

1 Werkdruk ? Aanpakken !

U zult het ongetwijfeld al hebben gemerkt: over werkdruk van officieren en rechters wordt veel gesproken. Niet alleen door ons zelf maar ook door de wereld buiten de rechtspraak. In het parlement, op sociale en meer traditionele media, op het schoolplein en op verjaardagen. U zult misschien ook wel eens de vraag hebben gekregen waarom u zo graag rechter of officier wilde worden:

- een salaris dat niet concurreert met dat wat u op een modaal advocatenkantoor zou kunnen ontvangen (en dan laat ik de spreekwoordelijke lease-auto buiten beschouwing),
- een groeiend veiligheidsrisico en
- dan ook nog immense werkdruk.

Iedereen heeft het er over; ook dus de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak waarvan ik voorzitter ben. Werkdruk is een issue !

Het programma zou zo kunnen worden begrepen dat ik ook namens de Hoge Raad spreek en dat is natuurlijk niet het geval. Bij wat ik zeg over werkdruk neem ik uiteraard wel mijn ervaring mee als rechter in de Hoge Raad en daarvoor in het College van Beroep voor het bedrijfsleven.

2 Verhaal de hoofdlijnen

Er zijn een aantal omstandigheden die meebrengen dat het gesprek over werkdruk in de rechtspraak niet steeds eenvoudig is.

- Om te beginnen: rechters en officieren die praten over werkdruk zijn niet een unieke groep in de samenleving. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat ongeveer een derde van de werknemers vaak of altijd werkdruk ervaart. Werkdruk komt voor in bijna alle sectoren maar de oorzaken verschillen. Ik ervaar dat de omstandigheid dat werkdruk niet uniek is voor de rechterlijke macht het gesprek daarover soms bemoeilijkt. De tegenwerping is al snel: kijk eens naar het onderwijs en de zorg met soms daaraan toegevoegd jullie krijgen een veel hoger salaris. De impliciete boodschap is je moet niet zeuren.
- Ten tweede: werkdruk is een ervaring en iedereen beleeft dit anders. Een bestuurder noemde dit recent tegen mij om niet op bestuurlijk niveau over werkdruk te willen spreken. De boodschap is: mensen die klagen over werkdruk zijn zelf niet opgewassen tegen het werk, met hen is iets aan de hand. Je bent zwak als jij werkdruk een probleem vindt. De boodschap is ook: het is subjectief en niet objectief meetbaar en dat betekent dat het vooral jouw probleem is.
- Ten derde: de opvatting “ik vind het niet erg om hard te werken” of ik hou wel van lekker druk. Naar aanleiding van het laatste tijdbestedingsonderzoek waaruit bleek dat magistraten gemiddeld structureel 30 tot 40% overwerken zei zo een lid van de Raad voor de Rechtspraak op intro: “ik vind het normaal om 60 uur per week te werken”. Werkdruk en overwerk worden in deze normatieve benadering haast synoniem. “Hoe gaat het met je ? druk, druk” anders ben je niet belangrijk. Je hoort niet bij de club als je klaagt over werkdruk en niet 60 uur per week werkt. Overigens vond in 2013 de President van Hof Amsterdam al dat elke zondag en drie avonden in de week werken, te veel was en dat er iets moest gebeuren.¹

¹ Research Memoranda 2/2017, blz. 33

Ik laat mij door dit soort geluiden niet weerhouden en zal het gesprek met overwerk met u en met de werkorganisaties voeren. Vandaag doe ik dat aan de hand van een aantal punten die op de slide zijn genoemd.

3 't Mooiste vak ter wereld

Laat ik beginnen met een liefdesverklaring. Ik vind het rechterschap het mooiste vak dat ik zou kunnen uitoefenen. Uit gesprekken met Officieren weet ik dat zij net zo denken over hun vak en dat kan ik mij goed voorstellen.

Eerlijkheidshalve zeg ik dat ik voordat ik rechter werd ik onder meer advocaat en ambtenaar ben geweest en dat ik mij toen moeilijk kon voorstellen dat ook een ander beroep mijn passie zou kunnen hebben.

