

TREMA

Ledenmagazine | Nummer 10, voorjaar 2024



Nederlandse
Vereniging voor
Rechtspraak



AFREKENEN MET WERKDRUK?

Op zoek naar échte oplossingen

VERKENNER WERKDRUK JAAP
WINTER OVER HEILIGE HUISJES
EN HET TONEN VAN MOED

MARC FIERSTRA EN
ARD SCHOEP OVER HET
VERKENNERSTRAJECT

TNO-SPECIALIST NOORTJE
WIEZER: LEIDERS MOETEN
STEUN ORGANISEREN



Wij zijn de NVvR

De NVvR is dé beroepsvereniging voor elke rechter en officier van justitie, waarbij 70% van alle magistraten is aangesloten. Magistraten krijgen zo een stem, in het publieke en politieke debat. De NVvR bewaakt de kwaliteit en toegankelijkheid van de rechtspraak en komt op voor de (collectieve en individuele) belangen van de leden. Wij vinden het belangrijk actief samen te werken met onze leden en zoveel mogelijk beroepsgenoten te mogen vertegenwoordigen. Dit maakt onze en uw stem krachtig. Op www.nvvr.org leest u meer over de NVvR.

Waarom lid worden van de NVvR?

Samen sterk voor een betere rechtspraak

- ✓ Bevordering van vakmanschap en kwaliteit
- ✓ Verlaging werkdruk
- ✓ Borging professionele standaarden
- ✓ Diversiteit en inclusie
- ✓ Veiligheid van togadragers
- ✓ Borging van onze (inter)nationale rechtsstaat

Altijd paraat voor hulp en adviezen

- ✓ Rechtshulp bij conflicten
- ✓ Ondersteuning rechtspositie
- ✓ Ontwikkeling van de arbeidsmarkt
- ✓ Onderhandelingspartner arbeidsvoorwaarden
- ✓ Inschalingsbeleid magistratuur
- ✓ Verlofregelingen
- ✓ Pensioenontwikkelingen

Door en voor leden. Dus praat en bepaal mee!

- ✓ Ledenraad
- ✓ Cao team
- ✓ Commissie Rechtspositie
- ✓ Wetenschappelijke Commissie
- ✓ Commissie Internationaal
- ✓ Ledenraadplegingen
- ✓ Themabijeenkomsten (on-/offline)
- ✓ Gerichte informatie en standpunten
- ✓ Actuele nieuwsvoorziening
- ✓ Netwerk voor magistraten



Lid worden?

Bent u lid van de rechterlijke macht, maar nog geen lid van de NVvR? Of kent u een collega die lid wil worden? Nieuwe leden ontvangen de eerste 6 maanden kosteloos een kennismakingslidmaatschap, zonder verdere verplichtingen. Meldt u eenvoudig aan op www.nvvr.org.

☎ 088 316 13 00

✉ info@nvvr.org

EERSTE HALF JAAR GRATIS!



DRUK, DRUCKER EN DRUKST

Ergens tijdens het intensieve traject van de Verkenner werkdruk moest ik denken aan een quote van schrijver en hoogleraar Peter Drucker: *"Culture eats structure for breakfast."* Want hoe zorgen wij (het collectief van rechters en officieren) ervoor dat we een nieuw normaal ontwikkelen voor aanvaardbare werkdruk en open kijken naar de daarvoor benodigde veranderingen van werkwijze? Dan is alleen kijken naar *structuur* natuurlijk niet de juiste route, dan zal ook iets in onze *cultuur* moeten veranderen. Want: cultuur is dominant ten opzichte van structuur...

Toen ik dit online verder ging uitzoeken, kwam ik van een koude kermis thuis. Deze quote wordt in allerlei managementboeken ten onrechte aan Drucker toegeschreven, aldus het gezaghebbende Drucker Instituut zelf. Toch was Drucker, ondanks deze misquote, voor mij een goudmijn aan passende oneliners. Hij schreef volop over cultuur en structuur en zei, hoe-wel erg managerial, veel zinnige dingen die direct aansluiten bij de aanbevelingen van de Verkenner.

Ik noem er een paar.

"Doing the right thing is more important than doing the thing right."

De aanbevelingen van de Verkenner werkdruk richten zich soms op werkwijzen die wellicht anders of slimmer kunnen,

maar stelt ook geregeld de nog belangrijkere vraag: doen we nog steeds het juiste?

"If you want something new, you have to stop doing something old."

Een collega van mij heeft hier een mooie Nederlandse versie van: "als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg." De Verkenner werkdruk schopt een paar keer pijnlijk tegen onze heilige huisjes, niet om ze neer te halen maar om - zonder de waarden te willen aantasten - toch te kijken wat er qua werkdruk nog wat te halen valt. En dat kan betekenen dat je soms moet stoppen met de dingen die je deed.

"What gets measured gets improved." Dit is de reden waarom ik blij ben met de twee overkoepelende aanbevelingen van de Verkenner die beide werkorganisaties dringend suggereert een actieplan te maken waarin het verminderen van werkdruk niet een bijvangst is, maar een hoofdzak. Iets dat we meten en aanpakken.

In deze werkdruk-editie van Trema vindt u veel interviews en artikelen over de aanbevelingen van de Verkenner werkdruk. Nu maar hopen dat u voldoende vrije tijd heeft om dit alles op een gegeven moment rustig te lezen. Mocht dit het geval zijn: veel leesplezier. En zo niet: er wordt aan gewerkt!

Geert van Rhee
Directeur

INHOUD

OVER HEILIGE HUISJES EN HET TONEN VAN MOED

Gesprek met Verkenner werkdruk Jaap Winter

6

NIET IN DE LA OF OP DE STAPEL...

Het proces van de verkenning werkdruk

10

RESULTATEN LEDENENQUÊTE WERKDruk

Een overzicht in een oogopslag

24

IN HET NIEUWS

4

NOG EVEN VOLHOUDEN, DAT KAN GEWOON NIET MEER

Interview met Marc Fierstra en Ard Schoep

12

STANDPUNT

Reflecteren

16

'LEIDERS MOETEN STEUN ORGANISEREN'

Interview met Noortje Wiezer

18

UIT DE PRAKTIJK

Aan de tafels

20

COLUMN

Marc Fierstra, voorzitter NVvR

23

OVER DE NVvR

Commissies, activiteiten en prioriteiten

26

Colofon

Nummer 10, voorjaar 2024

Trema (Tijdschrift voor de Rechterlijke Macht) is een uitgave van de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak (NVvR).

Redactie: Miek Smilde en Sandra Wewer
Eindredactie: Sandra Wewer

Teksten: Miek Smilde, Sandra Wewer, Geert van Rhee

Met dank aan: alle geïnterviewden

Foto's: NVvR / Ernie Buts, Peter Boer, Patrice Börger

Vormgeving: FIRM Creative Agency, Driebergen

Druk: Van der Perk Groep, Groot-Amers

Wilt u contact opnemen met de redactie?

Stuur uw bericht naar s.wewer@rechtspraak.nl.

IN HET NIEUWS

In deze rubriek een terugblik op onderwerpen en ontwikkelingen waarmee de NVvR zich in de afgelopen periode heeft beziggehouden. Meer informatie hierover is ook terug te vinden op onze website, www.nvvr.org.



WeCo adviseert over modernisering strafvordering, strafmaxima Opiumwet en Klokkenluidersregeling

De Tweede Kamer is druk doende met de modernisering van het wetboek van Strafvordering. Bij de behandeling van Boek 4 stuitte de Wetenschappelijke Commissie (WeCo) van de NVvR opnieuw op onderwerpen waarover zij ook al in een eerder stadium adviseerde. Vooral de rol van de voorzitter van de strafkamer en de rechter-commissaris vraagt om extra aandacht van de wetgever.

Hoewel het wetgevingsproces in volle gang is en de Tweede Kamer Boek 4 al eind vorig jaar behandelde, vond de WeCo het toch van belang de Kamerleden op de hoogte te stellen van haar overwegingen. In haar brief aan de vaste Kamercommissie Justitie & Veiligheid gaat de WeCo onder andere in op de beoogde 'actievare' rol van de strafrechter, die vraagt om een forse inspanning, die de nodige (werk)tijd zal kosten. Daarnaast adviseerde de WeCo over het voornemen van de minister van Justitie en Veiligheid om de strafmaxima voor het invoeren, doorvoeren, verhandelen en/of bewerken van harddrugs te verhogen. De WeCo waarschuwt in haar advies voor te hoog gespannen verwachtingen. De strafrechtketen staat onder grote druk. Nu al vergen zaken die direct of indirect te maken hebben met de Opiumwet veel capaciteit van OM en ZM. De memorie van toelichting spreekt over een brede aanpak met aandacht voor preventie, toezicht en handhaving, en repressie. Repressie is idealiter het sluitstuk in die brede aanpak. De NVvR heeft de demissionaire minister voor rechtsbescherming geadviseerd over het concept wetsvoorstel Klokkenluidersregeling rechtspraak. De NVvR onderkent de noodzaak en het belang van een eigen klokkenluidersregeling en spreekt haar waardering uit voor het wetsvoorstel. Een eigen regeling voor de rechtspraak is nodig en wenselijk omdat een onderzoek door een externe organisatie of partij naar aanleiding van een melding die de functie van rechter raakt op gespannen voet staat met de Grondwet (art. 116 lid 4).



Verkenner werkdruk presenteert aanbevelingen aan minister Weerwind en NVvR-voorzitter Fierstra

Op 23 april presenteerde verkenner werkdruk Jaap Winter zijn aanbevelingen aan NVvR-voorzitter Marc Fierstra en de minister voor Rechtsbescherming Franc Weerwind. Eén enkele maatregel die het probleem in één keer oplost, is er volgens de verkenner niet. Er moet worden gericht worden gewerkt aan zeer veel oplossingen tegelijkertijd. De NVvR herkent de inbreng van haar leden in de aanbevelingen en vindt, samen met de verkenner, dat het tijd is voor actie. Ook onderschrijft de NVvR de noodzaak om structureel bovenmatig overwerk financieel te compenseren zolang dit niet afneemt. Het rapport bevat 32 concrete aanbevelingen die onder meer betrekking hebben op de verbetering van de arbeidsmarktpositie, de organisatie van de werkzaamheden, de zorg voor overbelaste collega's, de inzet van ondersteunende medewerkers en plaatsverangers en de salarispositie van magistraten en hun (niet) juridische ondersteuning. De NVvR heeft via een enquête de 32 aanbevelingen ter beoordeling voorgelegd aan de leden. De resultaten hiervan leest u in deze editie van Trema (pag. 24).

Symposium Organisatie rechtspleging in internationaal perspectief

Op 5 april organiseerde de NVvR in samenwerking met het T.M.C. Asser Instituut in Den Haag een symposium over de juridische cultuur in Nederland in vergelijking tot andere landen, in het bijzonder Noord-Macedonië. Geen constitutioneel hof, geen rechterlijke mogelijkheid om wetten te toetsen aan de Grondwet, een minister die leden van de Raad voor de rechtspraak en het College van Procureurs-Generaal benoemt. De manier waarop in Nederland de rechtspleging is georganiseerd, verschilt op cruciale punten van de organisatie in andere Europese landen. De kwetsbaarheden in het systeem worden gecompenseerd door de typisch Nederlandse poldermentaliteit, zo constateert onderzoekster Narin Idriz in haar rechtsvergelijkende studie *The Dutch Approach – Pragmatism, negotiation and constant fine-tuning* die in 2022 verscheen en dat onderdeel uitmaakt van het project "Bridging the gap between formal processes and informal practices that shape the judicial culture in the Western Balkans". Idriz was een van de sprekers op het symposium. Enkele leden van de NVvR-Commissie Internationaal leverden een actieve bijdrage aan deze studie.



