



## de Rechtspraak

Raad voor de  
rechtspraak

De minister voor Rechtsbescherming  
drs. S. Dekker  
Postbus 20301  
2500 EH DEN HAAG

Afdeling Strategie

bezoekadres  
Kneuterdijk 1  
2514 EM Den Haag

correspondentieadres  
Postbus 90613  
2509 LP Den Haag

t (088) 3610000  
f (088) 3610022  
[www.rechtspraak.nl](http://www.rechtspraak.nl)

datum 18 juli 2019

contactpersoon

e-mail

ons kenmerk

onderwerp

UIT 11688 STRAT/RL

Visitatie gerechten 2018: aan het werk met de aanbevelingen!

Geachte heer Dekker,

Als onderdeel van het kwaliteitszorgsysteem van de Rechtspraak geeft de Raad elke vier jaar een onafhankelijke visitatiecommissie de opdracht om de stand van de kwaliteitszorg in de Rechtspraak te onderzoeken. In 2018 is de visitatie voor de vierde keer uitgevoerd en eerder dit jaar heeft de visitatiecommissie met als ondertitel 'Goede rechtspraak, sterke rechtsstaat' het Rapport visitatie gerechten 2018 opgeleverd. Met deze brief reageert de Raad voor de rechtspraak (hierna: de Raad) op de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Net als de visitatiecommissie vindt de Raad dat de Rechtspraak tempo moet maken met moderniseren om het vertrouwen van de samenleving in de Rechtspraak in de toekomst te kunnen waarborgen. Met deze brief informeert de Raad u over welke maatregelen de Raad treft en hoe hij regie zal voeren op de opvolging van aanbevelingen van de visitatiecommissie.

### Constateringen van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert urgente knelpunten, die op korte termijn vragen om daadkrachtig optreden van de Raad en de gerechtsbesturen. De visitatiecommissie constateert dat werk moet worden verzet om de samenleving ook in de toekomst gezaghebbende rechtspraak te kunnen bieden. De ambities moeten vooral gericht worden op het versterken van de personele capaciteit, het verbeteren van de bekostiging zodanig dat de budgetten overeenkomen met de doelen die de Rechtspraak geacht wordt te realiseren, het verduidelijken van de koers van de organisatie en de besluitvorming daarover en ten slotte moet er gericht worden gewerkt aan het realiseren van een organisatiecultuur waarin eigenaarschap, reflectie, omgevingsbewustzijn, gemeenschappelijke werkwijzen en samenwerking belangrijke elementen zijn. Werken met de door rechters ontwikkelde professionele standaarden en het binnen de Rechtspraak implementeren van de doelstellingen van het programma Organisatie van kennis ziet de commissie als belangrijke voorwaarden voor het kunnen realiseren van verbeteringen.

De visitatiecommissie doet ook constateringen die bijdragen aan de trots die de Raad voelt voor het werk wat verzet wordt in de Rechtspraak. In de eerste plaats is de Raad trots vanwege de door de visitatiecommissie gesignaleerde bijzondere prestatie van rechters en andere medewerkers die, onder moeilijke omstandigheden, er in blijven slagen om rechtspraak te leveren die door de samenleving – en internationaal – wordt geprezen. De Rechtspraak heeft haar kernwaarden onafhankelijkheid, onpartijdigheid, integriteit en professionaliteit hoog in het vaandel staan. Ook is de Raad trots dat



# de Rechtspraak

Raad voor de  
rechtspraak

datum 18 juli 2019  
kenmerk UIT 11688 STRAT/RL  
pagina 2 van 5

gerechtsbesturen, rechters en andere medewerkers met veel inzet en toewijding werken aan het verwezenlijken van een deskundige, snelle en toegankelijke rechtspraak en er – ondanks de beperkende omstandigheden – in slagen stappen te zetten in het realiseren van technische en inhoudelijke innovatie.