- Als advocaat stond mij na een tijdje tegen dat het steeds om een partijbelang ging.
- Als ambtenaar vond ik na een aantal jaren de politieke waan van de dag en vooral de angst voor politieke bananenschillen als langzamerhand niet alleen een uitdaging maar ook frustrerend begon te vinden.
- Beide beroepen boden echter volop ruimte voor creativiteit en steeds had ik een omgeving met betrokken en inspirerende collega's.

Toen ik ruim 20 jaar geleden tot rechter werd benoemd kreeg ik eigenlijk het beste van alle werelden: fijne collega's enorm betrokken bij het werk, juridisch vakmanschap en ruimte voor creativiteit.

De echte **plus** was de betekenis van het werk: voor de rechtszoekende doordat een rechterlijke beslissing zijn positie jegens anderen helder maakt en voor de rechtsstaat doordat iedere beslissing bijdraagt aan het functioneren van de democratische rechtsstaat. Mijn ambitie bij te dragen aan een betere samenleving kan volop tot zijn recht komen in de rechtspraak.

4 De man met de hamer

Toch is het niet alleen rozengeur en maneschijn. Dat werd mij duidelijk toen de onderwijzer van mijn jongste zoon op de basisschool mij tijdens een 10-minuten gesprek vertelde dat in de klas was gesproken over ambities van de leerlingen; wat wilden zij later worden. Veel kinderen hadden nog geen idee maar mijn zoon was opgevallen door zijn negatieve keuze: hij wilde geen rechter worden want dan moest je iedere avond en vaak op zondag werken. De keerzijde van mijn ambitie om de rechtszoekende recht te doen werd toen pijnlijk zichtbaar.

Mijn passie om recht te doen, om zeker te weten dat ik partijen echt had begrepen zodat ik daar met ze op het onderzoek ter zitting over kon spreken, zeker te weten of deze zaak verschilde van op het eerste gezicht vergelijkbare zaken die ik had behandeld, had dus een keerzijde. Maar een alternatief, minder voorbereiden, erop vertrouwen dat in het dossier niets onverwachts zou zitten, had ook een keerzijde: meer onzekerheid ter zitting. In een enquête van de NVvR gaf 80 % van de rechters en officieren te kennen 's nachts wel eens slecht te slapen vanwege de vrees zaken onvoldoende te hebben voorbereid.

Daarmee gaat gepaard onzekerheid of wat ik doe nog steeds die betekenis heeft die het rechterschap voor mij had toen ik besloot rechter te willen worden.

Ik sta niet alleen in die twijfel. Uit onderzoek van de Hogeschool Utrecht² blijkt dat rechters en officieren vinden dat hun werk gemiddeld een 7+ verdient maar ook dat de kwaliteit die zij willen leveren gemiddeld ruim een punt (8½) ligt.

Terzijde: ik hoor nog regelmatig het betoog (met name van bestuurders) dat een 7 wel voldoende is en dat een uitspraak geen 9 hoeft te zijn. Anekdotisch ken ik ook wel de mare van rechters en officieren die eindeloos aan beslissingen willen poetsen. In de praktijk kom ik niet die tegen om de productiedruk simpel weg te hoog is. Bovendien weet men mij niet uit te leggen hoe een uitspraak met een 7 verschilt van die met een 9. Het is ook veel eenvoudiger: uitspraken zijn slecht, ze kunnen er *net* mee door of ze zijn goed.

Vrij algemeen is *ook* de ervaring dat er vaak net een zaak te veel op zitting is gezet om alle zaken goed te kunnen behandelen. Rechters en officieren hebben het gevoel hebben voortdurend achter de feiten te lopen. En daarbij zijn problemen met IT-infrastructuur of de noodzaak het dossier voor de zitting zelf te moeten kopiëren omdat ondersteuning is wegbezuinigd niet behulpzaam.