Ongelijkheid inschaling van rechters en officieren moet verdwijnen

Als gevolg van het huidige inschalingsbeleid bestaan in de inkomens van rechters en officieren, al dan niet in opleiding, nog steeds grote verschillen. Hierdoor is sprake van een loonkloof en ongelijkheid. Als enig criterium bij de inschaling geldt nog steeds het laatstverdiende loon. Na de publicatie in Het Financieel Dagblad hierover op 14 mei – waarin NVvR-voorzitter Marc Fierstra aangaf gefrustreerd te zijn dat de loonverschillen momenteel zo weinig hebben te maken met relevante werkervaring – kwamen op 16 mei rechters in de Rechtbank Amsterdam in actie. Namens hen bood de Amsterdamse rechter Linde Dolging het manifest 'Gelijke Beloning van Rechters' aan Fierstra aan.

Met het manifest (dat in korte tijd werd onderschreven door bijna 150 rechters, raadheden en rechters in opleiding, binnen en buiten de Rechtbank Amsterdam) doen de rechters onder meer een oproep voor een eerlijke, transparante en objectieve inschalingsmethodiek, en een gelijke inschaling voor iedere beginnende rechter.

Tijdens de aanbieding gaf Dolging aan: 'Het gaat om ongelijkheid. Als je mensen niet gelijk behandelt, dan raak je ze in hun kern'. De NVvR hoopt dat de aanbieding van dit manifest ook een signaal is aan de Raad voor de rechtspraak, aan het College van procureurs-generaal en aan de minister om snel tot een oplossing te komen.

Lees meer: www.nvvr.org/dossiers/inschaling



Nieuwe collega's bij de NVvR

In januari is Nicole Groeneveld (links) in dienst getreden bij de NVvR als verenigingssecretaris. Zij houdt zich binnen onze vereniging onder meer bezig met de coördinatie en verslaglegging van onze bestuursvergaderingen, commissies (Rechtspositie, WeCo en Internationaal) en werkgroepen. Nicole heeft ruime ervaring in beleidscoördinerende functies bij diverse gemeenten en departementen. In maart is Christina Heerink (rechts) bij de NVvR in dienst getreden als beleidsadviseur. Christina heeft jarenlange ervaring als arbeidsrechtadvocaat, zowel in de advocatuur als in het bedrijfsleven. Zij houdt zich bij de vereniging (samen met onze beleidsadviseur Paul Passchier) bezig met het vakbondsdeel van de NVvR. Zij zet zich daarbij in voor collectieve en individuele belangenbehartiging, zoals de rechtspositie van leden en de cao-onderhandelingen.

Beeld: Patrice Börger / Peter Boer

OVER HEILIGE HUISJES EN HET TONEN VAN MOED

Op 23 april overhandigde Jaap Winter het rapport *Verkenning Werkdruk, Rechtspraak en Openbaar Ministerie - Werken aan echte oplossingen* aan de minister voor Rechtsbescherming en aan de NVvR. In het rapport staan 32 aanbevelingen om de structureel te hoge werkdruk bij OM en rechtspraak aan te pakken. Geen silver bullets, maar een aansporing tot actie. De NVvR in gesprek met de Verkenner werkdruk.

Negen maanden deed hij erover, samen met zijn rechterhand Els Boonacker. Hij zette mensen van de verschillende werkorganisaties, presidenten en bestuurders, samen met leden van de NVvR en het departement aan tafel, organiseerde een stuurgroep om gedeelde verantwoordelijkheid te creëren, bezocht gerechten en las (veel) rapporten. Nu zijn eigen rapport op tafel ligt, begint het echte werk, zegt verkenner Jaap Winter. 'De organisaties moeten in actie komen.'

In het rapport formuleer je 32 aanbevelingen die geen van allen een silver bullet zijn, maar mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan het terugdringen van het structurele, overmatige overwerk. Welke springen er voor jou uit?

'Een aantal aanbevelingen ligt vanuit een meer organisatorische perceptie voor de hand; hoe kun je het werk efficiënter en effectiever verdelen en hoe kun je meer mensen sneller aan het werk krijgen? Aan de instroom van nieuwe mensen ligt het niet. Maar de opleidingscapaciteit is wel een probleem. De opleiding is bureaucratisch ingericht en kost opleiders veel tijd. Doel daarvan is om op een vrij indringende manier de kwaliteit van kandidaten te toetsen, maar nu is het wel een heel

zwaar proces geworden. Dat bevordert niet de snelle instroom van mensen. Een aantal aanbevelingen gaat daarover: hoe kun je de opleiding korter maken, zodat mensen sneller aan de slag kunnen?'

'Structureel lossen dit soort aanbevelingen niet meteen iets op. Daarvoor moeten we dieper kijken, naar de manier waarop de organisaties zijn ingericht. In de rechtspraak, maar ook in de wetenschappelijke wereld, het onderwijs en de zorg, is sprake van een soort scheiding tussen de mensen die het inhoudelijke werk doen en de planning en sturing van dat werk. Die scheiding zorgt voor een zekere vervreemding. De professional voelt zich niet meer thuis binnen de eigen organisatie en voelt zich vaak ook niet gezien. Er bestaat weerzin tegen "de koekjesfabriek", een woord dat in deze context vaak valt. Rechters en officieren hebben het gevoel alleen nog maar iets te moeten produceren en missen de intrinsieke waarde van waaruit ze het werk willen doen. De vakinhoudelijke professionaliteit en de organiserende professionaliteit sluiten niet meer op elkaar aan en dat moet anders, vind ik. Zelfsturende teams kunnen helpen om het evenwicht tussen inhoud en organisatie te herstellen.'



Aanwezig bij de overhandiging v.l.n.r.: Rinus Otte (voorzitter College van procureurs-generaal), Julia Mendlik (president Rechtbank Rotterdam), Franc Weerwind (minister voor Rechtsbescherming), Jaap Winter (Verkenner werkdruk), Marc Fierstra (voorzitter NVvR), Henk Naves (voorzitter Raad voor de rechtspraak)

‘De professional voelt zich niet meer thuis binnen de eigen organisatie en voelt zich vaak ook niet gezien.’

Rechters en officieren van justitie moeten meer eigen verantwoordelijkheid krijgen, en nemen, over de manier waarop ze hun werk organiseren.

‘Precies. Omdat organisatie en vakinhoud nu uit elkaar zijn getrokken, heeft niemand echt grip. Mensen hebben het gevoel dat het werk hen overkomt. Ze trekken zich terug in hun eigen vakinhoudelijke professionaliteit

en wapenen zich tegen de druk van de bestuurlijke, bureaucratische, organiserende omgeving. Die scheiding moet worden opgeheven. Kijk, hoge werkdruk is voor mensen over het algemeen op zichzelf geen probleem, mits er maar voldoende energiebronnen zijn die mensen het gevoel geven dat ze ertoe doen en waardoor ze kunnen opladen. De belangrijkste energiebronnen zijn autonomie en grip op de eigen werkprocessen. Goede ondersteuning met inbegrip van leiderschap dat ziet wat mensen nodig hebben om hun werk goed te doen is een tweede voorwaarde. Ten slotte moet er verbinding zijn, een gevoel dat mensen samen staan voor de maatschappelijke doelen van OM en ZM.’

‘Door de manier van bekostiging en sturing, zoals die de afgelopen jaren is ontwikkeld, zijn die energiebronnen min of meer kaltgesteld. Die zijn gewoon weggeduwd. Rechters en officieren voelen te vaak dat ze geen grip hebben op de processen. Het overkomt hen. Ze weten al een jaar van tevoren wanneer ze hun vakantiedagen moeten opnemen en moeten tot die tijd productie leveren. Ik bepleit dat professionals weer meer grip krijgen op die sturing. Dat is een belangrijke manier om werkdruk beheersbaar te houden.’

INTERVIEW

In het eerder verschenen visitatierapport van de rechtspraak wordt ook een sterkere verbinding tussen de inhoudelijke kwalitatieve professionaliteit en de meer organiserende professionaliteit bepleit. Dat klinkt nogal abstract.

Wat kunnen rechters en officieren nu concreet doen?

‘Het is belangrijk te bekijken wat nodig is om weer grip te ervaren. Ik denk dat je in bepaalde domeinen met relatief overzichtelijke groepen van maximaal 20 tot 25 mensen veel kunt organiseren. Zet juridische ondersteuners, administratief medewerkers, rechters of officieren bij elkaar en laat hen zelf hun werk plannen en vragen stellen: hoe organiseren we ons? Hoe reageren we wanneer iemand tijdelijk minder beschikbaar is, omdat hij bijvoorbeeld in de privésfeer iets moet doen of bij een heel grote zaak is betrokken die veel aandacht vraagt. Hoe regelen we dat? Zo creëer je een omgeving waarin mensen weer grip ervaren, maar dus ook weer verantwoordelijk worden voor de manier waarop ze hun werk uitvoeren.’

En die verantwoordelijkheid moet de organisatie hen ook gunnen en geven.

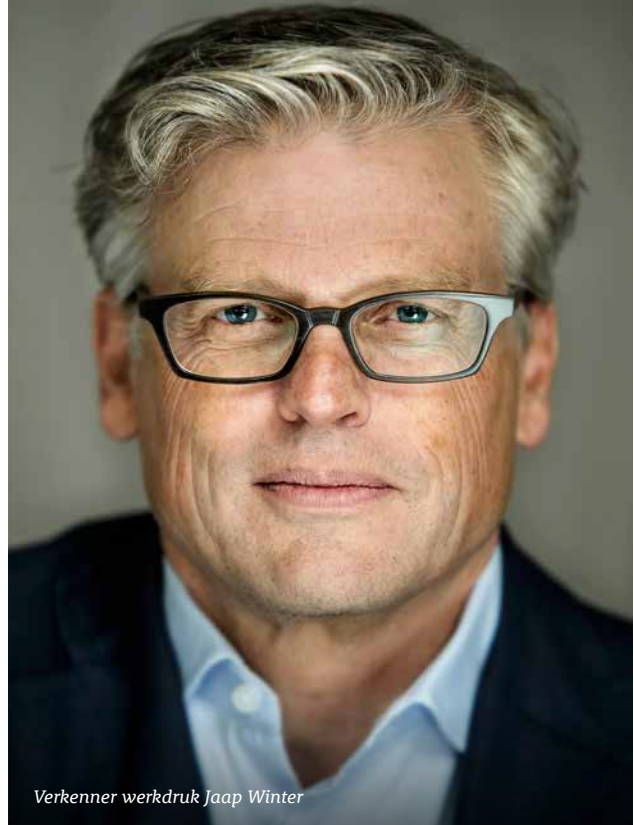
‘Ja, en dat vraagt een ander soort leiderschap, niet een rationele organisatie waarin alleen wordt gestuurd op volumes en budgetten. Mensen moeten dit doen. En dan bedoel ik niet alleen de rechters en officieren, maar ook de ondersteuners die vaak hun ziel en zaligheid geven om het goed te doen. Leiderschap in dit soort organisatie moet oog hebben voor wat mensen echt meemaken en ervoor zorgen dat mensen niet vastlopen. Dat is niet roepen “ik zal je helpen als je in de problemen komt”, want dan lijkt het alsof het probleem nog steeds bij de individuele rechter of ondersteuner of officier zit. Zorg er als werkgever, en dus als verantwoordelijk leidinggevende, voor dat mensen heel blijven en dat ze energie blijven houden.’

De Raad voor de rechtspraak bestaat inmiddels 22 jaar, het College van procureurs-generaal is nog ouder. Beide organisaties zijn destijds opgericht om meer eenheid en sturing binnen de rechtspleging te krijgen. Structurele problemen, waaronder de werkdruk, zijn echter nog altijd niet opgelost, misschien zelfs wel verergerd.

Waarom gaat het nu wel lukken?

‘Ik heb die vraag aan het begin van het proces ook gesteld aan mijn gesprekspartners. Wat maakt nu het verschil? Daarom heb ik aan het begin veel aandacht besteed aan de zogeheten stuurgroep. Daarin zaten bestuurders van de gerechten en de parketten, het

‘Dat is misschien wel de belangrijkste aanbeveling in mijn rapport; kom in actie en doe het samen.’



Verkenner werkdruk Jaap Winter

College, de Raad voor de rechtspraak, het ministerie en de NVvR. Het probleem van de werkdruk is namelijk niet zozeer een kwestie van arbeidsvoorwaarden, maar van betrokkenheid. Dat is misschien wel de belangrijkste aanbeveling in mijn rapport; kom in actie en doe het samen. En houd de vinger aan de pols. Kom na een half jaar bij elkaar om te kijken wat er gebeurt. Praat erover. Hoe kun je het probleem van de werkdruk nou concreet echt in acties omzetten? Waar maak je het verschil?’