## Werk maken van de toekomstbestendigheid van gezaghebbende rechtspraak

Centraal in de aanpak van de Raad staat het voeren van regie op het wegwerken van achterstanden in de behandeling van zaken. Daarmee legt de Raad de basis voor het belangrijkste doel: moderne en tijdige rechtspraak in een dynamische samenleving. Om dat doel te bereiken zet de Raad vijf onderwerpen centraal op zijn agenda voor de komende prijsperiode (2020-2022): de besturing van de Rechtspraak, gerechtsoverstijgende personeelsplanning, de organisatiecultuur, leiderschapontwikkeling en regievoering door de Raad. De presidenten van de gerechten onderschrijven deze ambities van de Raad en zijn tevens allen zelf aan het werk om de aanbevelingen van de visitatiecommissie te bespreken met medewerkers en te vertalen naar activiteiten binnen het eigen gerecht.

### 1. Besturing van de Rechtspraak

De besturing van de Rechtspraak zal, binnen de bestaande wettelijke kaders, anders worden georganiseerd. Om meer slagvaardig en gedragen tot besluitvorming te kunnen komen, zal die besturing thematisch worden ingericht. In eerste instantie zullen daartoe de onderwerpen innovatie, besluitvorming binnen de strafrechtketen en doorlooptijden/achterstanden worden opgepakt. Op basis van een set spelregels, waaronder een helder mandaat, zal besluitvorming per thema voor het collectief worden overgelaten aan een kleine groep bestuurders. Deze aanpak zal in de eerste helft van 2020 al tot zichtbare resultaten leiden. Ervaringen die aldus worden opgedaan, zullen de jaren daarna worden benut bij de verdere inrichting van de governance van de Rechtspraak. Los daarvan, zal de Raad deze vorm van besturen evalueren nadat er drie jaar mee is gewerkt

Aanpassing van de besturing is noodzakelijk omdat de huidige vorm van besturen niet effectief is binnen de uiterst complexe organisatie die de Rechtspraak is. Raad en gerechtsbesturen hebben elk hun eigen wettelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het terrein van bedrijfsvoering, de afbakening daartussen is echter niet in alle gevallen scherp te maken. Dat speelt bijvoorbeeld op het terrein van informatievoorziening, dat formeel gezien een verantwoordelijkheid is van de afzonderlijke gerechtsbesturen, maar dat alleen door samenwerking tussen Raad en gerechtsbesturen tot efficiënte uitvoering kan worden gebracht. Ook dient in de besturing van de organisatie rekening te worden gehouden met de spanning die bestaat tussen de onafhankelijke positie van de rechter en in de organisatie bestaande bedrijfsvoeringbelangen. Zo kent bijvoorbeeld het werkproces 'aanhoudingsverzoeken' een logistiek perspectief dat vraagt om snelle, eenduidige en efficiënte en daarmee centrale afdoening van dit soort verzoeken, terwijl het werkproces ook een rechterlijk perspectief kent waarin een aanhoudingsverzoek wordt gezien tegen de achtergrond van de proceshouding en de processuele belangen in een individuele zaak, wat individuele afdoening door of namens de behandelend rechter vergt. Deze voorbeelden maken duidelijk dat het aansturen van de Rechtspraak als geheel complex is en dat besluitvorming ingewikkeld en tijdrovend is. In de praktijk kan dit leiden tot onduidelijkheid over wie wat aanstuurt, waar alle geledingen in de organisatie





# de Rechtspraak

Raad voor de  
rechtspraak

datum 18 juli 2019  
kenmerk UIT 11688 STRAT/RL  
pagina 3 van 5

negatieve gevolgen van ondervinden. De problemen in de besturing maken de Rechtspraak kwetsbaar. Thematisch besturen is daarvoor een oplossing die bij de Rechtspraak past.