De hoeveelheid zaken leidt er ook toe dat activiteiten die voldoening geven in het werk zoals nieuwe dingen leren en reflectie (doen wij het nog goed) steeds vaker kind van de rekening worden. De bekostigingssystematiek van de rechtspraak waarbij output een belangrijke parameter is brengt mee dat men niet alleen verantwoordelijk voelt voor de rechtszoekende maar ook voor de financiering van het gerecht.

Productieafspraken zijn in het magistratelijke bedrijf geen onbekende. Bedrijfsvoering heeft een steeds grotere invloed op het werk van rechters en officieren. Recent zag ik mailtjes van leidinggevendenden waarin werd gevraagd om op zittingen stelselmatig een zaak meer te plannen om achterstanden weg te werken. Ook hoorde ik van gerechten waar systematisch meer zaken op zitting werden gepland dan behandeld konden worden omdat een aantal partijen toch niet zouden verschijnen. Een benadering waarin de zaken centraal staan en niet de mensen die die zaken moeten doen. Sprekend voorbeeld van de prioriteit van zaken boven officieren en rechters: de termijn waarop opgave moet worden gedaan van het vakantieverlof. In de loop der jaren is dat bij veel parketten en gerechten opgelopen van drie maanden of goed overleg naar ruim tien maanden of meer.

Daar komt bij dat door de samenleving steeds mee wordt gevraagd van de magistraat: aandacht voor slachtoffers, bekorting van doorlooptijden, het gebruik van klare taal. Dat alles in een juridische omgeving die steeds complexer wordt en niet alleen vanwege de invloed van Europees recht maar ook door de nationale wetgever. Ik noem het juridische moeras dat het herstel van de toeslagenaffaire is en u begrijpt wel wat ik bedoel. Allemaal factoren die leiden tot **stress** !

Inherent aan het vak van rechter en officier is dat het psychisch belastend is. Het doet iets met je als je dag in dag uit bezighoudt met moord- en doodslag of verkrachtingen, als je kinderpornozaken doet of als je wordt bedreigd. Je blijft niet onaangedaan. En dan heb ik nog niet benoemd dat wij gewoon een moeilijk vak hebben. Natuurlijk zijn wij door de selectie en opleiding in staat en goed toegerust omdat vak uit te oefenen maar wie twijfelt niet over een beslissing ? Altijd het knagende besef dat in veel zaken misschien ook een *andere* beslissing had kunnen worden genomen of dat een rechtszoekende met een beetje pech snel aan de andere kant van de streep terecht kan komen Of dat de gevraagde beslissing een oplossing weinig naderbij brengt (twijfel waarvoor initiatieven als de schuldenrechter of de buurtrechter een remedie kunnen zijn).

² Werkdruk bewezen, 2013, blz. 47

Ergernissen en onvrede die *de man met de hamer*, die man ons kan vellen, meedraagt. Ergernissen die ieder afzonderlijk ons niet vellen. Maar ergernissen en onvrede die tezamen en naarmate ze langer voortduren zwaarder wegen.

Het is als in de serie “Dag en Nacht” waar de gynaecoloog na de bevalling van een doodgeboren kindje zich afvraagt waarom hem dit zo raakt: want hij heeft dit toch al vaker meegemaakt. Waarop verloskundige Ella zegt: “juist daarom, omdat je het al meer hebt meegemaakt, het is de optelsom.

Uiteindelijk worden de kansen van *de man met de hamer* bepaald door de vraag of de zaken waarvan wij energie krijgen opwegen tegen ergernissen die energie kosten.

Sla ik het plat dan gaat het om werk- en leefplezier aan de positieve zijde. Die balans zal voor iedereen net iets anders liggen -en dan is ook de persoonlijke context en de werk-privéverhouding van belang- maar de omstandigheden die energie kosten zijn wel vaak omstandigheden in de invloedssfeer van de werkgever.

5 Gevaar van werkdruk

De risico's van werkdruk zijn algemeen bekend: emotionele uitputting, vermoeidheid, verzuim en verloop. Het gaat echt niet om de gevolgen van hard werken, eens extra een weekend doorhalen, waar je met een keer uitslapen overheen bent. Het gaat om psychische klachten, overspannenheid en op langere termijn om burn-out. Maar het kan ook gaan om fysieke verschijnselen zoals bijvoorbeeld hartklachten.

