

Jaap Winter, verkenner werkdruk

verzonden via het ministerie van Justitie & Veiligheid
ten behoeve van gesprek 24 september 2026

Datum
15 september 2026

Contactpersoon
J.M.E. Smilde

Onderwerp
Reactie van de NVvR op de voortgangsrapportages inzake de aanpak van werkdruk door Openbaar Ministerie en Rechtspraak ten behoeve van de bijeenkomst met de Verkenner werkdruk d.d. 24 september 2026

Beste Jaap,

In april 2024 leverde jij als Verkenner werkdruk het rapport *Verkenning werkdruk rechtspraak en Openbaar Ministerie. Werken aan echte oplossingen* op. In dat rapport stonden 32 aanbevelingen die, eenmaal opgevolgd, een bijdrage zouden kunnen leveren aan het terugbrengen van de structureel te hoge werkdruk voor rechters en officieren van justitie. Een *silver bullet* was er niet, en 'een echte oplossing vraagt dat beide organisaties structureel en blijvend aandacht hebben voor het verminderen van de werkdruk, en dit een prioriteit maken'.¹

Ruim twee jaar na oplevering van jouw rapport komt de stuurgroep met vertegenwoordigers van het OM, de rechtspraak, de NVvR en het ministerie van Justitie en Veiligheid opnieuw samen. Doel van deze bijeenkomst is om, zoals de NVvR ook al in de brief van 19 januari aan het College van procureurs-generaal (hierna: College) en de Raad voor de rechtspraak (hierna: de Raad) schreef², de stand van zaken te bespreken. In de genoemde brief formuleerde de NVvR drie aandachtspunten:

1. Wat wordt er gedaan om de *werklast* (dat wil zeggen het aantal zaken voor het aantal mensen binnen de organisaties) tot aanvaardbare proporties terug te dringen en wat zijn daarbij de uitdagingen dan wel belemmeringen?
2. Wat wordt er gedaan op het gebied van *cultuur* (soft skills) en waarom lijken mensen daarvan geen of onvoldoende gebruik te maken?
3. Hoe kijken de werkorganisaties naar de toekomst als het gaat om werkdruk?

In deze nieuwe brief identificeert de NVvR een aantal ontwikkelingen die sindsdien hebben plaatsgevonden en doet ze verslag van de bespreking van de diverse voortgangsrapportages

¹ *Verkenning werkdruk rechtspraak en Openbaar Ministerie. Werken aan echte oplossingen*, p. 3

² Deze brief is als bijlage bij deze brief gevoegd.

met de leden.³ Daarbij zullen we niet alle 32 aanbevelingen langslopen, maar op hoofdlijnen een aantal knelpunten benoemen die voor de leden van de NVvR essentieel zijn.

Erkenning

Werkdruk werd in het verleden vaak afgedaan als een probleem van de individuele officier van justitie of rechter. Dikwijls werd niet van werkdruk, maar van werkdrukbeleving gesproken. Leden van de NVvR hadden daar last van, omdat zij structureel overwerkten. Avond- en weekendwerk was, en is, eerder regel dan uitzondering.

De afgelopen twee jaar hebben beide werkorganisaties laten zien werkdruk serieuzer te nemen. Er kwamen plannen en programma's, werkdrukmetingen, medewerkersonderzoeken en voortgangsrapportages (zie noot 3). Bij de bestuurlijke overleggen die de NVvR voert met College en Raad staat werkdruk altijd prominent op de agenda. Sommige leden van de NVvR geven aan dat werkdruk ook lokaal wordt geagendeerd en dat sommige bestuurders oprecht belangstelling hebben voor het onderwerp. Er zijn rechters die aangeven meer ruimte te ervaren om zich uit te spreken al het teveel wordt. Dat is winst.

Effectmeting ontbreekt

Spijtig genoeg blijkt dat veel leden van de NVvR weinig merken van de maatregelen die de afgelopen jaren zijn genomen. Zoals ook al bleek uit de enquête die de NVvR in het voorjaar van 2025 uitzette, vinden veel leden van de NVvR de werkdruk nog altijd te hoog. Ook tasten zij in het duister als het gaat om concrete effecten van bepaalde maatregelen. Uit de medewerkersonderzoeken blijkt weliswaar dat de werkdruk in de rechterlijke macht over de hele linie iets terugloopt, maar waaraan dat is toe te schrijven en of de maatregelen uit de plannen van aanpak daaraan hebben bijgedragen, is onbekend. De werkdruk van rechterlijk ambtenaren lijkt niet (significant) afgenomen. De NVvR mist gespecificeerde metingen en inzicht in wat werkt en wat niet. Lokaal worden hier en daar initiatieven genomen om de werklust voelbaar te verminderen, bijvoorbeeld door de zittingsnorm aan te passen en minder zaken op zitting te zetten. Daar staan andere voorbeelden tegenover waarin juist de normen uit de professionele standaard naar beneden zijn bijgesteld. Ook hier mist de NVvR een duidelijke effectmeting. Van eenduidig beleid is in ieder geval geen sprake.