Bij de vorige CAO-onderhandeling werd een eenmalige bonus toegekend als tegemoetkoming van de werkdruk. De bonus was niet bedoeld om iets te compenseren, maar een gebaar van de minister naar rechters en officieren toe. Eén van jouw aanbevelingen gaat ook over geld.

‘Er gaan wel meer aanbevelingen over geld, maar je doelt op aanbeveling 4, denk ik. Daarin staat dat de



Wilt u meer weten over de aanbevelingen van de Verkenner werkdruk? Bezoek dan onze website: www.nvvr.org/dossiers/werkdruk of scan de QR-code



werkgever een structurele vergoeding moet geven voor structureel bovenmatig overwerk, zolang het probleem niet op een andere manier wordt opgelost. Tegen die aanbeveling bestaat veel weerstand vanuit de bestuurlijke context, omdat de overheid nergens voor overwerk betaalt. Ik heb daar tegenover gesteld dat we dit proces zijn begonnen uit de overtuiging dat de werkdruk bij ZM en OM veel te hoog is en dat dat slachtoffers oplevert. Het gaat echt niet meer. Nee, dit probleem is niet morgen opgelost. Dit gaat jaren van inspanning, verandering en aanpassing kosten. Tot die tijd mogen de consequenties van structureel bovenmatig overwerk niet op individuele werknemers worden afgewenteld. De werkgever is verantwoordelijk en als die niet voldoende doet om de werkdruk terug te brengen, moet hij ervoor betalen. Dat is best ingewikkeld, maar ik vind wel dat je dat moet doen.'

Verschillende aanbevelingen in jouw rapport gaan over de positie van andere medewerkers dan magistraten, zoals juridische ondersteuners. Gezien de arbeidsmarkt is het op de gerechten en de parketten momenteel best moeilijk om die mensen te vinden en vooral om ze te houden.

'Ik pleit daarom nog eens te kijken naar de arbeidsvoorwaarden. De overheid kan qua financiën vaak niet concurreren met de private sector, maar er zijn meer mogelijkheden dan nu worden benut. Het kan voor gerechtsjuristen een interessante carrièrestap zijn om bijvoorbeeld via het rechter-plaatsvervangerschap door te groeien. Niet elke ondersteuner zal dat willen en misschien is ook niet iedere ondersteuner is daarvoor per definitie geschikt. Maar er moet wel naar worden gekeken. Dat geldt ook voor de positie van rechter-plaatsvervanger. Waarom kunnen we die inzetten als unus-rechter?'

Dat ligt gevoelig.

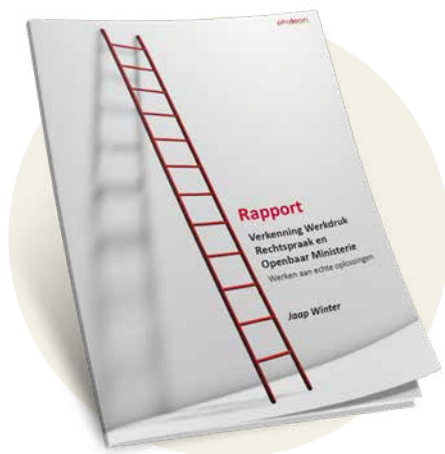
'Dat weet ik, maar mag je het daarom niet onderzoeken? Ik spreek in dit rapport over heilige huisjes. Dat zijn uitgangspunten die iedereen zo belangrijk vindt dat niemand eraan durft te komen. Natuurlijk zijn er fundamentele waarden, zoals de waarborg dat de burger kwalitatief goede rechtspraak moet krijgen en dat officieren echt op hun taak zijn voorbereid. Daarover wil ik niet lichtzinnig doen. Maar het mag de discussie over wat nodig is niet lamleggen. Ik denk dat een heleboel mensen die in aanmerking kunnen komen om rechter-plaatsvervanger te worden ook heel goed in staat zouden kunnen zijn om bepaalde zaakstromen als unus af te doen. Daarmee win je ontzettend veel capaciteit.'

'Een ander heilig huisje is de teamvoorzitter-niet rechter. Ook daartegen bestaat weerstand, omdat hier de onafhankelijkheid van de rechter in het geding zou zijn. Die onafhankelijkheid is een fundamentele waarde in onze rechtsstaat en die moeten we zien te bewaken, daarmee ben ik het helemaal eens. Maar we mogen dit soort fundamentele waarden niet zo absoluut neerzetten dat we vervolgens niet meer het gesprek aangaan. Waar gaat de onafhankelijkheid eigenlijk niet over het functioneren en de oordeelsvorming door de rechter, maar over de manier waarop het werk wordt ingedeeld en georganiseerd? Kijk waar de rek zit.'

'Nee, dit probleem is niet morgen opgelost. Dit gaat jaren van inspanning, verandering en aanpassing kosten.'

In het competentieprofiel van rechters en officieren van justitie staat niet dat ze heel goed moeten kunnen plannen, de verkeerstoren moeten kunnen leiden of goed moeten zijn in besturen. Toch hechten veel magistraten aan bestuurders die zelf magistraat zijn.

'Maar goed leidinggeven is iets anders dan inhoudelijk professioneel erg goed zijn in je vak. Leidinggeven vraagt een ander soort competentie. Dat wil niet zeggen dat mensen die heel goed in hun vak zijn niet ook hele goede leiders kunnen zijn, maar het één is niet hetzelfde als het ander. Als er binnen de organisaties mensen die zijn die beschikken over leiderschapskwaliteiten, maar die nu niet breed worden ingezet, doen de organisaties en de betrokken inhoudelijke professionals zichzelf tekort. Dan blijft de werkdrukproblematiek bestaan. Ik heb aan het begin van het proces vastgesteld dat het leek alsof mensen getrouwd waren met het probleem van de werkdruk. Elke mogelijke oplossing stuitte meteen op verzet. Mag niet, kan niet. Dat zijn die heilige huisjes. Ik zeg: durf die ter discussie te stellen. Laten we het onderzoeken. En ja, af en toe moeten we de rug recht houden. Dit kan niet, dit doen we gewoon niet. Maar breng de moed op om het in elk geval te onderzoeken. Die moed wens ik beide organisaties toe.'



NIET IN DE LA OF OP DE STAPEL...

Het proces van de verkenning werkdruk

In het recent gepubliceerde rapport worden 32 concrete aanbevelingen uiteengezet om de werkdruk binnen de Nederlandse rechtspraak en het Openbaar Ministerie te verminderen. Onder leiding van verkenners Jaap Winter, en met input van veel leden en alle betrokken organisaties, formuleert het document maatregelen die zijn gericht op concrete oplossingen voor de werkdruk bij rechters en officieren van justitie. Dit artikel beschrijft het proces van de Verkenning tot nu toe en blikt alvast vooruit.

Al bij de start van de Verkenning gaf Jaap Winter aan op zoek te gaan naar concrete oplossingen die – zo voegde hij daaraan toe – ditmaal wél toegepast gaan worden. Uit zijn eerste inventarisatie kon hij immers concluderen dat er al zeer veel gesproken en bedacht was, maar dat dit kennelijk onvoldoende had opgeleverd. Zijn ambitie werd daarom dat hij een rapport wilde schrijven dat *niet* in de la en *niet* bovenop de stapel eerdere rapporten over de aanpak van werkdruk zou belanden. Hij stelde een programma op dat (aanzienlijk) meer tijd vergde van alle deelnemers, maar dat kans maakte om echt te helpen bij het verminderen van de werkdruk.

Twee fasen: inventarisatie en verdieping

Het proces was opgedeeld in twee fasen. De eerste fase richtte zich op de inventarisatie van oplossingen, georganiseerd rond zes thema's die samen de complexiteit van de werkdrukproblematiek weerspiegelden.

Deze thema's omvatten onder meer de instroom en ondersteuning van rechters, organisatorische aanpassingen, financieringsstructuren, OM-specifieke vraagstukken, en innovatie en digitalisering. Elk thema werd toegelicht door deskundige vertegenwoordigers en verrijkt met relevante achtergrondinformatie en eerdere onderzoeken.

Tijdens twee rondes van gesprekken aan thematafels werden de oorzaken van de werkdruk en mogelijke oplossingen uitvoerig besproken, alsmede de belemmeringen die de implementatie in de weg kunnen staan. Aanvullende gesprekken met diverse vertegenwoordigers en stakeholders zorgden voor een brede en diepgaande informatievergaring.

De tweede fase omvatte intensieve gesprekken binnen de stuurgroep over de moeilijkheden bij het nemen van maatregelen en de noodzaak om gezamenlijk de bestaande belemmeringen te doorbreken. Deze gesprekken hadden als doel om draagvlak, uitvoerbaarheid en commitment voor de voorgestelde maatregelen te toetsen. Openheid en een onderzoekende houding waren essentieel in deze dialoog. Vervolgens werden in een reeks thematische discussies de geïnventariseerde oorzaken en oplossingen verder uitgediept en geconcretiseerd. Hierbij werd de impact van elke oplossing op de werkdruk beoordeeld, evenals de verwachte termijnen voor resultaten en de praktische uitvoerbaarheid van de maatregelen.

Concrete aanbevelingen

Na beide bespreekfasen heeft de verkenner de finale reeks aanbevelingen opgesteld, uiteindelijk maar liefst 32. Deze aanbevelingen zijn, na een grondige bespreking van een conceptversie binnen de stuurgroep, gepresenteerd in het definitieve rapport. Dit rapport is in april 2024 overhandigd aan de Minister en de NVvR, alsmede aan de verantwoordelijke organen binnen de rechtspraak.

De NVvR heeft vervolgens het rapport gedeeld met haar leden en een uitvraag georganiseerd naar de waardering, verwachte effectiviteit en haalbaarheid van de aanbevelingen. Een samenvatting van de resultaten van de ledenbevraging treft u op pagina 24 en 25 in deze Trema aan.

Hoe gaat de NVvR nu verder na het verschijnen van het rapport?

Bij het schrijven van dit artikel is het rapport net gedeeld met de achterban. De NVvR vindt het belangrijk om eerst al haar leden de gelegenheid te bieden te reflecteren op de aanbevelingen, voordat de NVvR hierover standpunten inneemt en actieplannen opstelt. Een eerste verdeling op hoofdlijnen kan echter wel worden weergegeven.

De aanbevelingen zullen in ieder geval een grote rol spelen bij de volgende NVvR-activiteiten:

- Nieuwe cao voor de rechterlijke macht: een deel van de aanbevelingen komt terug aan de cao-tafel, zoals de afspraken die gemaakt moeten worden over de passende vergoeding voor structureel bovenmatig overwerk, de vergoeding voor de plaatsvervangers, verhoging inschaling bij rio's en oio's en de voorgestelde salarisonderzoeken.
- Interne discussies over wenselijkheid, effectiviteit en haalbaarheid: een ander deel zal, voordat een standpunt kan worden ingenomen, eerst moeten worden doorgesproken met de achterban van de NVvR. Dit zijn met name (maar niet uitsluitend) de onderwerpen die raken aan het rechterlijk domein. Dit zijn bijvoorbeeld de aanbevelingen die gaan over het al dan niet opsplitsen van de opleiding, de mogelijkheid om een plaatsvervanger in te zetten als unus en het verlichten van de werklust van opleiders.
- Bestuurlijke overleggen - Raad, College en SORM: bij andere aanbevelingen zijn in eerste instantie de werkorganisaties aan zet. Dat is voor de NVvR reden om deze bij de bestuurlijke overleggen hoog op de agenda's te plaatsen. Te denken valt aan investeringen in ICT, de overlegvaardigheden en de actieplannen voor de beide werkorganisaties, waardoor vermindering van werkdruk als doel wordt opgenomen in de strategie van beide organisaties.

Waarom een stuurgroep?

