsjuristen nodig zijn en dat hiervoor geld moet komen.



119 Als rechter-plaatsvervanger (aan wie maandelijks bij een zitting wordt gevraagd “is het eigenlijk niet iets voor jou om bij ons...”) zeg ik eerlijk dat ik om twee redenen geen voltijdse rechter wil worden: 1. Ik ben heel blij met mijn hoofdfunctie, waar ik het mooie rechterswerk ook naast kan doen, zo vaak ik wil. 2. De rechtspraak is een gekmakende, overbelaste organisatie, en ik heb geen zin daarin voltijds te worden ondergedompeld. Dan denk ik ook aan leidinggevenden (een vorige teamvoorzitter, die inmiddels raadsheer is, maar neem nou ook prof. Otte, die eigenlijk vinden dat je gewoon niet moet zeuren). Het is voor een werknemer die ook zichzelf en zijn omgeving koestert, gewoon geen goede werkgever, vanuit dat perspectief bezien. Daar ga ik bij de huidige omstandigheden niet aan beginnen.

120 Geef rechters meer inspraak over hun eigen agenda en zittingsrooster (of onderzoek op zijn minst hoe dat zou kunnen worden bereikt). Het aantal zaken dat behandeld moet worden blijft daarmee hetzelfde, maar het gevoel is wel anders. Ik werk in het civiele recht, waar alle zittingen (meestal op een termijn van 8 maanden) voor mij worden gepland. Ik begrijp van de collega's van kanton, die hun eigen zaken zelf plannen, dat zij de druk anders ervaren. Soms plannen zij een zaak “alleen”, soms bundelen zij een aantal wat minder zware zaken. Zo kun je beter bepalen wanneer je wat doet.

121 Periode van verlofaanvragen inkorten. 9 maanden vooruit plannen is veel te lang

122 Het creëren van iets aan lucht in de roosters: Naast dat je simpelweg minder werk hebt, geeft het een gevoel van controle (om een zaak die je aan je wilt houden te plannen, flexibiliteit voor het opvangen van onverwachte uitval etc.), en enige controle vermindert het gevoel van werkdruk; (bij iets onder fte roosteren)

123 Roosteren: meer flexibiliteit inbouwen;

124 Als handelsrechter rechtbank Gelderland heb ik het, vergeleken bij de strafrecht- en familierecht collega's relatief goed. Ik heb veel vrijheid om mijn werk in te delen, heb soms zelfs nog de tijd om een vonnis zelf te schrijven en de zittingsdruk is goed te doen. Helaas heeft het PRO onder het mom van betere doorlooptijden en het mom van tevredener collega's twee rechtbanken aangewezen die in de vorm van een pilot een rooster en plankader moeten gaan opzetten. Binnen de rechtbank Gelderland is er groot verzet van de civiele rechters tegen een dergelijk plankader. Mij is niet bekend of datzelfde gevoel leeft onder de rechters in Den Haag. Een rooster en plankader dwingt ook ons te gaan werken met een rooster waardoor je een half jaar tevoren al je vakantieplannen op moet geven. In het plankader staat ook dat je maximaal drie weken vrij mag nemen achtereen; een regel die we eerder niet hadden en die ook niet aansluit op de civiele praktijk waar advocaten en hun cliënten vaak de maanden juli en augustus als verhindering doorgeven. Uiteraard moet de rol (ik ben rolrechter) en de kort gedingen (die doe ik ook) wel doorgaan maar dat regelen we altijd onderling.

125 We hebben tegen onze teamvoorzitters (1 in Arnhem en 1 in Zutphen) gezegd dat we regen dit plan zijn maar ons geluid wordt niet gehoord, althans, we krijgen te horen dat kritiek uit een gepasseerd station is. Probleem is dat we eerder niet zijn meegenomen in het plan en dat ook nooit is verteld dat de pilot moet slagen.

Vandaag lees ik de column van Folkert Jensma in NRC waarin hij schrijft: “De ergernissen variëren van het opzettelijk volboeken van zittingen met meer zaken dan waar tijd voor is, tot het een half jaar tot een jaar tevoren verlof moeten reserveren.” Dit is nu precies waar het plankader bij civiel toe leidt terwijl wij tot op heden zonder plankader het werk goed gedaan krijgen. In Zutphen bestaan geen noemenswaardige achterstanden. De gemiddelde doorlooptijd van vonnissen bedraagt acht weken en die termijn, zo leert 20 jaar ervaring, kan niet korter worden omdat er altijd zaken vertraging oplopen door bijvoorbeeld het moeten vinden van een geschikte deskundige of doordat de zaak meervoudig uit moet en er dus drie rechters naar moeten kijken. Wij hebben deze kritiek, met name neerkomend op de vraag voor welk probleem het plankader een oplossing biedt, meermalen geventileerd maar het bestuur luistert niet. Dit geeft de echte stress op de werkvloer.

126 Voeg een ‘niveau 0’ aan de PS toe voor de Gerechtsbesturen. Keuzes in niveau 0 kunnen de druk op de werkvloer vergroten (en logischerwijze dus ook verkleinen): bijvoorbeeld als in het strafrecht een aantal zittingsdàgen wordt uitgetrokken voor zaken die ‘mediagevoelig’ zijn, terwijl de ‘onzichtbare’ zaken van de kinderen en de kwetsbaren in (minder dan) een half uur moeten worden afgehandeld. De spanning tussen goed, goedkoop en snel is voortdurend aanwezig, maar moet verlegd worden naar boven, met behoud van de rechterlijke verantwoordelijkheid voor de bescherming van de kwetsbaren.

127 Maak het mogelijk dat rechters gedurende hun loopbaan een tijdje buiten de organisatie kunnen werken door middel van een detachering, om hoofd en werkwijze weer op te frissen en een beetje bij te komen (liefst wel voor de publieke zaak natuurlijk).

128 We zijn gewoon met te weinig en het is moeilijk om genoeg goede mensen te vinden en op te leiden. Een oplossing hiervoor voor de iets langere termijn is simpel: herinvoering van de RAI0-opleiding. Voorervaring niet vereist, een goed verstand en sociale vaardigheden wel. De draaiboeken voor selectie en opleiding liggen ongetwijfeld nog ergens te verstoffen. Op het hoogtepunt van die opleiding werden jaarlijks 50 jonge juristen aangenomen om rechter of officier te worden. Daar was destijds veel belangstelling voor (de Veemarkthallen in Utrecht zaten vol bij de eerste selecties) en dat zal nog steeds zo zijn. Wie wil er nou geen rechter of officier worden. Doodzonde dat deze opleiding in de bezuinigingswoede van Rutte I of II is opgeofferd.