Dat geldt ook voor initiatieven waarbij meer taken bij gerechtsjuristen worden neergelegd. Hoewel dit mogelijk effect kan hebben, hoort de NVvR ook terug dat delegatie niet altijd de oplossing is. Het gevaar van een waterbed is reëel; teveel delegatie van taken verhoogt de werkdruk van de gerechtsjuristen waardoor er mogelijk nog meer uitstromen dan nu al het geval is. Daarnaast maken sommige rechters zich zorgen over de geleverde kwaliteit, waardoor delegatie uiteindelijk niet effectief is. Ook vanuit de OM-achterban wordt dit signaal gegeven (*rework*).

Zaakszwaarte

Minder zaken op zitting, minder lopende dossiers per officier en meer tijd per zaak kunnen helpen om de werkdruk te verlichten. Nadeel daarvan is wel dat de doorlooptijden verder op kunnen lopen, wat nu al een probleem is.⁴ Het evenwicht tussen een gezonde

³ Naar aanleiding van het rapport van de Verkenner stelde de Raad voor de rechtspraak het implementatieplan 'Werkdruk verdient blijvende aandacht' op en tuigde het OM het programma 'Aanpak werkdruk' op. Beide organisaties hebben daarna twee voortgangsrapportages opgeleverd. De voortgangsmonitoren van het OM dateren van juni 2025 en 22 juli 2026, de voortgangsrapportages van de ZM dateren van 6 augustus 2025 en 27 augustus 2026. Alle voortgangsrapportages worden via het ministerie aan de Verkenner ter beschikking gesteld.

⁴ Zie bijvoorbeeld het Verantwoordingsonderzoek 2025, Algemene Rekenkamer, <https://www.rekenkamer.nl/documenten/2026/05/20/vo-2025-jenv>.

werkomgeving met aanvaardbare werkdruk en de maatschappelijke opdracht van OM en ZM om effectief en snel zaken af te doen is met andere woorden precair. Daar komt bij dat minder zaken niet altijd minder werkdruk opleveren. De zaakszwaarte neemt volgens leden van de NVvR namelijk echt toe. Er wordt steeds meer van de rechter gevraagd en dat geldt eigenlijk voor alle rechtsgebieden; of het nu gaat om het horen van kinderen in complexe familierechtzaken, de positie van het slachtoffer in het strafrecht, intensievere toetsing in bestuursrecht, uitgebreidere verantwoording van beslissingen, de behandeling van multi-problematiek (schulden, verslaving, psychische kwetsbaarheid), de behoefte aan maatschappelijk effectieve rechtspraak (buurtrechter), doorlooptijden, complexere regelgeving, complexere problematiek op het gebied van vreemdelingen of het klimaat of de specifieke gevolgen van cybercrime (één vergriep, duizend slachtoffers), steeds vaker wordt een (groter en complexer) beroep op de rechter gedaan. De toegenomen juridisering en polarisering van de samenleving leidt met andere woorden tot extra werkdruk. Hoewel deze ontwikkeling buiten het rapport van de Verkenner valt, wil de NVvR er wel uitdrukkelijk aandacht voor vragen.⁵

Vervreemding

Een derde observatie heeft te maken met de manier waarop de werkorganisaties de werkvloer informeren over maatregelen die beschikbaar zijn. Tijdens verschillende bestuurlijke overleggen gaven College en Raad aan dat zij via hun intranet duidelijk communiceren met de achterban, maar die achterban zegt daar weinig van te merken. En voor zover ze dat wel doet, storen veel leden van de NVvR zich aan de *management speak* waarin de diverse rapporten zijn gesteld of aan de toon van bepaalde acties.⁶ De kloof tussen wat bestuurders zeggen te doen en wat rechters en officieren daarvan concreet merken is met andere woorden nog altijd niet gedicht. Dat leidt tot een gevoel van vervreemding. De NVvR vraagt zich af hoe dat komt. Daarbij kijkt de vereniging ook in de spiegel. Rechters en officieren van justitie hebben ook een eigen verantwoordelijkheid om grenzen te stellen. Ja zeggen is voor betrokken professionals met een groot verantwoordelijkheidsgevoel makkelijker dan nee zeggen. De NVvR erkent daarnaast dat sommige heilige huisjes waarover de Verkenner in zijn rapport sprak, nog fier overeind staan.