Het recent voltooide rapport met aanbevelingen voor het verminderen van de werkdruk binnen de rechtspraak en het openbaar ministerie is het resultaat van een lang en intensief proces, onder leiding van een speciaal hiervoor aangestelde verkenner, Jaap Winter. Om tot goede aanbevelingen te komen, stelde hij een stuurgroep samen voor de benodigde expertise én omdat de directe verantwoordelijkheid voor de inrichting en organisatie bij het PRO (Presidenten en de Raad voor de rechtspraak) en het College van Procureurs-Generaal ligt, en niet bij de opdrachtgevende partijen: de Minister en de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak (NVvR).

De stuurgroep bestond uit vertegenwoordigers van de Raad, het College, presidenten van gerechten binnen het PRO, en vertegenwoordigers van zowel het ministerie als de NVvR. Samen stelden zij zich ten doel substantiële en effectieve veranderingen te bespreken die de hoge werkdruk binnen de sector konden verminderen.

Centraal stond het inventariseren van mogelijke oplossingen en het vergroten van de kans op realisatie van deze oplossingen, met bijzondere aandacht voor bestaande structuren die verandering kunnen belemmeren, de zogenoemde 'heilige huisjes'. Deze huisjes beschermen belangrijke waarden voor de rechterlijke macht, maar mochten niet – zo drukte de verkenner de deelnemers geregeld op het hart – onbesproken blijven bij de zoektocht naar mogelijke oplossingen.

Oproep

Graag spreekt de NVvR met haar leden over de aanbevelingen die in het rapport van de verkenner werkdruk staan opgenomen.

Is er op uw parket of gerecht een actuele discussie waaraan wij een bijdrage kunnen leveren, zowel inhoudelijk als organisatorisch?

Stuur dan uw verzoek aan het verenigingsbureau van de NVvR, zodat wij hierover met u verder kunnen spreken: info@nvvr.org.

INTERVIEW

Beeld: Patrice Börger

NOG EVEN VOLHOUDEN, DAT KAN GEWOON NIET MEER

Marc Fierstra, voorzitter, en Ard Schoep, tot voor kort vicevoorzitter van de NVvR, namen deel aan de zogeheten stuurgroep die de Verkenner samenstelde. Een terugblik op 'het proces'.



Het onderzoek naar echte oplossingen om de werkdruk van OM en ZM aan te pakken, duurde langer dan verwacht. Hoopte de Verkenner aanvankelijk nog zijn werk in zes maanden af te ronden, uiteindelijk duurde het ruim drie maanden langer. Vooral de aanloop was lang, geeft Ard Schoep aan. Schoep nam vorig jaar afscheid van het bestuur van de NVvR, maar bleef verbonden aan het proces rond de Verkenner. Hij verklaart de vertraging vooral door de aanloop van het onderzoek. 'Jaap Winter gaf vanaf het begin aan dat er eerst *commitment* moest ontstaan, een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid tussen partijen en mensen. De NVvR en de minister voor Rechtsbescherming waren opdrachtgever van het onderzoek naar oplossingen voor de werkdruk, maar de uitvoering van de aanbevelingen ligt primair bij de werkorganisaties. Dat zijn het College van procureurs-generaal voor het OM en de Raad voor de rechtspraak en de presidenten voor de ZM. Een gezamenlijk perspectief op de werkdrukproblematiek en het *commitment* om prioriteit te geven aan het terugdringen daarvan was een eerste voorwaarde. Daaraan hebben we die eerste maanden hard gewerkt.'

Urgent probleem

'Oplossingen om de werkdruk terug te dringen zijn de afgelopen jaren wel vaker op tafel gekomen,' vult Marc Fierstra aan. 'De Verkenner wilde vooral weten waarom die oplossingen niet zijn opgepakt. Hij wilde dat er dit keer wel iets zou gebeuren. Dat is de verdienste van dit proces. Iedereen is er nu van doordrongen dat het probleem urgent is, en dat het niet langer kan worden afgedaan als een persoonlijk probleem van een individuele rechter of officier. Werkdruk is een probleem van de organisaties. En die organisaties hebben dus een verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat die werkdruk het werk niet in de weg gaat zitten.'

Financiële compensatie

De afgelopen jaren is teveel gestuurd op output, stelt Fierstra. De organisatorische professionaliteit (hoeveel zaken kunnen we afdoen) kreeg prioriteit met verwaarlozing van de vakinhoudelijke professionaliteit (kunnen onze mensen het nog aan). Ook in het laatste visitatierapport wordt de disbalans tussen die twee benoemd. Dat evenwicht moet worden hersteld.

Die analyse komt terug in de aanbevelingen. Voor Fierstra is aanbeveling 4 van bijzonder belang. Daarin stelt de Verkenner dat de lasten van structureel overmatig overwerk niet mogen worden afgewenteld op de werknemer. De werkgever moet maatregelen nemen om structureel overmatig overwerk te voorkomen; hetzij door de organisatie anders in te richten, hetzij door financiële compensatie.

'Ik zeg niet meteen dat dat geld er moet komen,' zegt

Fierstra. 'Voor de NVvR heeft altijd centraal gestaan het terugbrengen van de werkdruk. Maar het belang van deze aanbeveling zit in het feit dat de organisatie verantwoordelijk wordt gesteld.' Schoep vindt het lastig om een bepaalde aanbeveling eruit te lichten. Bezien vanuit de organisatie van het OM hamert hij vooral op de laatste aanbeveling: actie. 'De erkenning dat het bij werkdruk niet gaat om het probleem van een individuele officier van justitie of advocaat-generaal, maar om een verantwoordelijkheid van de organisatie staat voor mij voorop. Te lang heeft de organisatie een beroep gedaan op de loyaliteit van de werkvloer en gezegd: "houd nog maar even vol". Dat kan gewoon niet meer. De loyaliteit van officieren en rechters is er nog steeds, maar de organisaties hebben nu de verantwoordelijkheid de werkdrukproblematiek prioriteit te geven.'

'Werkdruk is een probleem van de organisaties. En die organisaties hebben dus een verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat die werkdruk het werk niet in de weg gaat zitten.'

Zelfsturing en leiderschap

De Verkenner constateert in zijn analyse dat er een afstand is ontstaan tussen de inhoudelijk gedreven professional op de werkvloer en de organisatie waarin hij functioneert. Werkdruk ontstaat ook, en misschien wel vooral, op het moment dat mensen het gevoel hebben geen grip meer te hebben op wat er om hen heen gebeurt. Of de oplossing die de Verkenner oppert – meer zelfsturing – vruchten afwerpt, durft Schoep niet op voorhand te zeggen. 'Het kan zijn dat zelfsturing op de langere termijn werkt, maar ik vraag me af of je zoiets moet stimuleren in een situatie waarin mensen al moeite hebben om het hoofd boven water te houden. Ik vind het goed dat Winter zelfsturing heeft genoemd als mogelijke oplossing, omdat het ons leert anders te kijken naar wat er mogelijk is. Maar het gevaar kan zijn dat mensen zich nog eens extra overvraagd voelen als zij deze verandering zelf moeten dragen. Dat moeten we voorkomen, denk ik.'

Een ander aandachtspunt van de Verkenner is leiderschap. Winter bepleit een vorm van leiderschap dat

INTERVIEW

vooral oog heeft voor de fysieke en mentale gevolgen die een structureel te hoge werkdruk heeft op mensen. Indirect bekritiseert hij daarmee het bestaande leiderschap binnen de organisaties. 'Ik geloof dat de meeste leidinggevendenden binnen rechtspraak en OM de beste bedoelingen hebben en ook in contact staan met de mensen in hun organisaties,' zegt Fierstra. 'Maar als het erop aankomt, zeggen ze vrij makkelijk: "we hebben een achterstand, doe er maar een zitting extra bij". Het zijn allemaal betrokken bestuurders, dat geloof ik echt. Maar als puntje bij paaltje komt, kiezen ze vaak voor het werk en niet voor de mensen.'

Het is de tragiek die ook de professionals zelf kenmerkt. Want hoeveel officieren en rechters nemen niet een zaak of een zitting over als er een collega ziek is? 'Ook rechters en officieren kiezen voor het werk en niet voor zichzelf,' weet Fierstra. 'Maar daardoor blijft het probleem wel bestaan.'

'Wij hebben als rechtspraak en OM een verantwoordelijkheid voor de rechtzoekenden, maar de werkgever, de overheid, moet ervoor zorgen dat wij die verantwoordelijkheid kunnen waarmaken.'

Schoep vraagt zich retorisch af of leidinggevendenden binnen het OM op dit moment wel dicht genoeg bij hun mensen zitten om er goed sturing aan te geven. 'Ik denk dat teamleiders een heleboel zien en weten hoe het gaat met mensen. Maar het lijkt erop alsof ook zij klem zitten en dat die zorg voor mensen uiteindelijk niet de prioriteit heeft. De winst van het rapport van de Verkenner is dat die prioriteit nu centraal staat. Niet werkdrukverlaging als bijvangst van andere keuzes, maar als centraal element van de keuzes die de organisatie maakt.'

Abstracties

Wil het rapport van de Verkenner echt ergens toe leiden, dan zijn cultuur- en gedragsverandering noodzakelijk. Doorgaan op de oude voet, is in ieder

geval uitgesloten, stelt Fierstra. 'Want dat zou betekenen dat de organisaties zichzelf kannibaliseren. Dat er steeds meer werk moet worden gedaan door steeds minder mensen, omdat mensen uitvallen of weggaan en het moeilijker wordt om nieuwe mensen te motiveren. De nieuwe generatie magistraten vindt het niet meer vanzelfsprekend om 70 uur per week te werken. Ze zijn niet minder betrokken, maar maken wel andere keuzes. Daarnaast is structurele overbelasting een risico voor de kwaliteit. We zullen met z'n allen dus echt moeten veranderen.'

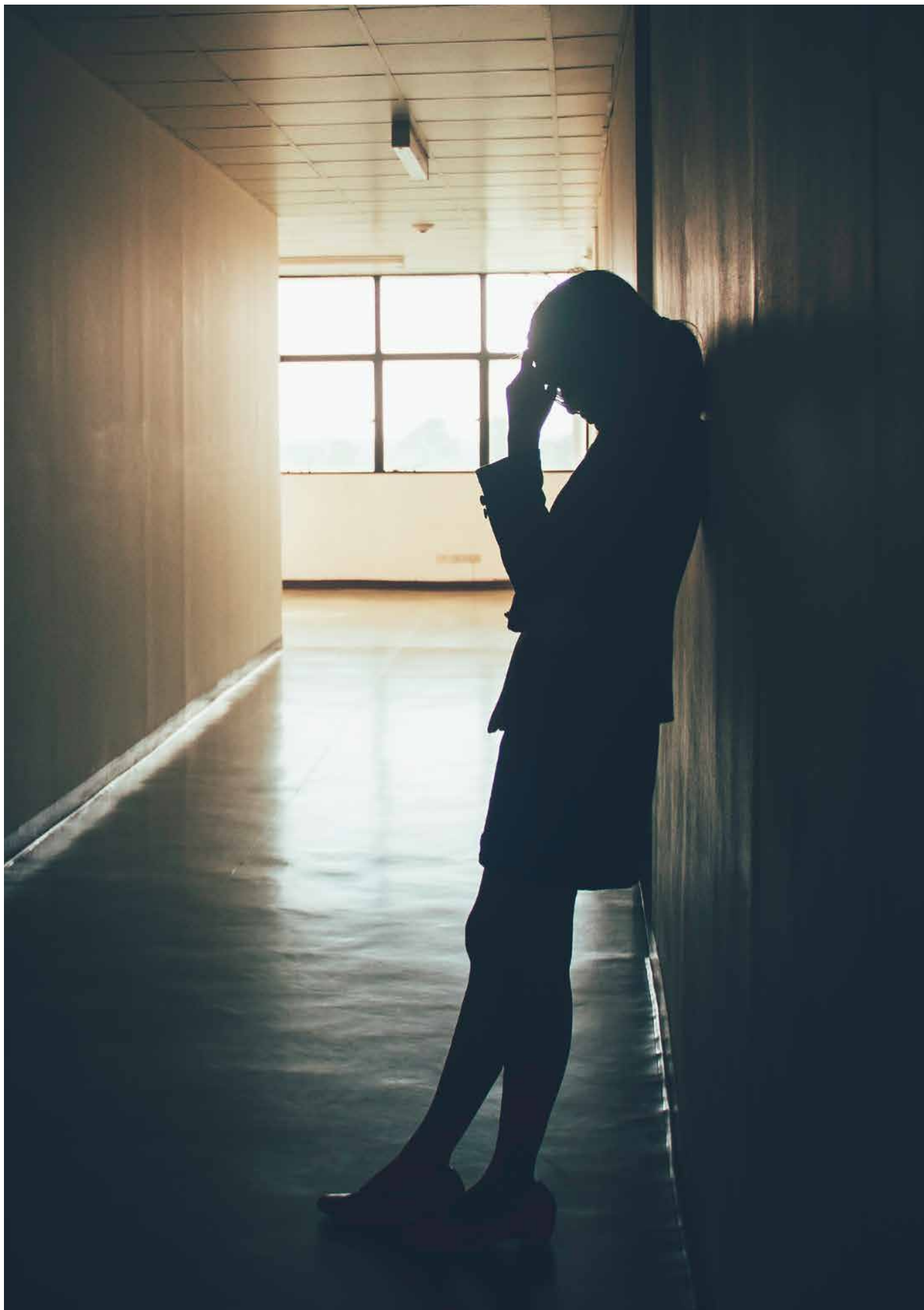
Waar het de komende tijd vooral over moet gaan, is concretisering, zeggen Fierstra en Schoep. Verdrinken in de schoonheid van abstracties is immers het grote gevaar van elk consultancyrapport. 'Wij hebben er vanaf het begin op gehamerd dat dit rapport echt moest benoemen wat we kunnen doen, waar we mee aan de slag kunnen,' zegt Schoep. Dat is primair een verantwoordelijkheid van de werkorganisaties, maar ook van rechters en officieren van justitie zelf. 'Te lang hebben wij als officieren van justitie en rechters te horen gekregen dat we moesten volhouden,' herhaalt Schoep nog eens. 'Dat heeft geleid tot wantrouwen, en daar had ik aan het begin van dit proces zelf ook last van, geef ik toe. De winst van dit rapport is dat we commitment hebben. De werkdruk is een probleem waar we allemaal mee kampen en dat we met elkaar moeten oplossen.'