## 2. Gerechtoverstijgende personeelsplanning

Een evenwichtige opbouw van het medewerkersbestand en een effectieve inzet van medewerkers worden een collectieve verantwoordelijkheid van de Rechtspraak. Omdat zaken, medewerkers en talenten onevenwichtig tussen de gerechten zijn verdeeld, zal het instrument van strategische personeelsplanning vanaf 2020 gerechtsoverstijgend worden ingezet. Medewerkers van de Rechtspraak zullen worden ingezet, daar waar zij het meest nodig zijn; zaken zullen worden overgedragen aan (andere) gerechten, daar waar dat door de Raad en de gerechtsbesturen noodzakelijk wordt geacht. De Raad creëert randvoorwaarden die bestuurders en managers in staat stellen het medewerkersbestand evenwichtig op te bouwen en medewerkers effectief in te zetten en bestuurders aan te spreken of anderszins in te grijpen als de uitvoering van (gerechtsoverstijgende) personeelsplanning achterblijft bij het gewenste niveau. Zo zal de Raad initiatieven gericht op het verkorten van doorlooptijden, zoals de inzet van 'vliegende brigades' of de recent door de gerechtshoven gestarte landelijke handelskamer, actief ondersteunen. Barrières om te komen tot een efficiënte en evenwichtige inzet van menskracht en de verdeling van zaken binnen en tussen de gerechten, moeten worden weggenomen. Een goed en belangrijk voorbeeld van het wegnemen van barrières is het in consultatie zijnde wetsvoorstel om het voor gerechten eenvoudiger te maken om onderlinge bijstand te verlenen

Het is belangrijk dat de samenleving zich kan herkennen in de Rechtspraak. Dat vergroot het gezag, draagvlak en het vertrouwen in de Rechtspraak. Meer diversiteit kan daaraan bijdragen. De Rechtspraak werkt actief aan verbeteringen. Binnen de Rechtspraak wordt voortdurend discussie gevoerd over thema's als diversiteit (cultuur, sociaal, gender). Dat heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat er steeds meer vrouwelijke rechters en vrouwelijke voorzitters van gerechtsbesturen zijn. Door de arbeidsmarktcommunicatie zo aan te passen dat ook groepen uit andere culturen bereikt en aangesproken worden, lukt het stap voor stap meer kandidaten met een migratieachtergrond voor de rechtersopleiding te selecteren.

## 3. Effectieve organisatiecultuur

Een andere wijze van besturing, achterstanden wegwerken vanuit een collectieve verantwoordelijkheid en de inzet van gerechtsoverstijgende personeelsplanning zullen bijdragen aan een cultuur van samenwerken, met als voortdurend uitgangspunt de behoeften van de samenleving. Anders gezegd, de Rechtspraak zal steeds zoeken naar een verandercontext die bepaald gewenst gedrag en daarmee een meer effectieve organisatiecultuur oproept.

De Raad zal een voorbeeldrol vervullen. Dat doet de Raad door actief de gedragsprincipes van de Rechtspraak toe te passen en daarop aanspreekbaar te zijn, door meer dan voorheen aan bestuurders en medewerkers duidelijk te maken waar de Raad voor staat, door meer dan voorheen te luisteren naar wat bestuurders en medewerkers van de Raad verwachten en door meer dan voorheen personen aan te spreken op gedrag. Voor de Raad is het thema 'effectieve organisatiecultuur' een onderwerp dat consequent verweven dient te zijn in activiteiten, zoals in de in het komende jaar geplande vernieuwing van de Visie op de Rechtspraak en de Agenda van de Rechtspraak. De Raad zal het thema actief onder



## de Rechtspraak

Raad voor de  
rechtspraak

datum 18 juli 2019  
kenmerk UIT 11688 STRAT/RL  
pagina 4 van 5

de aandacht blijven brengen van de gerechtsbesturen en hen aansporen om werk te maken van de gewenste organisatiecultuur.

