

VERDER BOUWEN AAN HET HUIS VAN DE RECHTSSTAAT

SCENARIOPLANNING RECHTSPRAAK 2030



Dit is een uitgave van de Rechtspraak

Auteur

Mounir El Maach

Ontwerp en vormgeving

Corps Ontwerpers

Raad voor de rechtspraak

Postbus 90613

2509 LP Den Haag

Telefoonnummer (088) 361 00 00

Faxnummer (088) 361 00 22

© Raad voor de rechtspraak, april 2017

De auteursrechten van deze publicatie berusten bij de staat.

Uit het werk mag geciteerd worden binnen de daarvoor geldende wettelijke regels, waarbij bronvermelding vereist is.

INHOUD

Vooraf	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	7
1.2 Wat is scenarioplanning?	8
1.3 Aanpak van het proces	10
2. De scenario's	14
2.1 Scenario 1: Democratuur	16
2.1.1 Beschrijving van de Democratuur	16
2.1.2 Implicaties van de Democratuur voor de rechtspraak	18
2.2 Scenario 2: Stabiele solidariteit	21
2.2.1 Beschrijving van Stabiele solidariteit	21
2.2.2 Implicaties van Stabiele solidariteit voor de rechtspraak	23
2.3 Scenario 3: Versplinterde jungle	25
2.3.1 Beschrijving van Versplinterde jungle	25
2.3.2 Implicaties van Versplinterde jungle voor de rechtspraak	26
2.4 Scenario 4: Decentrale commune	29
2.4.1 Beschrijving van Decentrale commune	29
2.4.2 Implicaties van Decentrale commune voor de rechtspraak	31
2.5. Samenvatting van de implicaties	33
3. Overzicht van strategische opties	34
3.1 Rechtsstaat	36
3.2 Mens & Organisatie	40
3.3 Technologie	43
3.4 Bedrijfsvoering en huisvesting	46
3.5 Communicatie	48
3.6 Samenvatting van de strategische opties	50
4. Aanbevelingen van de projectorganisatie	52
Bijlagen	56
Bijlage A	58
Bijlage B	59
Bijlage C	61

VOORAF

De toekomst begint vandaag. Een veelgebruikte slogan om aan te geven dat de wereld onophoudelijk in beweging is. Ook de omstandigheden waaronder recht wordt gesproken veranderen continu. De rechterlijke organisatie en rechtspraak hebben in de loop der jaren steeds meebewogen langs de lijnen van deze veranderingen. En dit zal in de toekomst niet anders zijn. Terwijl de Rechtspraak volop aan het digitaliseren is, kijken we alweer vooruit naar wat er nog meer op ons pad komt. Niet morgen of volgende week, maar op de lange termijn, in de komende tien tot vijftien jaren.

Als we naar de toekomst kijken, zien we een aantal zaken die ons verwonderen of waar we benieuwd naar zijn. We zien dat de invloed van technologie in onze samenleving alleen maar toeneemt; denk aan robotisering en de toepassing van kunstmatige intelligentie. En tegelijkertijd lijkt er ook behoefte te zijn aan meer intermenselijk contact. We zien dat burgers zich zorgen maken over hun toekomst en over de kansen die hun kinderen en naasten krijgen in het leven. En tegelijkertijd lijken de mogelijkheden tot zelfontplooiing groter te zijn dan ooit tevoren. We zien dat het gezag van instituties, die de samenleving en rechtsstaat dragen, afbrokkelt of dat de rol van deze instituties kleiner wordt. En tegelijkertijd komen overal nieuwe initiatieven op en is de 'stem van de burger' nooit zo luid en duidelijk hoorbaar geweest.

In deze veranderende en soms verwarrende omgeving speelt de Rechtspraak nog steeds een belangrijke rol. Uiteraard willen we ook in de toekomst snelle, toegankelijke en deskundige berechting van geschillen blijven bieden. Daarenboven zien we het als onze opdracht om twee belangrijke overkoepelende taken te vervullen. De eerste is het overbruggen van de kloof tussen wet en samenleving. De andere belangrijke taak is het beschermen van door de wet aan burgers toegekende fundamentele rechten en het beschermen van de democratie.¹

Deze taken neemt de Rechtspraak niet lichtzinnig op. Wij voelen richting burgers en de samenleving een zwaarwegende verantwoordelijkheid om deze taken ook in de toekomst op een goede manier te vervullen. Misschien nog wel meer in een tijd waarin zekerheden op losse schroeven komen te staan en waarin we afscheid nemen van concepten die lange tijd gemeengoed zijn geweest. Wij willen daarom tijdig zicht krijgen op de ontwikkelingen en trends die het leven van burgers veranderen en die doorwerking hebben of kunnen hebben in de manier waarop onze democratische rechtsstaat functioneert. Professor en senator Willem Witteveen zei tijdens één van zijn laatste optredens in de Eerste Kamer treffend: 'De democratische rechtsstaat is geen rustig bezit, geen huis waarin we onbezorgd kunnen gaan slapen.'²