Wat kan wel/niet

Dat vergt ook iets van de leden van de NVvR. Ook zij zullen actief moeten willen bijdragen aan wat anders, sneller of beter kan. 'Zorg dat je betrokken bent bij de organisatie van je werk en spreek met elkaar en met bestuurders over hoe het werk anders kan worden ingericht.'

'Niet denken "wat kan er niet" maar meedenken over "wat kan er wel"', zoals Fierstra het formuleert. 'Kijk, geen van de aanbevelingen biedt een panklare oplossing. Sommige stuiten op fundamentele bezwaren. Heilige huisjes, noemt Jaap Winter die. Maar als je alleen maar roept "kan niet" verandert er ook niets. Dat kunnen we ons niet permitteren.'

De mens zal daarbij centraal moeten staan, zegt Fierstra ten slotte. 'Niet denken: er kan nog wel een zaak bij, maar je afvragen: kunnen onze mensen dit nog aan? Wat is het draagvermogen van rechters en officieren? Wij hebben als rechtspraak en OM een verantwoordelijkheid voor de rechtzoekenden, maar de werkgever, de overheid, moet ervoor zorgen dat wij die verantwoordelijkheid kunnen waarmaken. En dat betekent niet langer efficiencykortingen doorvoeren die op de medewerkers worden afgewenteld, maar eerst kijken: wat is er nodig om de rechtspraak adequaat te laten functioneren zonder dat mensen eraan onderdoor gaan.'



Eva Borg | bestuurslid NVvR en officier van justitie in opleiding

.....



Reflecteren

Beste Eva: "Onze voorjaarseditie van Trema gaat over werkdruk" en "Je voelt de vraag vast al aankomen, maar wil jij hierover een artikel schrijven als bestuurslid van de NVvR?"

Natuurlijk! Is mijn eerste gedachte. Maar in dezelfde seconde komt de relevantie van dit onderwerp onbewust bij mij naar boven. Ik bedenk me namelijk ook direct dat ik geen idee heb in welke tijd ik dit moet gaan doen. Kan ik hier beleefd 'nee' tegen zeggen?

Dan realiseer ik me dat het een mooie aanleiding is om even stil te staan. Stil te staan en te reflecteren op de afgelopen jaren en verschillende vormen van werkdruk die voorbij kunnen komen als je binnen de rechtspraak werkt.

Stil staan

Als officier in opleiding met een jong gezin, sociaal leven en andere bezigheden zoals een bestuurslidmaatschap bij de NVvR sta ik niet zo vaak stil. Ja, in de trein voor een

rood sein. Of met een vastlopend systeem zoals GPS of Outlook voor mijn neus. In landelijke media inmiddels aangeduid als het 'rampzellige ict-probleem bij het OM'. Toch zijn dat nou vaak net niet de momenten dat ik even tot rust of mooie inzichten kom, integendeel. Deze bijdrage aan een Trema over werkdruk kan daarvoor wel een goede aanleiding zijn. Laat ik die kans dus met beide handen aangrijpen.

Niet gewaardeerd

Tijdens mijn studie ben ik begonnen met werken bij de rechtspraak als griffier in Utrecht. Daar zat ik in het team dat zowel commune als economische strafzaken afhandelde en gedurende de jaren dat ik er werkte heb ik allerlei interessante en uitdagende zaken en zittingen voorbij zien komen.

Als griffiers onderling maakten we wel eens gekscherend de opmerking dat wij al het werk deden, maar er niet voor werden gewaardeerd. We bereidden immers de zittingen

voor en schreven de vonnissen uit. Dat rechters ondertussen omkwamen in de hoeveelheid zittingen die ze moesten doen, en dat zij net zo goed alle stukken moesten lezen plus te dealen hadden met een onophoudelijke stroom aan interne overleggen en externe verzoeken, dat vergaten we er gemakshalve even bij te vermelden.

Hartkloppingen

Wel was het als griffier in een megazaak dat ik voor het eerst echt heb ervaren wat het betekende om onder te hoge druk te werken. Slecht slapen, ongezellig zijn thuis en last hebben van hoofdpijn en hartkloppingen zodra ik erover nadacht wat er allemaal nog op papier moest worden gezet voor het vonnis kon worden uitgesproken. Daarbij kwam de datum van de uitspraak op een gegeven moment angstvallig dichtbij, met flinke stress bij mij tot gevolg.

Het was dan ook een verademing toen dit werd gesignaleerd door één van de rechters uit de zittings-



combinatie. Zij had in de gaten waar ik tegenaan liep en bood aan me te helpen. Als combi hebben we het vonnis gezamenlijk af kunnen ronden. Ik kon daardoor weer rustig slapen en – niet onbelangrijk – weer genieten van mijn werk. Het werkplezier dat ik daarvoor altijd had gehad was dankzij de te hoge werkdruk namelijk op de achtergrond geraakt.

Deze blijk van collegialiteit is me altijd bijgebleven en heeft me geleerd om voortaan eerder hulp in te schakelen of anderszins aan te bel te trekken als iets teveel is om alleen af te ronden. Bovendien vraag ik sindsdien vaker zelf aan collega's of ik ze ergens mee kan helpen.

Dreiging

Meer recent heb ik als zaakofficier nog ervaren dat een onderzoek ook op een andere manier impact op je kan hebben en daarmee je werkdruk kan verhogen. Dit kwam niet zozeer voort uit de hoeveelheid

werk in die zaak, maar veel meer uit een soort dreiging die continu boven het onderzoek hing. Dit zorgde bij mij ook voor een verhoogde werkdruk en het besef dat het wel eens verstandig kon zijn om die specifieke zaak niet alleen te draaien. Zodra ik dit aankwaam werd er diezelfde dag nog een collega gevonden met wie ik het onderzoek voortaan samen kon doen.

Je zou het een doodoener kunnen noemen, maar ik ben er door deze ervaringen van overtuigd dat we ons mooie werk niet altijd alleen zouden hoeven en moeten doen.

Handen uit de mouwen

Dat je als werknemer binnen de rechtspraak op nog vele andere manieren werkdruk kunt ervaren – en dat veel collega's dat helaas dagelijks en al te lang ondervinden – komt wat mij betreft helder naar voren in de recent verschenen rapportage “Verkenning Werkdruk

Rechtspraak en Openbaar Ministerie – Werken aan echte oplossingen”, door verkenner Jaap Winter.

Het lezenswaardige rapport staat bomvol ideeën om de verschillende vormen van te hoge werkdruk nu eens bij de wortels aan te pakken. Het is dan ook aan ons allen – met wat mij betreft de beide werkorganisaties voorop – om de handen uit de mouwen te steken en er alles aan te doen om ervoor te zorgen dat er niet nóg meer mensen uitvallen, een baan elders zoeken of simpelweg het plezier in hun werk verliezen.

De meeste oplossingen zullen tijd gaan kosten voor het effect daarvan door iedereen goed voelbaar zal zijn. In die tussentijd hoop ik dat er een warme deken van collegialiteit zal blijven bestaan. Of om het in het gedachtegoed van wijlen advocaat en burgemeester van Amsterdam, Eberhard van der Laan, te houden: **zorg goed voor onze rechtspraak en voor elkaar!**



'LEIDERS MOETEN STEUN ORGANISEREN'

Noortje Wiezer is van huis uit socioloog en werkt al 26 jaar bij TNO als specialist op het gebied van sociale en organisatiepsychologie. Haar aandachtsgebied is werkdruk.

'In de praktijk kom ik vaak tegen dat begrippen als werkdruk en werkstress door elkaar heen worden gebruikt. Dat levert vaak onduidelijkheden op. Het rapport van de Verkenner is in dat opzicht echt goed. Winter hanteert een heldere definitie van werkdruk, kadert het probleem goed af en formuleert gerichte oplossingen. Dat kom ik zelden tegen.'

Vicieuze cirkel

'In onze definitie is werkdruk een situatie waarin sprake is van een disbalans tussen wat er van mensen wordt gevraagd en de mogelijkheden die mensen hebben om aan die vraag te voldoen. In gewone mensentaal: het lukt je niet om je werk af te krijgen of alleen maar door gigantisch veel over te werken. Het lukt niet om de kwaliteit te leveren die je graag zou willen leveren. Iemand ervaart werkdruk als die situatie structureel is en hij of zij daar zelf weinig aan kan doen. Dat is op zich al een probleem en niet alleen omdat het mensen stress oplevert. Het gaat ook ten koste van de productiviteit en de kwaliteit in een organisatie en dan met name in organisaties waar professionals werken. Het is voor iedereen vervelend als het niet lukt het werk goed af te krijgen, maar dat wreekt zich eens te meer bij professionals die vinden dat ze dat niet kunnen maken. Zij komen dan terecht in een vicieuze cirkel. Ze krijgen het werk niet af,

dat levert stress op, met als gevolg bijvoorbeeld slaap- en concentratieproblemen. Die klachten zorgen ervoor dat mensen minder goed in staat zijn hun werk goed te doen. Mensen compenseren dat vaak door nog harder te gaan werken, waardoor de stressklachten toenemen en ze nog minder goed in staat zijn hun werk goed te doen. Dat is waartoe werkdruk leidt: een situatie waarin kwaliteit en productiviteit lager zijn, wat zorgt voor een extra negatief effect, omdat het ook leidt tot stress.'

Vergroten van autonomie

'Een reden dat het werk niet afkomt, kan zijn dat er te weinig mensen zijn om het werk te doen. Dat wordt in dit rapport duidelijk benoemd; de instroom blijft achter, er dreigt teveel uitstroom. Een belangrijke vraag is dan hoe een organisatie ervoor zorgt dat mensen blijven, dat ze niet ziek worden en niet weggaan. Soms is dat een kwestie van organiseren. Wat vraagt een organisatie eigenlijk van mensen? Hoe wordt het proces ingericht en zou dat ook anders kunnen? Is alles wat we doen per se nodig? Kunnen andere mensen binnen de organisatie misschien werk overnemen? In het rapport van Jaap Winter komen die vragen aan de orde. Hij oppert mogelijkheden om meer juridische ondersteuners in te schakelen en hen ook meer taken te geven om rechters en officieren te ontlasten. Dat kan



het werk voor hen interessanter maken, waardoor de organisaties zelf ook aantrekkelijker worden. Dat zijn wel belangrijke oplossingsrichtingen.'