129 Ook digitalisering blijft een punt van grote zorg en aandacht. Als politierechter en vreemdelingenrechter heb ik ruim ervaring met digitale dossiers. Enorme achteruitgang om nu bij bestuursrecht algemeen weer met papieren dossiers te moeten werken waarbij veel vaker iets niet in orde is. Ik bedoel daarmee bij het ontvangen van stukken etc.

## Cluster 6: Opleiding

130 Meer mensen betekent meer opleiden. Hier wordt heel moeilijk over gedaan ("te weinig opleiders!"). Ik vind dat een zwaktebod. Er zijn zat mensen die heel goed kunnen opleiden en het ook veel meer zouden willen doen. Nu hebben de meeste opleiders één rio tegelijk. Waarom? Omdat het in de praktijk bovenop hun toch al zware werklast komt. Rooster

opleiders echt naar verhouding vrij en zorg dat ze 10 mensen tegelijk kunnen opleiden als ze dat willen. Opgelost. Lange termijn denken heet dat.

131 Uiteraard is het van groot belang dat er voldoende rio's worden opgeleid om het tekort aan rechters te verminderen. Daar zit aan vast dat er voldoende geschikte opleiders beschikbaar zijn voor al deze rio's en dat deze opleiders ook echt de tijd hebben om op te leiden. Er wordt nu gewerkt met vrijstellingen voor opleiders, maar door het vele overwerk betekent dat helaas toch niet altijd dat er voldoende tijd overblijft voor het opleiden. Het kan zijn dat dit het enthousiasme om op te leiden niet vergroot. Verder horen wij van ervaren rechters dat zij liever niet willen opleiden, met name omdat zij opzien tegen de bureaucratie/formulierenlast. Door sommige opleiders wordt hier 'praktisch' mee omgegaan, door bijvoorbeeld de rio's zelf (gedeeltelijk) hun feedback- en/of evaluatieformulieren zelf te laten invullen, maar dat verlegt de werklast naar de rio, waar die niet bedoeld en ook niet altijd gewenst is.

132 Ook valt op dat er bij de opleiding van de rio's erg veel rechters betrokken zijn buiten het primaire proces van opleiden (dus in andere hoedanigheden dan opleider) en daarvoor ook gedeeltelijk zijn vrijgesteld, wat weer leidt tot meer werkdruk bij andere rechters. Zo zijn er kernopleiders (rechters die 2 dagen zijn vrijgesteld en bij de SSR gedetacheerd wordt), een opleidingscoördinator (per rechtbank per rechtsgebied), een gerechtsbrede opleidingscoördinator (1 per rechtbank), meerdere mentoren per rechtbank en leden van de beoordelingscommissie.

133 Wij begrijpen dat dit systeem ooit met een reden is bedacht en zonder af te doen aan het nut of de noodzaak van deze functies, willen wij opmerken dat hier mogelijk wel winst te behalen is.

134 Onder de huidige omstandigheden - een te hoge werkdruk voor rechters en een krappe arbeidsmarkt - is het het overwegen waard om minder streng vast te houden aan die ervaringseis van 2 jaar buiten de rechtspraak, als het gaat om rechter-plaatsvervangers die niet als unus-rechter of voorzitter van een MK fungeren. Elke rechter-plaatsvervanger moet al beschikken over een aanbeveling van het bestuur van het eigen gerecht. Het gerechtsbestuur zal zo'n aanbeveling niet lichtzinnig verstrekken, en kan beschikken over ruime informatie over de kandidaat uit het eigen gerecht om hem/haar wel of niet aan te bevelen. Daarnaast zijn er andere mogelijkheden om de geschiktheid als rechter-plaatsvervanger te toetsen, bijvoorbeeld door een gesprek. En achteraf - bij eventueel niet goed functioneren als rechter-plaatsvervanger - kan besloten worden de betreffende stafjurist niet meer als rechter-plaatsvervanger in te zetten

135 Mijn verwachting is dat dit idee de huidige werkdruk bij de rechters substantieel zal verlagen, op de korte en op de langere termijn. Daarmee wordt bovendien in enige mate tegemoet gekomen aan de kritiek vanuit de literatuur op de rechtsstatelijkheid van invloed van de juridisch medewerker op de rechtelijke besluitvorming (zie bijlage).

136 Bij iedere financiële crisis stopt de rechtspraak/rechtbank met het opleiden van rechters. Bezuiniging zou echter nooit een reden mogen zijn om tijdelijk minder of geen rechters op te leiden. Dat zou in de wet moeten worden vastgelegd;

137 Tot slot denk ik dat we meer mensen kunnen opleiden bij civiel dan we nu doen. Ik ben als opleidingscoördinator het afgelopen half jaar heel druk geweest om daar een plan voor te maken. Dat plan heeft inmiddels de goedkeuring van ons bestuur en SSR. Volgens het plan kunnen we bij civiel dubbel zoveel rio's opleiden. Ik kan me voorstellen dat het plan ook werkbaar is voor bestuursrecht. Met SSR is echter afgesproken dat het plan een pilot is die duurt tot het voorjaar van 2025. Gedurende die periode mag (naar andere rechtbanken toe) geen uitbreiding van het plan plaatsvinden. Dat is pas het geval als de pilot een succes is en onze kennis en ervaring kan worden overgedragen aan SSR/ andere rechtbanken.

138 Rio-opleiding voor ervaren juristen inkorten

De juristen die met meer dan vijf jaar werkervaring worden aangenomen, worden in principe opgeleid in twee zaakstromen. Uitzondering vormen de "superspecialisten" die worden opgeleid in één zaakstroom, aangezien zij op latere leeftijd worden aangenomen en het de verwachting is dat ze voor hun pensioengerechtigde leeftijd niet meer aan rouleren toekomen.

139 Detacheren van gerechtsjuristen i.v.m. het opdoen van buitenervaring om in aanmerking te komen voor de rio-opleiding

Er gaan diverse voorstellen de rondte die tot doel hebben om (goede) gerechtsjuristen op een of andere manier de mogelijkheid te bieden om (uiteeraard na opleiding) rechter te worden. Wat mij als gerechtsjurist zou tegenhouden is dat als ik een leuke en vaste baan heb, dat ik die voor een onbekende baan (en wellicht met mindere arbeidsvoorwaarden) moet opzeggen, die baan een aantal jaren moet vervullen en daarna op de rio-opleiding te solliciteren om dat (weer) in de situatie van een tijdelijk contract te zitten waarna er pas (weer) baangarantie is als de rio-opleiding met succes is afgerond. Je moet er dan wel erg zeker van zijn dat de rio-opleiding al die onzekerheid waard is.