Voor de mensen en de organisatie betekent dit uitval en veroorzaakt het een groter beroep op collega's: de rechtszoekende laten wij niet in de kou staan, 'the show must go on'. Die verbondenheid met de rechtszoekende en ook wel met de rechtsstaat, die -mentaliteit, dat arbeidsethos brengt ook mee dat niet snel wordt toegegeven dat het eigenlijk niet meer gaat. Er wordt doorgewerkt (in onderzoek uit 2016 werd gevonden dat 77% van de rechters zegt tijdens ziekte gewoon door te werken) met alle risico's voor de kwaliteit van de behandeling van dien. Meer spanning leidt ook tot vermindering van de sfeer op de werkvloer³ en daarmee tot een groter risico op conflicten.

- Op persoonlijk niveau. Het gaat om de gezondheid en welbevinden van de rechter of officier. In andere woorden: minder plezier in het werk, minder motivatie om een stap extra te zetten.
- Op niveau van de organisatie. Het gaat in eerste instantie om de uitval van rechters en officieren en op termijn om uitstroom en om de aantrekkelijkheid van het vak voor nieuwe collega's.
- Op maatschappelijk niveau: gaat het bij werkdruk om het risico dat rechters en officieren alleen nog van zaak naar zaak werken en niet reflecteren op hun eigen functioneren en op de rolvulling van hun organisatie en niet openstaan voor innovatie. De kwaliteit van het werk dat wordt geleverd verminderd, indirecte werkzaamheden die voor het werk wel relevant zijn gebeuren niet of minder. Er is minder aandacht voor vernieuwing en creativiteit.

³ Werkinstructie: Werkstress door werkdruk voorkomen en beperken, Arbeidsinspectie 2022, blz. 4

6 Werkdruk

Er zijn heel veel definities van werkdruk. In algemene zin gaat het om de situatie waarin een werknemer niet in staat is of zich niet in staat acht aan de door de werkomgeving gestelde eisen te voldoen. Het gaat om spanning die wordt veroorzaakt doordat druk wordt ervaren wanneer de werklast groter is dan het vermogen hiermee om te gaan. Echt problematisch is dat wanneer dit gedurende langere tijd blijft bestaan.

Het gaat bij de factoren die spanning veroorzaken om eisen die voortvloeien uit de *werkorganisatie* en daarbij gaat het niet alleen om de organisatie van zittingen/zaken maar ook om indirecte taken zoals projecten, landelijke overleggen en teamoverleg, jurisprudentieoverleg, opleidingen.

Wat kenmerkend is voor de rechtspraak is dat het aantal zaken structureel groter is dan kan worden behandeld met de beschikbare capaciteit. De rechterlijke macht is lang voorwerp geweest van bezuinigingen en daardoor hebben wij niet de mensen kunnen werven die nodige zijn om de uitstroom door pensionering op te vangen.

Naast de eisen die voortvloeien uit de werkorganisatie gaat het om eisen die samenhangen met de *werkinhoud*, zeg onze domeintaken (moeilijkheidsgraad, emotionele belasting, hoeveelheid zaken). Ik noemde zojuist al dat wij gewoon een vak hebben dat veel van ons vraagt.

In de derde plaats gaat het om *regelvrijheid*, hoeveel autonomie en wat is de steun van collega's en leidinggevendenden. Deze spanningsfactoren moeten in evenwicht zijn gegeven wat iemand aankan gelet op zijn persoonlijke omstandigheden.

Eenvoudig gezegd als een rechter minder organisatorische beperkingen ondervindt en een grote autonomie heeft kan hij hogere eisen aan de werkinhoud aan. En wat hij precies aankan verschilt per persoon en kan ook in tijd variëren. Als ik op tijd naar huis moet om een kind van de opvang op te halen kan ik wat minder werkstress hebben en als ik mantelzorger ben zal mijn vermogen om te gaan met werkstress minder kunnen zijn. En wat dan helpt is een teamvoorzitter die zegt doe maar eens een zitting minder of ervoor zorgt dat zittingen zo worden gepland dat het risico dat ze uitlopen gering is. Wat misschien ook helpt is als leidinggevende onderkennen dat de een meer werk aankan dan de ander en daar bij de planning rekening mee houdt. Steun van leidinggevende, steun van collega's helpt.