'Als wij een opdracht krijgen om een bepaalde organisatie door te lichten, kijken we altijd hoe efficiënt het proces is georganiseerd. Zitten er bijvoorbeeld onnodige wachttijden in? Zijn er cruciale punten waarop het werkproces blijft hangen? Soms blijkt dat een bepaalde schakel nodig is om verder te kunnen. En als die schakel ontbreekt, loopt alles vast. Het helpt om dit soort inefficiënties in kaart te brengen en dan opnieuw naar de werkprocessen te kijken. Kan het ook anders?'

'Zowel inhoudelijke als sociale steun blijken erg belangrijk voor het werkplezier en het terugdringen van werkdruk.'

'Een andere oplossingsrichting is het vergroten van autonomie. Ik denk dat rechters en officieren van justitie best veel autonomie hebben, maar misschien lopen ook zij aan tegen procedures waardoor ze zich toch niet helemaal vrij voelen. Hebben ze zelf de mogelijkheid om een andere stap in het proces te zetten? Kunnen ze andere mensen betrekken om het werk sneller of beter te laten verlopen? Dat moeten ze gaan onderzoeken. Werknemers kunnen namelijk best veel zelf doen. Ze kunnen in zelf onderzoeken welke stappen in het

proces onhandig zijn of voor vertraging zorgen en met elkaar bespreken waar ze tegenaanlopen. Maar, en dat vind ik echt goed aan dit rapport, uiteindelijk is het een verantwoordelijkheid van de werkgever om de risico's van werkdruk te verminderen. In veel organisaties wordt vooral gekeken naar wat werknemers anders of beter kunnen doen, terwijl het de verantwoordelijkheid van de werkgever is om het werk zo te organiseren dat de mensen hun werk goed kunnen doen.'

Zelfsturing

'Professionals hebben eigenlijk geen managers, opleiders en leidinggevenden nodig. Je hoeft ze niet te vertellen wat ze moeten doen, dat weten ze zelf het beste. Ik heb veel onderzoek in het onderwijs gedaan en daar speelt iets vergelijkbaars als in de rechterlijke macht. Een leraar werkt in zijn klaslokaal solistisch, net als een rechter in de rechtszaal. Terwijl - en dat blijkt ook uit onderzoek - mensen zoveel kunnen leren van elkaar. Zowel inhoudelijke als sociale steun blijken erg belangrijk voor het werkplezier en het terugdringen van werkdruk. Juist aan die steun ontbreekt het in professionele organisaties vaak. Leidinggevenden zouden hier een grotere rol kunnen spelen door te stimuleren dat een team vaker ervaringen uitwisselt en deelt wat er gebeurt. Leiders moeten steun organiseren.'

Tijd, geld, energie

'Het rapport van de Verkenner vraagt om een organisatieverandering. Dat is niet van vandaag op morgen gedaan. Er zijn geen makkelijke oplossingen, wat meteen de reden is dat veel van de rapporten die over werkdruk verschijnen nooit worden uitgevoerd. Maar werkdruk is een groot probleem, dat vraagt om een grote oplossing. Die organisatieverandering kost tijd en vraagt ander gedrag op alle niveaus, van zowel medewerkers als van leidinggevenden en van de organisatie als geheel. Wil dit proces slagen, dan vraagt dat tijd, geld en energie. Ik denk dat het goed is om dat te realiseren.'

Aan de tafels

De Verkenner Werkdruk organiseerde eind vorig jaar zes zogenaamde thematafels waaraan verschillende partijen deelnamen; bestuurders van de werkorganisaties (Raad voor de rechtspraak en College), het departement, en leden van de NVvR. Vier leden delen hun ervaringen.

Johanna Reddingius

is, na een lange carrière als officier van justitie, advocaat-generaal in Den Haag en was hiervoor onder andere als lector OM verbonden aan SSR.

.....

‘Tegen de vervreemding’

‘Het was fijn om namens de NVvR uitgenodigd te worden om deel te nemen aan twee tafels van de Verkenner. Het vak van magistraat en de positie van het Openbaar Ministerie gaan mij aan het hart, en ik hoopte hiermee te kunnen bijdragen aan de noodzakelijke verbeteringen. De samenstelling van de tafels en van de Stuurgroep riep wel wat vragen op. Verhoudingsgewijs deden veel bestuurders aan de gesprekken mee wat een gevoel van disbalans gaf tussen de werkvloer en het management. Bovendien: niet eerder is het deze bestuurders gelukt om de te hoge werkdruk bij rechtspraak en OM effectief aan te pakken, anders was die Verkenner niet nodig geweest. Hun deelname stond een open en constructief gesprek af en toe in de weg, bijvoorbeeld over consequenties van gemaakte keuzes in het verleden.’

‘Jaap Winter signaleert een zekere vervreemding tussen bestuurders van rechtspraak en OM enerzijds, en inhoudelijke professionals anderzijds. Die vervreemding herken ik. Volgens Winter leidt deze vervreemding tot een energielek bij inhoudelijke professionals die het gevoel hebben dat het hun allemaal overkomt – er wordt te weinig naar hen geluisterd, hun betrokkenheid neemt af. In dat licht verbaast het dat in de recent samengestelde HR-adviescommissie, die de aanbevelingen moet uitwerken, weer alleen managers en bestuurders zitten en niemand die elke dag zaken doet. Daardoor dreigt de vervreemding weer groter te worden. Ik pleit er daarom voor om naast de HR-adviescommissie een HR-klankbordgroep in te richten waarin mensen van de werkvloer zitten, en deze klankbordgroep een stevige stem te geven. Dat stimuleert ideeën uit de praktijk, creëert draagvlak en bevordert gezamenlijke verantwoordelijkheid en

betrokkenheid. De inhoudelijke professionals uit de klankbordgroep kunnen elk plan dat tot minder werkdruk moet leiden meteen toetsen op effectiviteit in de praktijk. Zo kan ook sneller zichtbaar worden gemaakt dat er concreet iets gebeurt met het rapport.’

‘De professionals bij het OM zijn bevlogen, tot op het bot gemotiveerd om bij te dragen aan het hogere doel: een rechtvaardiger samenleving. Het is van belang te weten wat deze mensen nodig hebben om hun werk goed te doen, in betrokkenheid en met voldoening. Autonomie, verbinding en ontwikkeling zijn daarbij onontbeerlijk. Investeer daarom in goede faciliteiten, adequate ondersteuning en “zorgzaam leiderschap”, zoals Winter dat noemt. Waardeer alle schakels in de OM-organisatie: de administratie, de logistieke en juridische ondersteuning en de officieren van justitie en AG’s. Er staan teveel schotten tussen de verschillende onderdelen en afdelingen, mensen ervaren een gebrek aan verbinding met elkaar en met het hogere doel – een heldere OM visie wordt hier ook node gemist. Een terugkeer naar kleinere, zelfsturende teams, zoals de Verkenner voorstelt, zou hierbij ook kunnen helpen. Voor de aanpak van structureel overwerk ligt bij de werkgever de verantwoordelijkheid om de basisvoorwaarden te garanderen: passende formatie, zorgvuldige personeelsplanning, goede opleidingen en een functionerende ICT. Die basis is nu niet op orde, waardoor energie en kostbare arbeidstijd verloren gaan en duurzame inzetbaarheid van OM-collega’s in de knel kan komen. De Verkenner pleit onder andere voor investeringen in AI, maar ik zou zeggen: zorg eerst dat de printer het doet. Dat is een *quick win*.’

Ronny van de Water

is bestuursrechter en strafrechter in Amsterdam

.....

‘In the end, it’s all about the money’

‘Het waren open gesprekken met de Verkenner, iedereen kon zeggen wat hij wilde. Maar zodra het over geld ging, trapte de vertegenwoordiger van de Minister op de rem. In mijn beleving was de boodschap toch een beetje: verwacht niet dat er meer geld komt. We moesten het vooral zoeken in andere maatregelen. Ik was daarom wel enigszins blij verrast toen ik in het rapport van de Verkenner las dat er, gezien onze rechtsstatelijke positie in het democratische bestel, sprake moet zijn van een robuuste financiering, ook op de lange termijn. Bovendien zou de outputfinanciering nog eens tegen het licht moeten worden gehouden. Daar ben ik het helemaal mee eens. *In the end, it’s all about the money.* We kunnen vergaderen tot we een ons wegen, we kunnen allerlei werkgroepen instellen, en daar kunnen we drie, vier jaar over debatteren, maar uiteindelijk gaat het om meer geld om ons belangrijke werk goed uit te kunnen voeren. Op een rijksbegroting van 433 miljard euro gaat 1,2 miljard naar de zittende magistratuur. Waar hebben we het over! Zulke bedragen zijn een volstrekte miskenning van onze rol en onze taak. Onze organisatie, en dat geldt ook voor het OM, hangt al heel lang van houtjes en touwtjes aan elkaar. Verbeterplannen stuiten vaak op financiële grenzen. We zijn nog altijd een financieel gestuurde organisatie en niet een kwaliteit gestuurde organisatie.’

‘De beste aanbeveling van de Verkenner is dus, in mijn ogen, dat er een robuuste, meerjarenbegroting moet komen voor rechtspraak en OM. Wie nu naar de rijksbegroting tot 2028 kijkt, ziet dat er voor de ZM weinig groei in zit. Terwijl je op je klompen kunt aanvoelen dat met het oog op de komende CAO-onderhandelingen ook de magistratuur er flink op vooruit zal gaan. Ons Rijkspersoneel krijgt er sowieso al 8,5 procent bij, als correctie op de inflatie van de afgelopen jaren. Kortom, de groei zal vooral in personeelskosten gaan zitten. En dan is er nog niets aan de werkdruk gedaan.’

‘Een aanbeveling waar ik minder blij mee ben is dat het PRO de opdracht krijgt de aanbevelingen verder uit te werken. Dat moeten we als NVvR echt niet willen. Tijdens de gesprekken aan de tafels en in het rapport is de ondoorzichtige en weinig besluitvaardige *governance* van de rechtspraak expliciet aan de orde gesteld. Het PRO staat niet bekend om snelheid en grote slagkracht. De tijd van werkgroepen en veel vergaderen is wat mij betreft voorbij. De urgentie is hoog en er moeten snel concrete maatregelen komen. De CAO-partijen hebben de Verkenner aangesteld en de CAO-partijen moeten nu aan de slag om zoveel mogelijk in de CAO te regelen.’

Greetje Bos

is raadsheer in het gerechtshof Den Bosch.
Hiervoor was ze werkzaam als officier van justitie en aansluitend als wethouder

.....

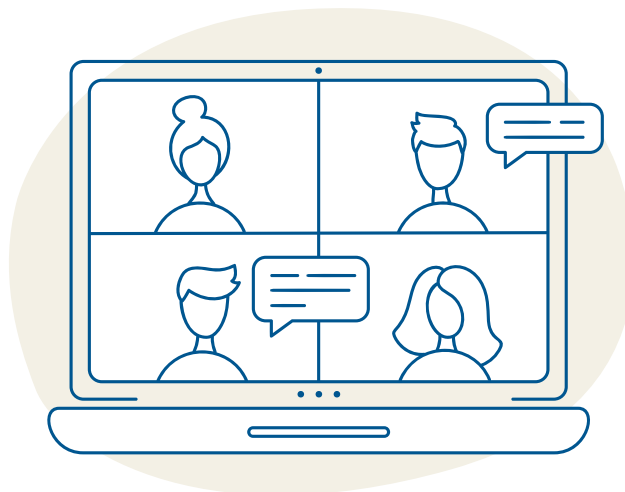
‘Vaker nee zeggen’

‘Praten met vakgenoten aan tafel over het werk en de verbetering daarvan, vond ik leuk en waardevol. De Verkenner was een prettige gesprekspartner. Een goede, kritische luisteraar. Dat hebben we nodig als rechtspraak en OM. We moeten naar onze eigen werkprocessen durven kijken. Het risico bestaat dat er te weinig met het rapport wordt gedaan. Dat zou zonde zijn, omdat het een breed, genuanceerd verhaal is. Ongetwijfeld bestaan er binnen de NVvR veel verschillende meningen, dat typeert onze beroepsgroep. Een fatsoenlijke beloning voor ons werk, vind ik het terechte uitgangspunt. Daarnaast geloof ik dat werkdruk niet alleen wordt veroorzaakt door externe factoren. Wij doen dit ook zelf, dat zegt de Verkenner ook.’