1 Vergelijk 'The judge in a democracy', Aharon Barak, 2008.

2 Citaat van wijlen senator Witteveen in de Eerste Kamer: Handelingen I, 2013/2014, nr. 22-5, p. 22

De Rechtspraak is onderdeel van het huis van de democratische rechtsstaat. In een veranderende wereld die burgers grote kansen biedt, maar die bij velen ook tot zorgen leidt, zien wij een belangrijke verantwoordelijkheid in het bijdragen aan de instandhouding van de rechtsstaat. Samen met andere partijen in de samenleving, maar ook vanuit onze unieke rol en maatschappelijke positie als derde staatsmacht.

Wij nemen u in dit rapport mee langs een aantal toekomstverhalen die ogenschijnlijk tegengesteld zijn aan elkaar, maar die allemaal zaken bevatten die zich thans om ons heen voltrekken en die ons op de lange termijn (mogelijk) gaan raken. Deze toekomstbeelden bieden de handvatten voor het gesprek over de rechterlijke organisatie en rechtspraak in 2030. Hoe zorgen we ervoor dat we er ook dan kunnen zijn voor (kwetsbare) burgers, ondernemers en andere partijen die behoefte hebben aan rechtsbescherming en op welke manier dragen wij ook op lange termijn bij aan een rechtvaardige samenleving? En wat moeten wij in het licht daarvan vandaag doen of juist niet doen. Met deze en andere relevante vragen, die betrekking hebben op de toekomst van de Rechtspraak, gaan wij in de komende jaren zowel intern als met maatschappelijke stakeholders het gesprek aan.

Doet u mee?

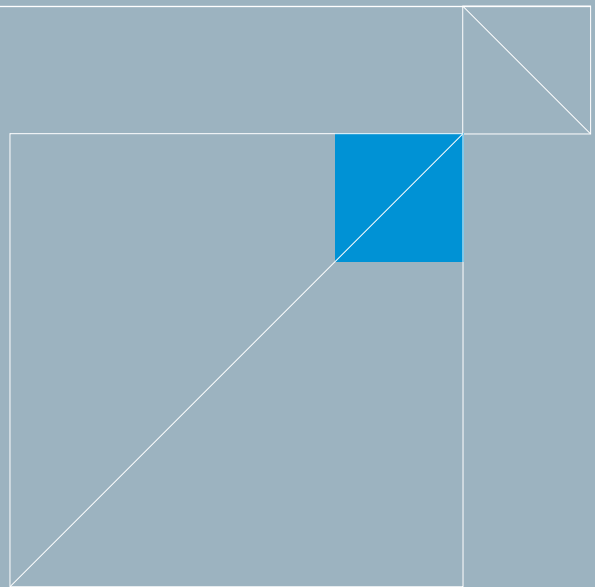
Mw. mr. C.M. Wiertz-Wezenbeek,
president rechtbank Oost-Brabant,
voorzitter kernteam Scenarioplanning



Dhr. mr. F.C. Bakker,
voorzitter Raad voor de rechtspraak



1. INLEIDING



Voor u ligt het eindrapport Scenarioplanning Rechtspraak 2030. Dit rapport vormt het sluitstuk van een project waarin we brede maatschappelijke ontwikkelingen in de omgeving van de Rechtspraak hebben verkend, op basis daarvan alternatieve toekomstbeelden van de wereld in 2030 hebben opgesteld, om vervolgens het gesprek te voeren over wat de toekomstscenario's ons leren voor de komende 15 jaar. Rechters, gerechtsambtenaren, medewerkers en andere betrokkenen hebben zich in verschillende workshops en bijeenkomsten gebogen over de 'wat-als' vraag: stel dat de ontwikkelingen zich langs de lijn van een scenario ontfouten, welke invloed heeft dat dan op het rechtspreken en de organisatie van de Rechtspraak? Welke reactie is nodig in het ene scenario, welke in het andere? Wat zijn de strategische opties of handelingsmogelijkheden van de rechtspraak om in te spelen op een onzekere toekomst, zodat zij ook in de komende 15 jaar haar kernopdracht kan blijven vervullen: het bijdragen aan een rechtvaardige samenleving en het bewaken van de rechtsstaat.

Leeswijzer

- In hoofdstuk 1 lichten we de aanleiding voor het project toe, beschrijven we wat scenarioplanning wel en niet is en hoe we het proces hebben aangepakt.
- In hoofdstuk 2 presenteren we de scenario's en analyseren we de implicaties van elk scenario. Wat zijn de kansen en bedreigingen voor het rechterlijk werk en de rechterlijke organisatie als de geschetste toekomst realiteit wordt?
- In hoofdstuk 3 gaan we in op hoe de rechtspraak kan inspelen op deze toekomstige uitdagingen. Welke strategische opties of handelingsmogelijkheden staan de rechtspraak ter beschikking?
- In hoofdstuk 4 sluiten we het rapport af met een aantal aanbevelingen van de projectorganisatie voor het verdere gebruik van de scenario's.