Wens en werkelijkheid

Dat laatste heeft ook te maken met wat de Verkenner (en met hem diverse visitatierapporten) 'het integreren van vakinhoudelijke professionaliteit met organiserende en verbindende professionaliteit' noemt. Beide werkorganisaties hebben daartoe de afgelopen jaren acties ondernomen. Het College van PG's maakte in de zomer van 2026 de Organisatieprioriteiten OM 2026-2029⁷ bekend, het PRO (presidenten raad overleg) gaat aan de slag met het transitieplan Wendbaar en Slagvaardig (WenS). Hoewel deze initiatieven niet primair zien op het terugbrengen van werkdruk, beogen zij wel duidelijker keuzes te maken en de organisaties daarop in te richten. Dat zou positieve gevolgen voor de werkdruk moeten hebben.

Hoewel de NVvR nog niet definitief op al deze beleidsvoornemens heeft gereageerd, bemerkt zij bij de achterban scepsis. Het is niet voor het eerst dat OM en ZM proberen hun

⁵ Zie ook het *Financieele Dagblad*, 17 augustus 2026. 'Rechtspraak onder steeds grotere druk door toenemende schaarste'.

⁶ Zo organiseerde het OM een ansichtkaartenactie om medewerkers meer met elkaar in contact te brengen en elkaar positief te steunen. 'Kleuterniveau,' oordeelde de achterban van de NVvR.

⁷ <https://www.om.nl/documenten/om-onderdelen/college/map/organisatieprioriteiten-om-2026-2029>

organisaties te stroomlijnen zonder daarbij afdoende de werkvloer te betrekken en/of rekening te houden met de voor magistraten en de rechtsstaat zo essentiële rechterlijke onafhankelijkheid. Ook hier voelt onze achterban de vervreemding tussen wat zij ‘de werkvloer’ noemt en het steeds verder uitdijende management. De NVvR zou de werkorganisaties en hun achterban een intenser en frequenter gesprek gunnen over wat ieders belangen en belemmeringen zijn. Meer contact lijkt echt nodig. Wens en werkelijkheid lijken nu teveel uiteen te lopen. Officiëren van justitie en rechters zijn, samen met alle andere werknemers binnen de organisatie, het fundament waarop de rechtspleging rust. Een te hoge werkdruk holt mensen uit waardoor niet alleen de organisaties zelf, maar ook de rechtsstaat uiteindelijk gevaar loopt.

De NVvR is benieuwd hoe de organisaties hier tegenaan kijken met het oog op de toekomst. Hoe zorgen zij ervoor dat mensen op een gezonde en verantwoorde manier hun werk kunnen blijven doen zonder eraan onder door te gaan? De geluiden vanuit de achterban stemmen wat dat betreft niet optimistisch. Het gestegen ziekteverzuim en de uitval van collega’s wordt ‘zorgelijk’ genoemd.

Zorgzaam leiderschap

Waarmee we aankomen bij het onderwerp dat bij de bespreking van de diverse rapportages met onze leden steeds opnieuw terugkwam: leiderschap. Leden van de NVvR geven aan dat ze verlangen naar leiders die heldere keuzes maken en kaders aangeven, die verbindend kunnen optreden tussen de (top van de) organisatie en de werkvloer en die zorgzaam oog hebben voor de mensen die het werk doen. Met dat laatste doelt de NVvR onder andere op de behoefte aan leiders die hun medewerkers voor een te grote belasting beschermen en die hun ruimte bieden om grenzen aan te geven. Dat type leider wordt nog te vaak gemist. De kloof die we hierboven al beschreven en die tot vervreemding leidt, moet te overbruggen zijn, maar daarvoor zijn wel mensen nodig die niet de bal terugspelen, maar hem ook durven opvangen.

Droog gekookt

Die behoefte aan leiderschap speelt met name bij de OM-achterban van de NVvR. Deze zomer vroeg de sectie OM van de ledenraad van de NVvR daarvoor in het bijzonder aandacht. Het OM is, zoals een van de leden het noemde, ‘droog gekookt’. De ICT-hack van juli 2025 heeft sporen van onmacht en moedeloosheid achtergelaten. Sommige OM-leden van de NVvR vragen zich hardop af of de werkdruk ooit echt zal afnemen, nu de parketten toch weer worden geconfronteerd met een taakstelling en teamleiders en hoofdofficiëren toch weer om flexibiliteit vragen, terwijl de rek er echt uit is. De keuzes die het College maakt, ook met het oog op de spanwijdte van de organisatie en zij die er werken, worden niet door iedereen herkend en erkend, wat de vervreemding die hierboven al werd benoemd nog eens extra pregnant naar voren brengt.⁸ De NVvR heeft er bij het College op aangedrongen dit onderwerp serieus op te pakken en vraagt er ook bij de Verkenner opnieuw aandacht voor.