‘In mijn langdurige OM-tijd heb ik gezien dat er in de loop der tijd veel handen van het bed zijn weg georganiseerd. De inzet van Rinus Otte op terugkeer naar de kern van het officiersvak vind ik dus goed. Dat is leidinggeven aan politieonderzoeken en beslissen over de strafvervolgning. De kern van het werk van rechter is een oordeel vellen over de zaak die hij krijgt voorgelegd. Organiseer het werk zodanig dat de zaken beter worden gespreid en ook over de goede mensen worden verdeeld. Er zijn genoeg gespecialiseerde gerechtsjuristen die heel goed in staat zijn bepaalde zittingen te doen, misschien wel beter dan sommige rechters. Het is eigenlijk gek dat rechters nog steeds worden verondersteld alleskunnende te zijn. In de advocatuur is specialisatie veel verder ontwikkeld. Dat doet het OM beter door specialisten op te leiden. Ook rechters zouden zich meer op specialisatie kunnen richten, al was het om te beginnen maar door beter naar het roulatiebeleid te kijken.’

‘De Verkenner geeft ons als magistraten een duidelijke opdracht om mee te denken over de betere inrichting van ons werk. Mijzelf spreekt de aanbeveling van zelfsturende teams erg aan. In Den Bosch voeren we die discussie momenteel. In de megakamer, waar ik zit, hebben we de planning van zittingen veel meer naar onszelf toegetrokken, omdat de rechters mét de griffiers het beste kunnen inschatten wat we wel en niet kunnen behandelen. Maar ook de aanbevelingen over de inzet van juridische ondersteuning, het HR-beleid en goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk. Wij kunnen ons als rechters en officieren meer als eigenaar van ons eigen probleem opstellen, en ook vaker “nee” zeggen. Doordraven komt de kwaliteit van het werk echt niet ten goede. Dat willen we niet meer.’

UIT DE PRAKTIJK



Rickert Ahling

is informatieofficier bij het functioneel parket en
oud-vicevoorzitter van de NVvR

.....

‘Er moeten strategische keuzes worden gemaakt, want het OM kan niet alles’

‘Aan de tafels van de Verkenner zat een zware bestuurlijke vertegenwoordiging van het OM; een hoofdofficier, een procureur-generaal. Voor mij is dat een bewijs dat het College het onderwerp werkdruk naar zich toetrekt. Dat is een goede zaak, maar er lijkt ook een zekere voorzichtigheid uit te spreken ten aanzien van het onderwerp “werkdruk” Dat geldt ook voor de aanbevelingen die in het rapport van Winter staan. Neem aanbeveling 27 waarin de Verkenner pleit voor actie. Wat staat daar nou precies? Omzichtige formuleringen over nog te maken plannen die rekening houden met lopende maatregelen, systematische benaderingen, communicatie van commitment... maar wat gaan we nu echt met elkaar anders doen? Werkdruk is een complex vraagstuk. Dat vind ik van een deel van de aanbevelingen ook. Neem aanbeveling 21 waarin de Verkenner stelt dat het OM moet concretiseren wat de focus op kerntaken precies betekent en hoe dit bijdraagt aan het reduceren van werkdruk. Daarmee ben ik het eens, maar in combinatie met aanbeveling 29 “laat beleids-officieren en leidinggevenden zaken doen” bestaat het risico op versimpeling van de functie van de officier. Onze kerntaak is om gezag over de opsporing te hebben. Dat doen we niet alleen door op zitting te staan zoals de visie van het College op onze focus wel eens wordt uitgelegd, maar ook door aan de voorkant van de strafrechtsheten invloed uit te oefenen op de zaken die naar ons toe te komen. Wat doen we wel, wat doen we niet, wat doen we anders dan het klassieke afdoe-

ningsmodel? En ja, dat betekent ook overleggen met ketenpartners. Omdat ik als informatieofficier intensief contact heb met de bijzondere opsporingsdiensten, kan ik uiteindelijk dingen weg houden bij mijn collega’s. Als ik alleen maar op zitting moet staan en zaken moet draaien, missen we die informatie en wordt er nog meer over de schutting van het OM gegoooid. Daardoor neemt de werkdruk alleen maar toe.’

‘Tijdens de gesprekken aan de tafels bracht ik het belang van selectiviteit voor het voetlicht. Er moeten strategische keuzes worden gemaakt, want het OM kan niet alles. Het vergt bestuurlijke moed om te zeggen: dit doen we wel, dit doen we niet. Vooral dat laatste voelt voor ons tegennatuurlijk. Maar doe dat wel vanuit een visie. Als die visie helder is, mogen bestuurders van mij best strakker zijn. Misschien iets minder post-it-sessies in co-creatie en iets meer oog voor rolduidelijkheid, rolvastheid en een de cultuur waarbinnen we op elkaars vakmanschap vertrouwen. De kracht en lol van onze organisatie zit hem in het feit dat we het samen doen. Zorg dan voor zo min mogelijk dubbel werk, laat sommige dingen aan een ander over. Randvoorwaarden daarbij zijn de zorg voor onze mensen en de erkenning van elkaars professionaliteit. Misschien moeten we het rapport van de Verkenner zo maar zien, dat daarin op z’n minst de te hoge werkdrukbeleving van de rechters en officieren wordt erkend. Daarover hoeven we het dus niet meer met elkaar te hebben. En nu vooruit!’

Geloof, hoop en liefde

Marc Fierstra
Voorzitter NVvR

Het lijkt misschien wat ongebruikelijk om de begrippen 'geloof, hoop en liefde' te koppelen aan de aanbevelingen van de verkenners Werkdruk. En toch meen ik ze van harte. Ik zal het toelichten.

Vorig jaar escaleerde de werkdruk voor rechters en officieren. Tijdens de vele NVvR-bijeenkomsten bespraken we de noodzaak tot actie. Een financiële compensatie erkende vervolgens onze problemen, maar de cruciale vraag bleef hoe we de werkdruk blijvend konden aanpakken. De aanstelling van een onafhankelijke verkenners zou wellicht een kans bieden om de fundamentele problemen aan te pakken. Tegelijkertijd was er scepsis. Was dit een Haagse truc om de geest weer in de fles te krijgen, waarna er vervolgens niets wezenlijks zou veranderen? Of was dit een reële kans om het lek nu écht boven te krijgen? Dit werd dus een vraag over geloof. Geloofden wij in dit instrument?

Na de zomer sprak Jaap Winter met veel leden en formeerde hij een

stuurgroep. We spraken uitgebreid en intensief over de problemen en de (onder andere door onze leden) aangedragen oplossingen. Ik heb de bereidheid van alle betrokkenen – Raad, College, Presidenten, departement – om volop tijd te maken voor dit project zeer gewaardeerd. We hebben het zevenkoppige monster van de werkdruk in tal van sessies écht in de bek gekeken, zoals dat volgens mij heet. Maar met de hoop kwam ook de zorg. Zouden de aanbevelingen voldoende kunnen leveren voor die rechter en officier die het niet langer volhoudt? En, niet onbelangrijk: het takenpakket van de collega's werd tijdens dit traject alweer iets zwaarder vanwege nieuwe maatregelen en plannen. Heel kort een greep: de meldbriefprocedure, de rol rechtercommissaris bij geheimhoudingsdocumenten en de suggestie in het parlement dat advocaten en notarissen voortaan geen rechter plaatsvervanger mogen zijn. Er kwam meer bij en er ging niks af. Of denk aan de oekaze van sommige bestuurders om er een zaak per zitting bij te nemen.

Terwijl we al te vol zaten. Want laten we het niet vergeten: het water staat bij veel collega's tot aan de lippen. Onze liefde voor ons vak en de betekenis ervan voor de samenleving is immens. Deze drijft ons om grenzen te verleggen, soms ook ten koste van onze gezondheid. De liefde voor ons werk zorgt er ook voor dat we geen genoegen nemen met de makkelijkste oplossing: dan maar veel meer zaken in de vensterbank. De maatschappelijke gevolgen, die nu al groot zijn, doen ons in dat geval veel te veel pijn.

Ook zijn wij bewakers van abstracte begrippen als rechtvaardigheid en onafhankelijkheid. Wij trekken met liefde ten strijde als die waarden worden aangetast. En terecht. Tegelijkertijd heb ik het gewaardeerd dat Jaap Winter tegen onze heilige huisjes bleef aanschoppen, zodat wij voelden waar het pijn deed maar ook waarover wel een gesprek kan worden gevoerd.

Geloof, hoop en liefde. Het zijn mooie woorden. Nu de daden.



Enquêteresultaten aanbevelingen werkdruk in één oogopslag

Het rapport van Verkenner werkdruk Jaap Winter, getiteld “Verkenning Werkdruk Rechtspraak en Openbaar Ministerie – Werken aan echte oplossingen” bevat 32 concrete aanbevelingen die onder meer betrekking hebben op de verbetering van de arbeidsmarktpositie, de organisatie van de werkzaamheden, de opleiding van magistraten, de zorg voor overbelaste collega’s en inzet van ondersteunende medewerkers en plaatsvervangers.

Winter geeft onder meer aan dat een vergelijkend onderzoek naar de salarispositie van magistraten en hun (niet) juridische ondersteuning op z’n plaats is. Bij structureel en bovenmatig overwerk moet een passende vergoeding worden ingevoerd. In zijn rapport beschrijft Winter verder dat die ene totaaloplossing voor het probleem niet is gevonden, maar dat de werkdruk aangepakt moet worden met vele kleine en grote veranderingen.

De NVvR buigt zich momenteel over alle aanbevelingen van de verkenner en is daarvoor natuurlijk ook aangewezen op de inbreng van de leden. Hiervoor is in mei een online ledenenquête uitgezet. In totaal hebben 280 leden (waaronder 136 rechters, 31 raadsheren en 55 OM’ers) de enquête ingevuld en de aanbevelingen beoordeeld. In dit artikel worden de resultaten van de enquête beschreven.

Bovengemiddelde beoordeling van de aanbevelingen

Iedere aanbeveling is beoordeeld op algemene waardering, verwachte effectiviteit en haalbaarheid. Het valt op dat alle aanbevelingen bovengemiddeld scoren op alle onderdelen. Het gewogen gemiddelde (op een 5-puntschaal) is als volgt:

Waardering	3,7
Effectiviteit	3,6
Haalbaarheid	3,4

Daarnaast kan worden vastgesteld dat *alle* aanbevelingen zowel hoge als lage beoordelingen hebben gekregen.