Het bieden van een traject met een detachering bij een andere overheidsorganisatie of wellicht in de advocatuur zorgt ervoor dat de gerechtsjurist de zekerheid van de eigen baan vasthoudt tot het moment dat zij/hij rio wordt. (Dan zit zij/hij in hetzelfde schuitje als elke andere rio.) De detachering biedt tevens de kans om de gerechtsjurist bij de SSR al een aantal cursussen te laten doorlopen met het oog op de te volgen rio-opleiding om zo nodig de slagingskans van het halen van de rio-opleiding te vergroten.

140 Raio-opleiding herinvoeren?

Of de raio-opleiding moet worden heringevoerd betwijfel ik. Afgezien van het kosten- en capaciteitsaspect denk ik dat het nut van buitenervaring niet moet worden onderschat. Er hoeft helemaal niets mis te zijn met een jurist die rechtstreeks vanuit de universiteit aan een opleiding tot rechter begint, maar als ik naar mezelf kijk denk ik dat alleen al een paar jaar werkervaring een wereld van verschil maakte met hoe ik tegen bepaalde (juridische) zaken aankeek.

141 Om toch een flexibele schil te houden, zou de oude RAIO-opleiding nieuw leven in kunnen worden geblazen. Carrierstarters zijn meer bereid in wisselende sectoren te worden opgeleid. Daarbij zou de buitenstage kunnen worden afgeschaft omdat die erg duur is. Door een verplicht OM- deel wordt al veel in het buitenveld gewerkt.

142 De opleiding van rechters moet korter. Niet langer in twee sectoren. Uiteraard moet iedereen die binnen komt bereid zijn om te rouleren. Maar als iemand goed functioneert in de ene sector doet ie dat ook in de andere sector. Onlangs tijdens een sollicitatie training werd mij verteld dat cognitieve tests de hoogst voorspellende waarde heeft voor een functie. Gevolgd door worksamples. (Zie Schmidt & Hunter, 1998)

Het is wel van belang de lat hoog te leggen bij de werving van rechters. Goed analytisch vermogen, goede schrijfvaardigheid, sociaal vaardig en integer. En bovendien magistratelijk, niet te ambtelijk.

143 De opleiding van rechters inkorten en minder arbeidsintensief maken voor de opleiders. De opleiders een vrijstelling geven die voldoende is voor de hoeveelheid tijd die het opleiden daadwerkelijk kost (de vrijstelling is nu veel te laag).

De opleiding is nu te lang en levert veel risico op voor de rio. Het is de vraag of het mogelijk is om de verandering binnen het bestaande kader van de nieuwe opleiding te verwezenlijken. Zo lang er externe beoordelaars zijn die de rio niet aan het werk hebben gezien, is er heel veel papierwerk voor nodig om de inzichten van de opleiders over te brengen aan de beoordelaars. Ik ben ervoor om dit deel van de nieuwe opleiding af te schaffen. Of in elk geval deels. Misschien kan er een soort tussenvorm ontworpen worden voor gevallen waar moeilijkheden zijn gebleken tussen opleider(s) en rio.

Ervaren mensen die rechter willen worden kunnen we beter eerst inzetten als rechter-plaatsvervanger en pas als dat van beide kanten bevalt, kan een kortere opleiding starten. De raio-opleiding, met mensen uit de collegebanken, weer invoeren. Dat kostte wat, maar dan had je ook wat: een constante aanwas van goeie nieuwe mensen. Nu gaan die mensen eerst elders werken en blijven dan daar.

144 Een gerechtssecretaris zette laatst op LinkedIn dat ze na 25 jaar “voorlopig?” voor het laatst zitting deed in de geweldige strafsector van haar rechtbank. Ze wordt procesvertegenwoordiger bij de IND “in de hoop op enig moment te mogen deelnemen aan de selectieprocedure” om rechter te worden en (sic!) een bijdrage te kunnen leveren aan het oplossen van het rechterstekort. Met dat laatste snijdt ze een goed punt aan. Dat tekort is er. Zij zou morgen aan die selectie kunnen beginnen, maar er is een horde, wat betreft onze beste ondersteunende mensen. Dat is in dit geval fijn voor de IND, die ook overloopt, maar niet voor de rechtspraak. En misschien blijft ze wel bij de IND, omdat het er net zo geweldig is als in de strafsector waar ze werkte. Oftewel: zorg voor een snelle overgang voor goede ondersteuning naar de selectieprocedure.

145 Herintroduceer de RAIO-opleiding én de derde weg. Het afschaffen van de RAIO leidt nu volgens mij tot minder instroom (mensen blijven langer hangen in de advocatuur ivm hogere salariëring). Ik zie daarnaast geen enkele reden waarom goede JM'ers niet direct kunnen instromen in de RIO-opleiding (of desnoods de RAIO, als die buitenervaring zo verschrikkelijk belangrijk is). Nu lopen goede JM'ers gedesillusioneerd weg, terwijl we ze wellicht prima zouden kunnen behouden voor de organisatie.

146 Ik zou in dit verband met name denken aan het opnieuw opzetten van de RAIO opleiding. Met deze opleiding kunnen (op de wat langere termijn) weer meer rechters worden aangetrokken. Dit zal op alle gebieden helpen om de werkdruk te verlagen.

147 De rechtspraak kan nu jonge talentvolle juristen maar moeilijk aan zich binden. Wie wil er nou trainee worden als volstrekt onduidelijk is wat na 2 jaar je perspectief is? Talentvolle JM-ers vertrekken na een paar jaar met ongetwijfeld een warm hart voor de rechtspraak, maar als ze een paar jaar verder zijn, zijn wij geen aantrekkelijke werkgever meer voor ze. Wie geeft er nou een vaste baan op met een beter salaris om een RIO-opleiding met een onzeker resultaat te beginnen?