Financiering

Rechtspraak en OM hebben de afgelopen decennia steeds meer geld gekregen en er werken meer mensen dan ooit. De werkdruk is echter nog altijd hoog. Meer geld en meer mensen lossen de werkdrukproblemen met andere woorden niet of in onvoldoende mate op. Toch

⁸ De frustratie concentreert zich op de werkdruk, maar ook op het uitblijven van concrete maatregelen naar aanleiding van het rapport Fokkens (2019). Anders dan dit rapport bepleitte, is de leiderschapscultuur bij het OM niet wezenlijk veranderd en ervaart onze achterban een gebrek aan vertrouwen in de leiding.

is de financiering van de rechtspleging op zich wel een van de pijnpunten. Vrijwel iedereen die de NVvR sprak ter voorbereiding van deze sessie met de Verkenner, maakt zich zorgen of spreekt zich uit over de wijze van financiering van OM en ZM. De vergelijking met de opvang van asielzoekers wordt getrokken. In tijden van schaarste worden voorzieningen afgebouwd die later weer nodig blijken te zijn. Het steeds fluctueren van begrotingsbeslissingen – extra geld erbij om de werkdruk aan te pakken, vervolgens toch een taakstelling, door bezuinigingen minder officieren en rechters opleiden, vervolgens de schade inhalen en in korte tijd veel OIO's en RIO's aanstellen en daarna toch weer snijden in het aantal formatieplaatsen – levert onrust op en zorgen over de kwaliteit. Een structurele, duurzame en reële raming van de kosten die rechtspraak en OM met zich meebrengen en een passende financiering voor de langere termijn zouden ervoor kunnen zorgen dat duidelijker keuzes gemaakt kunnen worden en dat er (meer) rust komt.

Zuur en zoet

Uit het bovenstaande blijkt dat de werkdrukproblemen na oplevering van het rapport van de Verkenner niet zijn opgelost. De sessie op 24 september is bedoeld om met elkaar te bespreken welke belemmeringen er nog zijn, waarom sommige aanbevelingen wel en anderen niet zijn uitgevoerd⁹ en wat er moet gebeuren om ervoor te zorgen dat werkdruk de aandacht blijft houden die het verdient. Ondanks de bij haar achterban levende zorgen en klachten, wil de NVvR ook benoemen dat sommige aanbevelingen wel zijn opgepakt en dat hier en daar ook wel verbeteringen worden ervaren, al is dat nog mondjesmaat. Zo wordt momenteel een vergelijkend salarisonderzoek uitgevoerd, zijn er veranderingen doorgevoerd in de inschaling, wordt de honorering van de rechter-plaatsvervanger per 1 januari 2027 verbeterd, loopt er een pilot met de delegatie van taken aan gerechtsjuristen, worden er actief teamleiders-niet rechters geworven¹⁰, helpen gerechten en parketten elkaar onderling, wordt er nagedacht over kwaliteitsinstrumenten die ook invloed kunnen hebben op de werkdruk¹¹ en zijn de OIO en RIO-opleidingen inmiddels kritisch geëvalueerd. Of, zoals een van de leden het uitdrukte: 'We moeten niet alleen maar zuur doen.'

De belangen zijn groot, niet alleen voor de leden, maar ook voor de samenleving als geheel. Met deze brief hoopt de NVvR een realistische en constructieve bijdrage te leveren aan het gesprek met de Verkenner in de wetenschap dat het gesprek met de werkorganisaties en het ministerie daarna stevig zal worden voortgezet.

Met vriendelijke groet,

i.o.



Marc Fierstra,
voorzitter Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak

⁹ Sommige leden van de NVvR vroegen zich met name af waarom geen van beide organisaties ook maar iets met de aanbeveling heeft gedaan om te experimenteren met zelfsturende teams.

¹⁰ Sommige leden van NVvR blijven daar kritisch over, zie ook de brief van 19 januari aan de werkorganisaties.

¹¹ Ook hierover is de NVvR kritisch; met name rechters geven aan dat de bestaande professionele standaarden vaak niet worden nageleefd of door het management ten nadele van de werkdruk worden aangepast. Het inmiddels geformuleerde 'kwaliteitskompas' wordt praktisch onbruikbaar genoemd: 'Je kunt wel het gesprek voeren over de manier waarop zaken worden aangepakt, maar het bestuur moet zich niet bemoeien met de manier waarop zaken worden afgedaan.'