Wilt u meer weten over de aanbevelingen van de Verkenner Werkdruk? Bezoek dan onze website: www.nvvr.org/dossiers/werkdruk of scan de QR-code



Waarvan verwacht u het meest?

top 10

aanbeveling

- 1** 54,46%
1 Onderzoek naar de **relatieve salarispositie en arbeidsvoorwaarden** van de rechterlijke macht
1 Hoewel het leeuwendeel van de respondenten inzet op een salaris-onderzoek, zijn er ook leden die daarvan het minst verwachten: 9%.
- 2** 41,78%
10 Structurele inzet op **doorgroei van ervaren gerechtsjuristen** via de weg van de rechter-plaatsvervanger naar rechter
1 Over deze aanbeveling is relatief grote consensus: 42% verwacht hiervan veel en slechts 3% weinig
- 3** 36,62%
5 Verminder de **opleidingsbelasting** van de opleiders enerzijds en de rio's anderzijds
1 Ook bij het OM scoorde deze aanbeveling hoog, maar deze haalde niet de top 10.
- 4** 35,21%
2 Pas waar nodig de **arbeidsvoorwaarden van gerechtsambtenaren** aan, na actualiseren van het functiewaarderingsstelsel
- 5** 34,27%
23 Zorg voor een **robuuste lange termijn financiering** voor de rechtspraak en het OM
- 6** 32,86%
4 **Vergoed overwerk**, wanneer deze structureel bovenmatig is
1 Uit de cijfers blijkt dat bijna 33% hiervan veel verwacht en 21% juist weinig.
- 7** 32,86%
12 **Investeer in gerichte en additionele ondersteuning bij ICT- en informatiesystemen**, totdat deze stabiel zijn
1 Vooral bij het OM valt deze aanbeveling op: 59% verwacht hier veel van, tegenover 24% bij de rechters en 20% bij de raadsheren.
- 8** 23,00%
32 Voer en ontwikkel **strategische personeelsplanning**, waarbij beheersen van de werkdruk een expliciet doel is
- 9** 22,54%
14 Zet in op **actieve regievoering** aan de voorkant om problemen burgers effectief op te lossen
- 10** 19,25%
9 Zorg dat de **vergoeding voor de rechter-plaatsvervanger** een reële vergoeding is voor de te leveren inzet

Top 3 per sectie van de NVvR

De NVvR organiseert zich via 3 verschillende secties, te weten: Rechters, Raadsheren en Officieren van justitie. Waar verwachten de verschillende secties het meest van?

Rechters

- 1** Structurele inzet op **doorgroei van ervaren gerechtsjuristen** via de weg van de rechter-plaatsvervanger naar rechter
aanbeveling: 10
- 2** Onderzoek naar de **relatieve salarispositie en arbeidsvoorwaarden** van de rechterlijke macht
aanbeveling: 1
- 3** Verminder de **opleidingsbelasting** van de opleiders enerzijds en de rio's anderzijds
aanbeveling: 5

Raadsheren

- 1** Onderzoek naar de **relatieve salarispositie en arbeidsvoorwaarden** van de rechterlijke macht
aanbeveling: 1
- 2** Structurele inzet op **doorgroei van ervaren gerechtsjuristen** via de weg van de rechter-plaatsvervanger naar rechter
aanbeveling: 10
- 3** Pas waar nodig de **arbeidsvoorwaarden van gerechtsambtenaren** aan, na actualiseren van het functiewaarderingsstelsel
aanbeveling: 2

Officieren van justitie

- 1** Onderzoek naar de **relatieve salarispositie en arbeidsvoorwaarden** van de rechterlijke macht
aanbeveling: 1
- 2** Investeer in **gerichte en additionele ondersteuning bij ICT- en informatiesystemen**, totdat deze stabiel zijn
aanbeveling: 12
- 3** Vergoed **overwerk**, wanneer deze structureel bovenmatig is
aanbeveling: 4

OVER DE NVvR



Onze vereniging

Als beroepsvereniging en vakbond verenigt en vertegenwoordigt de NVvR magistraten. Dit doen wij samen met onze leden. Wij behartigen de individuele en collectieve belangen van de leden in het publieke en politieke debat, onder meer door de kwaliteit en toegankelijkheid van de rechtspraak en de ontwikkeling van het ambt te bewaken en beschermen. Onze werkwijze is gebaseerd op de kennis, denkkracht en ervaring van onze leden. We bereiken dit sámen met de Ledenraad, het bestuur, het verenigingsbureau en een drietal commissies.



Onze commissies

- De *Wetenschappelijke Commissie* (WeCo, 21 leden) adviseert het bestuur en politiek Den Haag gevraagd en ongevraagd over wetsvoorstellen, beleid en wetenschappelijke aangelegenheden op het terrein van de rechtspleging. Dit voorjaar heeft de WeCo adviezen uitgebracht over o.a. de modernisering van het wetboek van Strafvordering, strafmaxima voor het in/doorvoeren, verhandelen en bewerken van harddrugs en over de Klokkenluidersregeling voor de rechtspraak.
- De NVvR is de enige vakbond voor leden van de rechterlijke macht. De *Commissie Rechtspositie* (CRP, 9 leden) vormt het hart van onze vakbondsactiviteiten. De CRP adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd over onderwerpen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en rechtspositie van de leden van de rechterlijke macht. De vakbondstaak van de NVvR uit zich enerzijds in het bewaken van de collectieve belangen en de unieke rechtspositie. Anderzijds in het behartigen van de individuele belangen van haar leden. Zo ondersteunt de vereniging haar leden tientallen malen per jaar bij arbeidsconflicten in een bemiddelende, adviserende of juridische rol.
- De NVvR participeert in werkzaamheden van internationale zusterverenigingen (Europees en wereldwijd), voor zowel rechters als officieren van justitie. De *Commissie Internationaal* (9 leden) ondersteunt en adviseert het bestuur bij haar internationale activiteiten en vertegenwoordigt de NVvR tijdens de vergaderingen van de internationale verenigingen: European Association of Judges (EAJ) en International Association of Judges (IAJ).

(Lees meer op www.nvvr.org, zoekterm *hoe wij werken*.)

Onze activiteiten en actualiteiten

De afgelopen periode heeft de NVvR zich als vakbond en als beroepsvereniging ingezet voor uiteenlopende onderwerpen. De leden worden en zijn hierover structureel bijgepraat via onze nieuwsbrief, ledenberichten en onze website. Kijk voor een beknopt overzicht in deze Trema op de pagina 'In het nieuws' (pagina 4 en 5) en voor uitgebreide informatie over onze laatste nieuwsfeiten op www.nvvr.org/actueel.

Onze prioriteiten en thema's

De NVvR werkt vanuit vier prioriteiten: Cultuur en kwaliteit, Magistraat en maatschappij, Innovatie en Collectieve en individuele belangenbehartiging. Beleid, activiteiten, dossiers en specifieke thema's worden hieronder samengebracht en uitgewerkt in ons jaarplan. Zo richt de NVvR zich onder andere op werkdruk, veiligheid van togadragers, rechters en officieren in opleiding, diversiteit en inclusie, digitalisering in de rechtspleging, inschalingsbeleid, goede arbeidsvoorwaarden voor magistraten en de ontwikkeling van de (inter)nationale rechtsstaat.

Kijk voor onze actualiteiten, dossiers en prioriteiten op www.nvvr.org.

Actief mee doen?

Zo'n 70 collega's zijn actief betrokken bij de NVvR via onze Ledenraad, in ons bestuur, in onze commissies, werk- en klankbordgroepen. Wij zijn op zoek naar meer leden die zich ook op deze manier willen inzetten voor de vereniging en de magistratuur.

Heeft u interesse of vragen? Laat ons dit weten via info@nvvr.org. Wij nemen contact met u op.



Wie is wie?

Het bestuur van de NVvR bestaat uit vijf bevoegen magistraten die zich naast hun dagelijkse werkzaamheden inzetten voor de vereniging, haar leden, de dossiers en de beleidsonderwerpen die op de agenda van de NVvR staan. Ook zijn zij nauw betrokken bij de cao-onderhandelingen. Op het bureau van de NVvR in Den Haag zetten acht collega's zich in het belang van de leden en de rechtspleging dagelijks actief in op uiteenlopende dossiers en onderwerpen. Maak kennis met onze NVvR-bestuursleden en medewerkers, zodat u weet waarvoor u bij hen terecht kunt.

Bestuur

1. Wouter van der Haak

(senior rechter Rechtbank Noord-Holland)
Functie: bestuurslid (sinds 2022)

2. Eva Borg

(officier van justitie i.o. Functioneel Parket)
Functie: bestuurslid (sinds 2020)

3. Marc Fierstra

(raadsheer Hoge Raad)
Functie: voorzitter (sinds 2021)

4. Heika Frankena

(vice-president Gerechtshof Arnhem-Leeuwarden)
Functie: penningmeester (sinds 2021)

5. Frank Schoonen

(senior rechter Rechtbank Rotterdam)
Functie: bestuurslid (sinds 2022)

Contact met een van onze bestuursleden?

✉ info@nvvr.org

Bureau

6. Christina Heerink

Functie: beleidsadviseur vakbond NVvR
✉ c.heerink@rechtspraak.nl

7. Geert van Rhee

Functie: directeur
✉ g.van.rhee@rechtspraak.nl

8. Nico Groeneveld

Functie: verenigingssecretaris
✉ n.groeneveld@rechtspraak.nl

9. Irene Lommers

Functie: management assistente
✉ i.lommers@rechtspraak.nl

10. Marcel Mangal

Functie: coördinator bedrijfsvoering
✉ m.mangal@rechtspraak.nl

11. Miek Smilde

Functie: beleidsadviseur beroepsvereniging NVvR
✉ m.smilde@rechtspraak.nl

12. Sandra Wewer

Functie: communicatieadviseur
✉ s.wewer@rechtspraak.nl

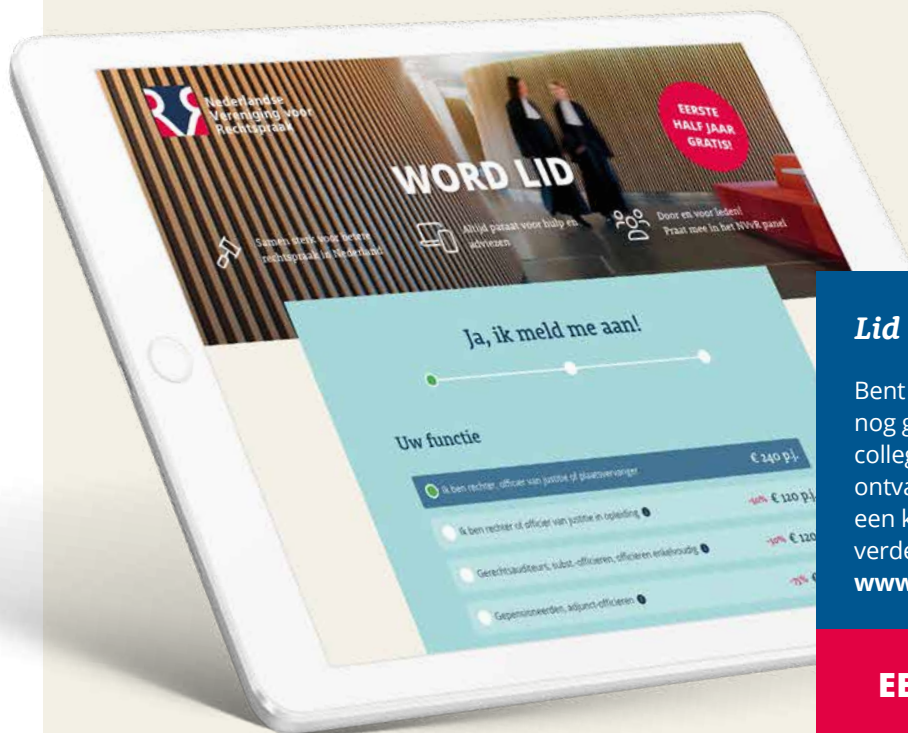
13. Paul Passchier

Functie: beleidsadviseur vakbond NVvR
✉ p.passchier@rechtspraak.nl

Wij zijn de NVvR

*Dé vereniging voor elke
rechter en officier van justitie*

- ✓ Samen sterk voor een betere rechtspraak
- ✓ Altijd paraat voor hulp en adviezen
- ✓ Door en voor leden. Dus praat en bepaal mee!



Lid worden?

Bent u lid van de rechterlijke macht, maar nog geen lid van de NVvR? Of kent u een collega die lid wil worden? Nieuwe leden ontvangen de eerste 6 maanden kosteloos een kennismakingslidmaatschap, zonder verdere verplichtingen. Aanmelden kan op www.nvvr.org.

EERSTE HALF JAAR GRATIS!



**Nederlandse
Vereniging voor
Rechtspraak**

Postbus 30315
2500 GH Den Haag
info@nvvr.org

Anna van Buerenplein 40
2595 DA Den Haag
T 088 361 13 00

 NVvR

www.nvvr.org