## Raadsheren

### Cluster 1: Meer mensen

1 Meer rechters/raadsheren opleiden en aannemen:

bijvoorbeeld ook gerechtsjuristen de mogelijkheid te geven van een door de rechtspraak te betalen buitenstage, zodat zij gemakkelijk kunnen voldoen aan het vereiste van: “relevante werkervaring buiten de rechtspraak”. (In de raio-opleiding was dit ook het geval);

### Cluster 2: Beleidsveranderingen

2 In de afgelopen 16 jaar dat ik bij de rechtspraakorganisatie werkzaam ben geweest, heb ik mij het meeste verbaasd over het feit dat ieder gerecht, ja zelfs iedere locatie, het wiel uitvindt dat elders óók al uitgevonden is. Er wordt zo ontzettend veel werk verricht, dat mijns inziens eenvoudig centraal kan worden opgepakt en over de gerechten verspreid. Als voorbeeld: het jurisprudentieoverleg. Waarom kan er niet landelijk een wekelijkse vlog gemaakt worden van de highlights per rechtsgebied? Die iedere medewerker op een gewenst moment kan kijken/beluisteren? Ander voorbeeld: in dagvaardingszaken het checken van buitenlandse betekening en in verzoekschriftprocedures het uitzoeken van de voorschriften voor oproeping van in het buitenland wonende belanghebbenden. Zeer specialistisch werk, dat veel tijd kost; óók om de benodigde kennis van alle voorschriften op te doen. Waarom niet een landelijk opererend team inrichten die deze taak van de gerechten overneemt?

3 Het beter toegankelijk maken van kennis; het sneller kunnen vinden van relevante juridische informatie. Schaf mko af als kennissysteem; ga terug naar 1 systeem: wiki juridica en investeer in een landelijk team van juristen (niet de bestaande gerechtsjuristen en rechters/raadsheren aan het primaire proces onttrekken!) dat de wiki pagina's volledig en up to date houdt.

4 Nu beginnen met regie vanaf aanbrenge zaak en daar serieus mensen (tijd en geld) voor beschikbaar maken. Accepteren dat die investering op dit moment tot verlenging van de doorlooptijden leidt. Echter, op relatief korte termijn gaat een goed regieproces enorme tijdswinst opleveren.

5 Nog striktere spelregels opstellen voor het doelgericht procedure, goed en effectief inrichten van processtukken, de termijn van indienen van processtukken, etc en erop toezien dat de procesdeelnemers zich daaraan houden (en dus sanctioneren als dat niet gebeurt)

6 Schaf lokale afsprakenlijsten zoveel mogelijk af en vervang deze door landelijke afspraken die in een landelijk gremium worden vastgesteld (bijv. expertgroepen). Het vergaderen over lokale afspraken kost teveel tijd.

7 Als een verdachte met zijn advocaat besluit een hoger beroep in te trekken omdat hij de straf (die hoger was dan de eis van de officier) wil accepteren en dus zijn hoger beroep niet wil handhaven, maar je besluit als hof toch de zaak aan te houden omdat niet voldoende

duidelijk is of verdachte echt geen belang meer heeft bij zijn hoger beroep, dan moet je als hof niet klagen over je werkdruk, dan wil je kennelijk koste wat het kost werkdruk hooghouden door zaken niet te laten eindigen.

8 Intrekking hoger beroep niet meer mogelijk nadat desgevraagd uitdrukkelijk te kennen is gegeven het hoger beroep te handhaven

9 Misbruikbepaling wrakingsrecht niet per definitie beperken tot de zaak in kwestie

10 Systeem van appelverlof uitbreiden (bv. in bestuursrecht: van belang voor bagatelzaken en procedures enkel over bezwaarkosten)

11 Mogelijkheid invoeren professionele procesdeelnemers in persoon in de kosten te veroordelen (ter ontmoediging van bureautjes in bestuursrecht)

12 Wenselijkheid tweede zitting in het bestuursrecht na heropening van de zaak ter beslissing aan de rechter (dus niet: één partij vraagt en wij draaien)

13 Steviger wettelijke basis om beperkingen te stellen aan omvang / aantal / moment van indiening stukken.

14 Beperk het aantal activiteiten om als rechtspraak hip en fancy te worden gevonden.

15 De NVvR noemt 'werkdruk' een veelkoppig monster. Dat brengt mij op het volgende. Bij werkdruk denken veel mensen aan de subjectief beleefde werkdruk, die de professional meer of minder beleeft ten nadele van het eigen welbevinden. Een dergelijke insteek stimuleert buitenstaanders niet om werkdruk als een systeemkenmerk te benaderen. In mijn beleving kan een bijdrage aan het tegengaan van de te hoge werkdruk worden versterkt door de ontwikkeling van een soort 'monitor' van de kwaliteitsgevolgen van te hoge werkdruk. In deze benadering is werkdruk niet iets waar slechts het individu (deze of gene rechter of officier) last van heeft, maar iets waar de Rechtspraak (organisatie-belang) / de rechtspraak (de maatschappelijke functie) negatief door beïnvloed worden. Ik zal dat proberen toe te lichten.

In hoger beroep zie ik hoe nu al, naar ik aanneem als gevolg van die te hoge werkdruk, dingen in de eerste lijn niet goed gaan. Soms ook stelselmatig niet goed gaan, zonder dat het kennelijk nog opvalt.

Omdat er geen systematisch onderzoek plaatsvindt naar de in hoger beroep gesignaleerde tekortkomingen in de eerste lijn lijkt het mij goed een dergelijk instrument in te richten: je ziet immers in hoger beroep beter, want (achteraf!) gemakkelijker welke fouten in eerste aanleg (al dan niet veelvuldig) gemaakt worden. (Vanzelfsprekend geldt voor de cassatiefase hetzelfde: op de in hoger beroep veelvuldig gemaakte fouten zou je leden van de Hoge Raad moeten bevragen; ik signaleer hierna een enkele zelfreflectie ten aanzien van de hoven).

De ervaring leert dat feedback hierover binnen onze organisatie heel gevoelig ligt en met enige regelmaat hoor je ook terug dat bepaalde uitspraken in hoger beroep te duidelijk of zo je wilt te scherp geformuleerd waren naar de zin van onze eerstelijnscollega's. Toch lijkt het mij noodzaak om hier een instrument op in te gaan zetten, omdat de 'glijdende schaal'



waarin we ons allen bevinden ons gaandeweg laat wennen aan tekortkomingen, meer dan ons allen lief zou moeten zijn.