7 Actie

De problematisch ervaren werkdruk is niet een probleem dat van gisteren op vandaag is ontstaan. Sinds 2012⁴ is er een gestage stroom van rapporten en andere publicaties waarin werkdruk als problematisch wordt signaleerd.

De Tweede Kamer heeft al in 2013 het initiatief genomen voor een hoorzitting over dit onderwerp waarbij de president van de Hoge Raad, de voorzitter van het College van Procureurs generaal, de voorzitter van de Raad voor de Rechtspraak en de NVvR eenstemmig hun bezorgdheid voor de kwaliteit van de rechtspraak uitspraken. Sindsdien zijn er veel publicaties verschenen.

Er is ook wel iets gebeurd: in de cao is afgesproken dat een mental check up beschikbaar wordt gesteld om de weerbaarheid van rechters en officieren tegen werkdruk te verbeteren.

⁴ Leeuwarder manifest

Van collega's die daarvan gebruik hebben gemaakt hoor ik positieve geluiden maar het loopt niet storm. Hier kan mij eigen initiatief van rechters en officieren nog wel winst worden behaald.

Ondanks alle studies en uitgesproken goede intenties is de werkdruk sinds 2013 niet merkbaar verminderd. De situatie verslechterde zelfs: door het grote aantal ervaren mensen dat men pensioen ging werd de werkdruk eerder meer dan minder. Uit het tijdbestedingsonderzoek 2022 bleek dat in de rechtspraak gemiddeld (dus iedere rechter en officier) structureel (dus altijd) 30 tot 40 % overwerkt (gemeten naar de formele omvang van de aanstelling). Nogal wat collega's lossen het probleem op door minder te gaan werken; dan hebben zij enig perspectief op een vrij weekend. Dat structurele overwerk is voor de NVvR aanleiding geweest een brandbrief te sturen aan de Raad en het College en toen de reactie onvoldoende de urgentie leek te onderkennen het opnieuw aan de cao tafel te bespreken.

8 CAO besprekingen lopen vast

Die cao besprekingen waren een drama. De Minister voor Rechtsbescherming leek vooral te kijken naar de werkorganisaties die eigenlijk best tevreden leken met de inspanningen om werkdruk te verminderen en overwerk werd al bestreden(er werd immers maximaal opgeleid). Kortom de Minister toonde geen enkele ambitie om serieus werk te maken van werkdruk.

De NVvR werd steeds meer bevreesd dat zaken niet de aandacht zouden krijgen die nodig was en vreesde voor vermindering van het publieke vertrouwen, de NVvR vreesde dat het beroep onaantrekkelijk zou worden voor nieuwe toetreders en de NVvR vreesde voor het welzijn van de leden. Toen de minister, ondanks de hoge inflatiecijfers, ook nog een vermindering van de financiële component (de onkostenvergoeding) op tafel legde was het genoeg en werden de onderhandelingen opgeschort.

9 De rechtspraak stond op

De Rechtspraak stond op. Voor mij als voorzitter was dit een spannend moment. De onderhandelingen stilleggen is eenvoudig maar het beëindigen van de opschorting is veel moeilijker, wat is de exit strategie. Spannend was vooral: wordt de NVvR gesteund door de achterban. Dat bleek in heel grote mate het geval. Honderden leden bezochten de actiebijeenkomsten en hoewel bijna niemand daarvoor erg enthousiasme was, bleek een heel grote meerderheid met overtuiging bereid tot actie en eventueel zelfs staking. De boosheid na ruim tien jaar signaleren van werkdruk als een probleem was groot.