#### 4. Leiderschapontwikkeling

Het opleidingsaanbod voor leidinggevend en bestuurders wordt de komende jaren verder uitgebouwd. Voortdurend – ook bij de selectie van nieuwe rechters – zal er tevens worden geselecteerd op leiderschapstalent. Om de rechterlijk bestuurders een bredere kennis en ervaring te laten opdoen in besturen, stimuleert de Raad hen en (aankomend) bestuurders om gedurende perioden ook buiten de Rechtspraak bestuurlijke ervaring op te doen en bedrijfskundige opleidingen te volgen, zoals een tweejarige MBA- of MPA-opleiding. Per 31 december 2021 loopt een groot aantal benoemingen van bestuurders af en zal een deel van de zittende bestuurders van functie wisselen. De Rechtspraak zorgt ervoor dat er een groep van aspirant-bestuurders klaar staat om de ontstane vacatures op een vertrouwenwekkende wijze te vullen.

Goed leiderschap creëert verbinding en staat niet op afstand; van het aan de Wet herziening gerechtelijke kaart ten grondslag liggende concept van ‘besturen op afstand’ hebben de Raad en de presidenten dan ook nadrukkelijk afstand genomen. De Raad vindt daarbij dat besturing van de Rechtspraak in meerderheid door rechters dient plaats te vinden, omdat dat een belangrijke waarborg is voor een onafhankelijke Rechtspraak. Zelfstandige en van andere staatsmachten onafhankelijke besturing van de Rechtspraak vraagt echter ook om bestuurders en leidinggevend van hoog niveau.

#### 5. Regie

De Raad zal, in samenspraak met de gerechtsbesturen, voornoemde thema's oppakken. De Raad zal regie voeren op de uitvoering en is op de afgesproken resultaten aanspreekbaar.

#### Ten slotte

Wat het rapport van de visitatiecommissie duidelijk maakt, is dat de Raad en de gerechten kritisch naar zichzelf moeten kijken. Met andere woorden: er bestaat urgentie om met de aanbevelingen van de visitatiecommissie aan het werk te gaan en de Raad merkt dat dit ook zo in andere geledingen van de organisatie leeft, zoals bij de bestuurders van de gerechten. Door in de komende drie jaar te werken aan thematisch besturen, gerechtoverstijgende personeelsplanning, de gewenste organisatiecultuur, het versterken van leiderschap en door regie te voeren blijft de Raad zich inzetten voor een Rechtspraak van ons allen, die hoog in aanzien staat en waar wij allen trots op zijn.

De Rechtspraak is, naast andere staatsmachten, een hoeder van onze democratische rechtsstaat. Het totale functioneren van de Rechtspraak dient aan deze opdracht bij te dragen. Het is onder meer de taak van de wetgever en het bestuur in Nederland om de rechterlijke macht daartoe in staat te stellen, onder andere door het beschikbaar stellen van voldoende middelen. Over de middelen van de Rechtspraak voor de periode 2020-2022 en de systematiek van bekostigen voert de Rechtspraak momenteel met u constructief het gesprek.



## de Rechtspraak

Raad voor de  
rechtspraak

datum 18 juli 2019  
kenmerk UIT 11688 STRAT/RL  
pagina 5 van 5

Gegeven de grote inzet en toewijding waarmee er dag-in-dag-uit binnen de Rechtspraak wordt gewerkt, is er een basis om met vertrouwen naar de toekomst te kijken. De Raad houdt u via de reguliere overleggen die hij met u en uw departement heeft op de hoogte over de voortgang van de in deze brief genoemde activiteiten

Hoogachtend,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'HN' or similar initials, written in a cursive style.

Henk Naves  
Voorzitter





de Rechtspraak

Bureau Raad voor de Rechtspraak



FRANKERING  
GECONTROLEERD  
R03.190718.001555

PostNL  
Port Betaald  
Port Payé  
Pays-Bas



FM Haaglanden  
19 JULI 2019  
Ontvangen

Gezien scankamer  
JenV

19 JULI 2019

Postbus 90613, 2509 LP Den Haag

RD400 #X83DXDX#00#0000#

190718001555