Ik noem – zonder een rangvolgorde en zonder pretentie van volledigheid – een aantal observaties, die nu al het gevolg lijken te zijn van te hoge werkdruk en het zich bevinden in enige vorm van afglijden:

1. beschikkingen in ontslagzaken waarin het woord ‘bewijs’ of ‘bewijsaanbod’ niet voorkomt en alles op ‘aannemelijkheid’ lijkt te zijn afgedaan;
2. partijen die in hoger beroep opmerken dat zij nu voor het eerst het gevoel hebben gekregen gehoord te zijn;
3. grote civiele zaken die enkelvoudig zijn afgedaan (groot = complex, maatschappelijke impact, groot belang) waar meervoudig afdoen voor de hand had gelegen (de betekenis van tegenspraak in de raadkamer voor de juistheid en de kwaliteit van de beslissing kan m.i. niet overschat worden);
4. mondeling vonnis zonder feitenvaststelling in relatief complexe zaken (waarin hoger beroep ook voor de hand ligt en vervolgens ook is ingesteld);
5. sjabloonmatige afdoening van zaken waarin maatwerk en rechterlijke ‘durf’ op hun plaats waren geweest;
6. (in hoger beroep:) zaken waarin een bewijsaanbod als niet ter zake dienend wordt ‘weggeschreven’ en waarin de Hoge Raad daarop casseert;
7. (beide instanties:) het blijven toedekken van beroepsfouten van zwakke advocaten, die daarmee te gemakkelijk weggomen (en zich daarin blijven herhalen, wat tot onnodige of onnodig gecompliceerde procedures kan leiden).

Als we dit soort zaken als professional niet (meer) willen, dan moeten we de ruimte nemen (en liefst ook krijgen) om daar mee op te houden. En met andere dingen die ons veel tijd kosten, maar de sop de kool niet waard zijn. Dit laatste kan helpen om meer ruimte te creëren voor die dingen die er wel toe doen. (De vraag aan elke professional is niet slechts ‘doe je de dingen goed?’, maar vooral ‘doe je de goede dingen?’).

Dergelijke ruimte is niet uitsluitend een kwestie van tijd en dus geld, maar soms ook van een de zaken onnodig complicerende regelgeving en (hogere) jurisprudentie, die vervolgens tot maatschappelijk bezien onnodige complexiteit van het proces leidt. De Rechtspraak is op systeemniveau al wel begonnen om in het Jaarverslag Rechtspraak melding te maken van niet goed werkende regelgeving, maar daar zouden we – juist van ‘onderaf’ – nog meer werk van kunnen en dus moeten maken. (We zien nu bijvoorbeeld veel hoger beroep als gevolg van een tamelijk rigide toetsing van algemene voorwaarden in de eerste lijn: zou het niet veel effectiever en tijdsefficiënter zijn als algemene voorwaarden net als cao-bepalingen ‘algemeen verbindend’ zouden worden verklaard in een bepaalde bedrijfstak? Waarom die kwestie overlaten aan een individuele toetsing door de rechter, achteraf? Als je van maatschappelijk ongewenste algemene voorwaarden af wil, doe dat dan als politiek ‘aan de voorkant’ in plaats van zoals nu in individuele zaken, verspreid over het hele land, ‘aan de achterkant’. Als het met cao-bepalingen kan, waarom dan niet met AV?).

Tot zover wat suggesties, vooral ‘naar binnen kijkend’.

Maar ik heb er nog wel een paar andere, waarmee onze werkdruk verlaagd zou kunnen worden:

- A. Laat de Orde én de Raad voor rechtsbijstand nu eindelijk eens op een breder terrein echt stevig werk maken van specialisatie van advocaten op bepaalde rechtsgebieden: de

kwaliteit neemt er sterk door toe, het maakt het werk in de dan nog resterende zaken veel aantrekkelijker (want van hoger niveau) en dat levert minder subjectieve werkdruk op;

B. Bundel veelvoorkomende zaken ook 'geografisch' nog meer dan nu: specialisatie loont ook aan onze kant, zowel in kwaliteit als in efficiëntie; maak het procesrecht in dat opzicht flexibeler;

C. Doe iets aan het verdienmodel van mega-claimanten (bedrijfjes die bezwaren kopen: WOZ, Wet Mulder, etc.): dat is in feite geen 'rechtspraak' maar slechts het gevolg van een falende overheid die zijn eigen logistieke processen niet op orde heeft (dan wel regels maakt die tot dit soort uitwassen leiden);

16 Het voortbouwend appel zo uitleggen (wellicht is een wetswijziging nodig), dat alleen nog dát aan de orde is in hoger beroep waar degene die hoger beroep heeft ingesteld over klaagt en niet weer de hele zaak opnieuw doen.

### Cluster 3: Minder doen

17 In mijn visie is de enige manier om op korte termijn de werkdruk te verlagen het loslaten van de productienormen zonder dat de bekostiging van de gerechten in gevaar komt.

Oftewel: minder zittingen en/of minder zaken op zitting. Maar dat kan de verkenner zelf ook wel verzinnen. En dat zal het niet gaan worden, omdat het zou betekenen dat er minder zaken worden afgedaan, wat men in Den Haag niet wil.

18 Minder zittingen per dag (bv 3 ipv 6) voor een plaatsvervanger

19 Minder plv in te zetten zodat de 3 vaste raadsheren per zittingsdag geen 3 maar 2 zaken als voorzitter onder zich hebben.

20 De professionele standaarden aanpassen: nu dient een fulltime strafrechter/raadsheer 1,5 zitting per week (of de ene week 1 zitting en de andere week 2 zittingen) te doen; dat is veel te veel;

### Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning

21 Verbeter het salarisperspectief voor onze meest gewaardeerde gerechtsjuristen (kwaliteit stroomt nu te snel weer uit: goed en snel schrijvende gerechtsjuristen verdienen een langere loopbaan binnen de Rechtspraak).

### Cluster 5: Bedrijfsvoering & management

22 Het verlagen van de werkdruk begint bij het rooster. Zorg dat er meer lucht komt in het rooster. Hierdoor ontstaat voldoende tijd om de zittingen goed voor te bereiden en de uitspraken op tijd en met de juist kwaliteit te schrijven. Hierdoor blijft het vak leuk en uitdagend, ook voor toekomstige overstappers die we zo hard nodig hebben.

Als daardoor blijkt dat zaken te lang blijven liggen voordat ze op zitting komen, ontstaat er een ander probleem: het tekort aan rechters. Dat kan worden opgelost door het vak aantrekkelijker te maken/houden voor overstappers en door het vrijmaken van gelden voor

salaris en de r(h)io-opleiding. Met een lagere werkdruk zullen meer mensen de overstap gaan maken. Maak ook de overstap vanuit juridisch medewerkers/griffiers (veel) makkelijker. Dat zijn mensen die zich al bewezen hebben en die de rechtspraak al van binnenuit kennen.