Steun was er ook van advocaten, pers en publiek opinie en ook politiek werd geïnformeerd naar de *ins and outs* van de discussie. Na enige inspanning kregen wij ook steun van College en Raad vanuit het besef dat wij voor hetzelfde doel staan: duurzame inzetbaarheid van rechters en officieren. Het besef daalde in dat het niet meer gaat om de vraag hoe rechters en officieren met werkdruk omgaan -daarvoor is de Mental Check Up- maar dat ook andere oorzaken van werkdruk moeten worden aangepakt.

10 CAO akkoord

Uiteindelijk ging de Minister overstag. De waardering voor de bijzondere inzet van rechters en officieren (werkdruk en overwerk) werd tot uitdrukking gebracht in een financieel gebaar. Werkdruk kan de minister lastig zelf oplossen. Het zit vooral in de organisatie en in de regelvrijheid die rechters en officieren hebben. Maar de Minister vond wel dat er iets moest gebeuren. Om het ook daar in beweging te krijgen is overeengekomen daarvoor een Verkenner op pad te sturen.

11 Toekomstmuziek

De Verkenner moet concrete aanbevelingen doen om de werkdruk op korte termijn en op iets langere termijn naar beneden te brengen. Daarbij zijn er vooraf geen heilige huisjes. Iedere mogelijkheid wordt bekeken op de betekenis voor de werkdruk en op de downside van de suggestie. Er zou bijvoorbeeld kunnen worden gekeken naar de afschaffing van de mogelijkheid van hoger beroep voor bepaalde zaken. Maar ook de aantrekkelijkheid van het beroep op termijn, moet je iedere rechter voor alles opleiden, kun je meer doen om gerechtsjuristen een carrière perspectief te geven, moeten niet op een andere manier met gerechtsjuristen worden samengewerkt. Kortom alles is bespreekbaar.

De Minister zal de werkorganisaties ook zo nodig op de implementatie van redelijke voorstellen aanspreken. En het is eenvoudig: als hij dat niet doet loopt hij het risico op een nieuwe actiedreiging en een compensatieclaim bij de volgende cao-onderhandelingen. De Verkenner is daarbij vastbesloten niet het 14^e rapport te schrijven dat in de la verdwijnt. Ik kan niet te veel uit de school klappen maar ik heb de indruk dat de Verkenner ook onderzoekt waarom al die rapporten tot weinig hebben geleid.

12 Samenvattend

Werkdruk is niet alleen hard werken. Overwerk is een factor die in de rechtspraak optelt bij al die andere werkdrukfactoren komt. Overwerk is geen remedie om tekorten aan rechters en officieren dicht te lopen. Soms vraagt een zaak net iets meer dan een standaardzaak, dan hoort overwerk erbij. Daar zal niemand over piepen ook niet als dat met enige regelmaat gebeurt. Met structureel en gemiddeld aanzienlijk overwerk zijn wij als werkgever onaantrekkelijk zeker voor generaties door een andere work/life balance ambiëren dan voor mijn generatie (oudere grijze heren) vanzelfsprekend was.

Rechters en officieren hebben ook zelf een verantwoordelijkheid als het gaat om werkdruk. Als het niet gaat moeten zij dit signaleren en met collega's bespreken, niet in een klaagmodus maar uit het perspectief wat kunnen wij zelf doen. Let goed op jezelf zorg dat je regelmatig ook echt afstand neemt, dat je regelmatig de zinnen verzet (en vergeet daarbij het gezin niet, wij hebben gekozen voor dit fantastische ambt zij worden met de gevolgen van die keuze geconfronteerd. En let ook op jouw collega's. Die verantwoordelijkheid voor de organisatie hoort ook bij het werk.

De eigen verantwoordelijkheid van rechters of officieren, hun privé situatie of hun verantwoordelijkheidsgevoel om het werk goed (ik laat in het midden of dat een 7 of een 9 moet zijn) te doen mag de werkgever niet ontslaan van zijn verantwoordelijkheid voor het welbevinden van zijn werknemers. Die werknemers hebben daar recht op en ook de samenleving die er op moet vertrouwen dat de rechter in de trias zijn opdracht vervult. Daarom is het goed dat wij vanmiddag spreken over werkdruk.