23 Een gebruikersvriendelijk elektronisch dossier ! (wat mij betreft bij voorkeur dmv tegels), waarin (ik ben werkzaam bij een hof, familiezaken)

- processtukken en bijlagen ordelijk en overzichtelijk op vaste plaatsen te vinden zijn.
- de gegevens liefst op verschillende manieren (ingangen) te benaderen/sorteren zijn, bijvoorbeeld : alle processtukken/journaalberichten van een bepaalde partij, wie als belanghebbenden zijn aangemerkt, BRP/gezags- uittreksels, andere/eerdere rechterlijke beslissingen/ alimentatieberekeningen etc

Dat zou mij heel veel tijd schelen.

Cluster 6: Opleiding

Geen

## Overig

### Cluster 1: Meer mensen

1 Voor velen is het een lonkend perspectief naast de eigen juridisch inhoudelijke functie in wetenschap, bedrijfsleven of overheid of activiteiten na zo'n loopbaan te combineren met het zijn van rechter of OvJ plaatsvervanger. Zet daar meer en actiever dan nu op in.

2 In 2019/2020 heb ik de uitgebreide selectieprocedure van de LSR doorlopen en een zogeheten 'groen licht' van de LSR gehad. Bij de rechtbanken waar ik solliciteerde, ben ik het uiteindelijk niet geworden. De keuze viel op kandidaten die advocaat waren. Destijds verliep mijn 'groene licht' na een jaar. De hele selectieprocedure is - behalve de overigens waardevolle ervaring die mij dit opleverde - verder zonder plaatsing bij een Rechtbank doorlopen.

Een oplossing op de middellange termijn zou zijn om het selectieproces anders in te richten. Voorheen (toen ik in 2011 met mijn studie begon) was het als ik mij niet vergis zo ingericht dat een kandidaat ná het groene licht in ieder geval ergens in Nederland bij een Rechtbank geplaatst zou worden. De LSR had de kandidaat dan immers geschikt bevonden. Op dit moment is de selectie, zoals u ongetwijfeld bekend, zo ingericht dat men hoogstens bij twee lokale rechtbanken tegelijkertijd kan solliciteren. Dit zal ongetwijfeld om diverse redenen in de loop van de tijd veranderd zijn, maar vanuit mijn perspectief is hier sprake van een 'bottleneck' die in ieder geval op papier geschikte kandidaten kan buitensluiten. Opleiden kost tijd en lost het probleem van de te hoge werkdruk niet direct op. Maar feit blijft dat er nu door de LSR 'geschikt gevonden kandidaten' rondlopen (in ieder geval ondergetekende, maar zo zullen er nog anderen zijn) die nog maar één keer in hun leven mogen proberen om rechter te worden. De drempel om dan nogmaals te solliciteren wordt nog hoger. Het groene licht is overigens sindsdien iets versoepeld en zou nu twee jaar geldig zijn.

Er zijn in ieder geval op papier geschikte kandidaten die volgens de LSR geschikt zouden zijn, maar het vanwege de omvangrijke selectieprocedure en de enige, laatste kans die hen nog resteert in het leven om rechter te worden, voorlopig niet solliciteren. Ik zelf ben daar een voorbeeld van en heb mijzelf voorgenomen mijn kans pas (veel) later in mijn carrière weer te willen gaan inzetten.

Mijn concrete suggestie luidt dan ook om een oplossing of manier te bedenken waarbij geschikt bevonden kandidaten op een laagdrempeligere manier zouden kunnen solliciteren.

Creëren van doorstroom van griffiers naar rechterschap zou uitstroom van veel getalenteerde juristen schelen. Menig zeer ervaren griffier leidt ook beginnende rechters op. De grap luidt niet voor niets De linker is de rechter, en de rechter is de griffier.

3 Ik ben officier van justitie bij het FP. Zoals jullie wellicht weten is onze "Governance" structuur onlangs vernieuwd. Wat mij opvalt is dat er ontzettend veel officieren niet meer in het primaire werkproces zitten en geen zaken meer draaien. Kwaliteitsofficieren, teamleiders, officieren die bij IB & S werken, recherche officieren allemaal draaien ze geen zaken meer en dat komt de capaciteit en het afdoen van zaken niet ten goede. Er was ooit

een voorstel om alle officieren iig een paar aantal zaken per jaar te laten draaien, het zou m.i. helpen om de werkdruk te verminderen.

#### Cluster 2: Beleidsveranderingen

4 Zet stevig in op kwaliteitsinstrumenten als het 7 wekenoverleg, rol –en regiezittingen waardoor de zaak in 1 keer goed gaat en de kans op rework afneemt. Controle is geen vies woord maar een vak. Benoem daartoe op alle teams bij alle parketten coördinerend parketsecretarissen die zorgen dat dit op goed niveau plaatsvindt. Betrek ook hier DBV's nadrukkelijk bij.

#### Cluster 3: Minder doen

5 Er zijn veel meer omstandigheden die bijdragen aan de werkdruk (onvolkomen wetgeving, onzorgvuldig of zelfs onrechtmatig handelen door de overheid, schaarste op verschillende maatschappelijke gebieden die tot procedures leidt), maar daar hebben andere, veel verstandiger mensen al veel over gezegd en geschreven. Verder kunnen rechters (en officieren) in het algemeen moeilijk 'nee' zeggen. Daardoor worden de capaciteitsproblemen niet altijd zichtbaar op het bestuurlijke niveau waarop ze zouden moeten worden opgelost. Helaas kan ik daar geen snelle oplossing voor bedenken.

6 Als de geldende productienormen worden bijgesteld tot een realistischer niveau, of er meer rechters komen voor hetzelfde werk. In elk geval: een lagere "productielast" per rechter.

#### Cluster 4: Delegeren en Extra ondersteuning

7 Veel taken zijn in het verleden direct aan OvJ's toebedeeld. Taken die 'vroeger' nog werden verzorgd door collega's van bijvoorbeeld teamondersteuning, de administratie, bedrijfsvoering (p-kwesties) en met name parketsecretarissen. Onder het motto van efficiency zijn daar stevige bezuinigingen gerealiseerd door werkzaamheden omhoog te delegeren. Zonder dat het effect hiervan werd gekapitaliseerd en er navenant werd aangevuld. Dergelijke werkzaamheden concurreren met de eigenlijke taken. Dit zal bij de ZM niet anders zijn.

8 Betere ondersteuning in het meer logistieke deel van het werk maakt dus dat er meer netto tijd beschikbaar is voor het inhoudelijke werk. Niet omdat de OvJ daar als mens te goed voor zou zijn maar vanuit zakelijke insteek; laat mensen werk doen waar ze voor worden betaald en wees daar niet slordig in.

OvJ's zijn veel tijd kwijt de zaak informatie die ze moeten raadplegen te inventariseren en te ordenen (onoverzichtelijk GPS, openstaande zaken, TULLEN, storingen, onvolledigheid van dossiers, onbeantwoorde correspondentie). Vervolgens moet het worden gecontroleerd op volledigheid. Voordat de OvJ met zijn/haar eigenlijke taak kan beginnen is zodoende al veel energie op de niet-inhoudelijke en voor velen minder aantrekkelijke kant van de functie ingezet. Aangehouden zaken zittingen zijn in deze context berucht!

Met solide ondersteuning kan het werk in 1 keer goed worden opgepakt bijvoorbeeld door openstaande zaken en TULLEN, ook uit andere arrondissementen mee te nemen bij een afdoening. Nu is men daar huiverig voor want onbekend hoeveel extra werk dit genereert met als gevolg strakke procesafspraken om het behapbaar te houden. Denk aan de beperking bij aanbrengen snelrechtzaken. Nu is dit allemaal maatwerk waarbij de OvJ ook nog afhankelijk is van de bereidheid van de collega's die ondersteunen. Ook dit zal bij de ZM niet anders zijn.

9 Voor het werven voor de functiegroep adjunct-OvJ's wordt het bestand parketsecretarissen (commissiesecretarissen) voortdurend aangesproken. Daardoor stromen (licht) ervaren parketsecretarissen vroegtijdig door en moeten nieuwe secretarissen worden geworven en ingewerkt. Daar moet dan ook budget voor zijn. Ervaren ondersteuning voor de OvJ ontbreekt zo. In combinatie met de vele OvJ's die thans worden opgeleid komt het voor dat minder ervaren parketsecretarissen minder ervaren OvJ's ondersteunen. Dan gaat een OvJ te veel zelf doen. Dat is vragen om rework en moeilijkheden. Werf daardoor ook (wederom) niet-juristen voor de functie van secretaris (zoals S-opleiding) zodat in dit bestand kennis en ervaring kan groeien.

10 Doe elke vestiging een goede managementassistent voor de officieren/ AG's (dus niet voor de leiding) die: brieven voor je kan maken, stukken kan printen, klusjes voor je kan regelen.

11 Bij het RP in Amsterdam worden zittingen sinds kort gescreend door secretarissen. Dat scheelt al een hoop. De omvang van het appel is in kaart gebracht, er is al gekeken hoe lang iemand al heeft vastgezet etc, zijn de stukken compleet gemaakt en met een beetje geluk zit er nog een voorbewerking in. Kortom: investeer ook flink in juridische ondersteuning en niet alleen in OIO's en laat deze zaken voorbewerken.

12 Wat ook zal gaan helpen: betere beloning voor gerechtsjuristen en juridisch adviseurs, zodat die langer blijven en de kwaliteit van de juridische ondersteuning constanter blijft. Verder volledig eens met andere opmerkingen over interne doorstroom naar het rechterschap. Het afschaffen van IDR/derde weg is de grootste blunder ooit geweest. Voor mij geldt het al lang niet meer, maar ik heb aardig wat collega's die het prima zouden doen als rechter. Als je die eerst naar buiten jaagt, komen ze misschien nooit meer terug.

13 Ik heb nog geregeld nauw contact met collega's van mijn rechtbank (teams handel, familie, kanton, straf). Verder begeleid ik intervisie (in groepen en individueel) bij verschillende gerechten en ik train voor SSR, waardoor ik ook veel rio's spreek. In al die contacten hoor ik - en dit is ook mijn eigen ervaring uit het recente verleden - dat het gebrek aan deugdelijke ondersteuning het grootste knelpunt is. Daar ligt dan ook de meest voor de hand liggende oplossing. In het functiegebouw rijk figureert de rechtspraak als een uitvoeringsorganisatie, die hiërarchisch 'onder' het beleid komt. Dat betekent dat jonge juristen bij een ministerie als junior beleidsmedewerker kunnen instromen op schaal 11, waar zij in de rechtspraak beginnen op schaal 9, bij goed functioneren na één of twee jaar in schaal 10 terecht kunnen komen en als ze extreem goed zijn (of leiding gaan geven!) op schaal 11. Nog los van het feit dat dit in het algemeen geen recht doet aan de aard van het

werk, leidt het in de praktijk tot een voortdurende in- en uitstroom van mensen die eerst moeten worden ingewerkt, en dus meer tijd kosten dan ze opleveren, en voordat ze op een niveau zijn waar ze tijd gaan besparen weer vertrekken. Daarnaast is het waarschijnlijk dat de beste juristen überhaupt niet bij de rechtspraak binnenkomen. Begrijpelijk, want op een lagere schaal beginnen betekent je hele werkende leven grofweg een paar honderd euro per maand mislopen.

## Cluster 5: Bedrijfsvoering & management

14 Kijk er bedrijfsmatig naar. Laat de directeuren bedrijfsvoering zich expliciet richten op het zuinig inzetten van hun duurste professionals. Dat is immers een van hun kerntaken.

15 Velen komen verder af te staan van het vakinhoudelijke werk. Veel capaciteit is o niet meer beschikbaar voor het primaire proces. Het wisselen van functie kan dan een aantrekkelijk alternatief zijn. Maak daartoe doorstroming van rechter naar OvJ en vice versa eenvoudiger zodat ervaren professionals in elke levensfase perspectief hebben en behouden blijven voor deze specifieke taken en capaciteit niet onnodig verloren gaat aan uitstroom en onnodige opleidingen.

Vergroot inzet rechter en OvJ plaatsvervangers

16 Bij deze wil ik graag de volgende 2 suggesties doorgeven voor werkdrukverlaging: Allereerst een standaard 1e klas abonnement voor OvJ's (inclusief adjuncten) en rechters, dus niet alleen voor de dienstreizen maar juist ook voor reizen naar standplaats. Dit ook in kader van efficiënt werken, verbeteren OV-mobiliteit en het vergroten aantrekkelijkheid OM en rechtspraak als werkgever.

Daarbij speelt mee de afgelopen jaren dat drukte in treinen (2e klas) enorm is toegenomen en naar verwachting komende tijd verder toeneemt.

Waarschijnlijk zal het enige tijd in beslag nemen voordat een dergelijke wijziging is gerealiseerd. Een suggestie zou zijn om tot die tijd toe te staan (via de kaartautomaat zelf handig te regelen) handmatig (d.w.z. per dag) het 2e klas abonnement om te zetten naar 1e klas.

17 Hetzelfde geldt voor de griffies: ten tijde van KEI zijn bezuinigingen ingeboekt, waardoor veel de beste mensen van de griffies eieren voor hun geld kozen en voortijdig zijn vertrokken. In plaats daarvan kwam een 'flexibele schil', waarvoor dezelfde problematiek geldt als hiervoor geschetst voor de gerechtsjuristen. Met de ontwikkeling in de richting van de huidige 'werknemersmarkt' is dit voortdurende gebrek aan ervaren krachten alleen maar erger geworden. Dit levert rechters enorm veel werk op (denk aan familiebeschikkingen die moeten worden 'teruggetrokken' omdat er toch een verweerschrift is binnengekomen, comparities die zijn voorbereid terwijl er al een brief lag dat de zaak geregeld was, enz.)

18 Suggesties om de werkdruk te verminderen:

Investeer in preventie

- Onderwijs, armoedebestrijding, jeugdzorg, GGZ, kansgelijkheid
- Investeer in de kwaliteit van de opsporing (opleiding van en perspectief voor politiemensen)

- Verhoog het salaris van (juridisch) ondersteunend personeel, waardoor we goede mensen aantrekken en behouden, zodat die collega's langere tijd hun belangrijke en 'ontlastende' werk willen doen
- Zorg voor betere vergoeding voor de piketadvocatuur, zodat die rol aantrekkelijker wordt en er meer advocaten voor beschikbaar komen
- Wijzig het Wetboek van Strafvordering goed en doe in eerste aanleg strafzaken meteen goed (vgl Duits model), stem bijvoorbeeld bindend met verdediging en aanklager af welke getuigen (bij r-c of ter zitting) worden verhoord
- Faciliteer procesafspraken tussen OM, verdediging en benadeelde partij

19 Ik zag de oproep op LinkedIn en in de mail om suggesties te doen voor het verminderen van de werkdruk op korte en middellange termijn.

Ik heb er een paar.

Toelichting: bij het werk komt heel veel randvoorwaardelijke "shit" kijken waar je heel veel tijd mee kwijt bent: de printer die het niet doet, PDF's die je toch op papier bij je wilt hebben op de zitting (omdat dat nu eenmaal makkelijker werkt en je niet altijd op de systemen kunt vertrouwen en je als AG/OvJ soms meerdere systemen moet raadplegen voor 1 zaak) en die pagina voor pagina uit de printer rollen, waardoor je in de tussentijd niet in het zelfde systeem iets anders kan doen etc etc. Heel handig als iemand dat voor je kan doen. Zeg maar het model van een advocatenkantoor met een secretaresse.

20 Het is roeien tegen de stroom in, maar ik zeg: terug naar het papieren dossier. Als ik kijk hoeveel systemen ik moet raadplegen om een zitting te kunnen voorbereiden: Nias, ED-Nias, GPS (want niet alles staat in ED-Nias) en mijn outlook voor alle mails over de zaak en vaak ook nog de H-schijf. Dat zijn 5 systemen!!! Toen ik nog een gewoon dossier op papier had was ik in de helft van de tijd klaar. Ik snap allemaal wel dat we echt niet terug gaan, maar ik wil het wel genoemd hebben. De verhoging van de werkdruk zit voor een heel groot gedeelte in het feit dat de digitalisering MISLUKT is.

21 Per direct of op ultrakorte termijn ALLE procedures volledig digitaliseren i.p.v. dat geklungel met een pilotje hier en een pilotje daar. Dat voorkomt onnodige aanhoudingen omdat dossiers niet compleet zijn en is dus per definitie efficiënter, wat werkdrukverlagend werkt.

22 De tip ligt besloten in het volgende relaas. Toen ik 8 jaar geleden vertrok bij het OM wilde ik graag 1 dag per week kantonrechter plv straf worden naast mijn nieuwe baan. Dat had met mijn toenmalige ervaring best een beetje de beroepsrechters ontlast. Omdat het een unus betreft moest ik de zware selectieprocedure door. Mét een aanbeveling van de president én een klinkend assesment strandde ik echter bij de selectiecommissie die móest toetsen of ik gemotiveerd was om full time rechter te worden, en dat was niet zo - dus konden ze geen positief advies geven. Dus mocht zich weer eens een vertrekkend ovj melden met een creatief idee.... 😊

23 Onderliggende factor is in mijn optiek het gebrek aan onderhandelingsvaardigheden bij rechters in het algemeen en de Raad voor de Rechtspraak in het bijzonder (en in het verleden bij de Presidenten). De rechtspraak is geen partij voor de zware onderhandelaars



van de rijksoverheid. Daarom heeft de rechtspraak al decennia lang een zwakke – en steeds verder verzwakkende – financiële positie. Rechters zijn redelijke mensen en vragen wat ze nodig hebben. Bij onderhandelingen werkt het beter als je aanzienlijker hoger inzet om te krijgen wat je wilt. Mogelijk hou je dan zelfs meer over dan wat minimaal nodig is. Voor de lange termijn zou aan onderhandelingsvaardigheden in de MD-trajecten meer aandacht kunnen worden besteed, evenals aan de werving. Het feit dat het de besturen van de gerechten maar niet lukt om tot oplossingen te komen voor problemen die al decennia spelen en in omvang toenemen, is een teken aan de wand.

24 De oplossing: zorg dat het ondersteunende personeel in de rechtspraak betere, concurrerende arbeidsvoorwaarden krijgt. Goede schrijffjuristen bij handel/kanton/familie, gekoppeld aan één of twee vaste rechters, maken dat rechters zich kunnen concentreren op zittingen en weinig werk hebben aan het nakijken van concepten. Ook in de teams strafrecht zijn voldoende goed opgeleide en ervaren zittingsjuristen onmisbaar om te voorkomen dat rechters zelf dagdelen aan het herschrijven van concepten moeten besteden. Goede administratieve medewerkers zorgen dat stukken op tijd bij de gerechtsjuristen en de rechters zijn, wat onnodig extra werk voorkomt en een soepele werkstroom bevordert.

#### Cluster 6: Opleiding

25 Naar aanleiding van de vraag van Marc Fierstra op LinkedIn hoe de werkdruk voor rechters en officieren kan worden verminderd, reageer ik - juridisch adviseur kort geding bij de rechtbank Rotterdam - als volgt.

Zou een oplossing kunnen zijn om zeer ervaren en kundige ondersteuners (met buitenervaring) die al vele jaren (nagenoeg) zelfstandig (in alle categorieën zaken) vonnissen schrijven, na een korte aanvullende to-the-point opleiding, tot rechter-plaatsvervanger te benoemen en als “schrijfrechter” op zaken in hun ervaringsgebied in te zetten? Ik zou me graag aangesproken voelen en meteen solliciteren!