Hoofdstuk 2 en 3 is gebaseerd op de input van de deelnemers aan de workshops en bijeenkomsten.

1.1 AANLEIDING

De aanleiding voor het kijken naar de toekomst zijn de veranderingen die de wereld en de Nederlandse samenleving in de afgelopen jaren hebben meegemaakt. De afgelopen decennia heeft de digitalisering van de samenleving een enorme vlucht genomen. De belangrijkste dragers voor deze transitie – ook wel de 'vierde industriële revolutie' genoemd – zijn de introductie van de personal computer, de ontwikkeling van het internet, de opkomst van social media en ontwikkelingen op het gebied van dataverwerking. De digitalisering heeft inmiddels zijn intrede gedaan in nagenoeg alle facetten van het dagelijks leven. Nieuwe technologieën vinden hun weg naar steeds meer toepassingen en bieden burgers, overheden en bedrijven nieuwe kansen. Ze maken het dagelijks leven op veel fronten eenvoudiger. Tegelijkertijd stellen ze de rechtspraak voor nieuwe uitdagingen. Technologieën ontwikkelen zich immers sneller dan regelgeving.

Steeds vaker zal van rechters worden gevraagd om nieuwe technieken te toetsen op morele en ethische aspecten.

In de komende jaren zal onze samenleving nog veel meer veranderingen meemaken. De deeleconomie is onmiskenbaar in ontwikkeling, maar ook het onderwijs en de arbeidsmarkt zullen ingrijpend veranderen. In veel sectoren worden bestaande structuren en concepten ondermijnd. Denk bijvoorbeeld aan de taxi- en hotelbranche, die te lijden hebben onder particuliere dienstverlening middels respectievelijk *UberPOP* en *Airbnb*. Of aan het midden- en kleinbedrijf, dat concurrentie ervaart van online-winkels en bitcoins. Investerings worden steeds vaker gefinancierd door crowdfunding in plaats van door banken. In het straatbeeld maken de bekende voertuigen die rijden op fossiele brandstoffen plaats voor elektrische en zelfsturende auto's. En de juridische wereld heeft inmiddels kennis gemaakt met *Watson*, een krachtige computer die nu al vragen kan beantwoorden op het niveau van een goede rechtenstudent en over enkele jaren beschikt over kennis op het niveau van een advocaat-stagiaire.

Tegelijkertijd maken burgers zich in toenemende mate zorgen over vraagstukken die voortvloeien uit globalisering en onrust in de wereld. Deze zorgen leiden in de laatste jaren steeds meer tot spanningen in de samenleving. Het lukt de bestaande instituties vooralsnog niet om deze spanningen in te dammen dan wel een perspectief te schetsen waarin de zorgen over de toekomst voldoende worden geadresseerd. Het feit dat het Nederland van 2016 – als gevolg van de ontzuiling, een voortschrijdende individualisering in de samenleving en een sterk veranderende demografie – niet langer langs de traditionele breuklijnen van weleer uiteen valt, maakt het nog moeilijker om als samenleving een breed gedragen antwoord te formuleren op alle impactvolle veranderingen in de wereld.

De Rechtspraak functioneert in een samenleving die sterk in verandering is. Om goed voorbereid te zijn op wat komen gaat, wil de Rechtspraak stil staan bij de vraag welke ontwikkelingen zich op langere termijn voltrekken en hoe deze haar rol en positie beïnvloeden. Niet per se omdat het voortbestaan van de rechterlijke organisatie in de huidige vorm tot in de lengte van dagen moet worden gewaarborgd, maar omdat de instandhouding van de rechtsstaat en de bescherming van (burger)rechten gebaat zijn bij rechtspraak die onafhankelijk is, maatschappelijk relevant blijft en de flexibiliteit heeft om tijdig de bakens te verzetten.

1.2 WAT IS SCENARIOPLANNING?

Voor het behoud van onafhankelijkheid, maatschappelijke relevantie en flexibiliteit is het van belang dat de Rechtspraak zicht krijgt op ontwikkelingen die de komende 15 jaar van invloed zijn op de omgeving waarin recht wordt gesproken. Het lastige is dat veel van die ontwikkelingen – of ze nu technologisch, politiek, economisch, demografisch of sociaal zijn – gepaard gaan met onzekerheden. Naarmate de horizon verder weg ligt, is de toekomst immers moeilijker te voorspellen. Precies om deze reden is gekozen voor gebruikmaking van het instrument van scenarioplanning. Kern van deze benadering is dat, op basis van een interpretatie van de drijvende krachten in de omgeving, meerdere aannemelijke scenario's worden geschetst die

samen de eventualiteiten beschrijven waarmee de Rechtspraak in de periode tot 2030 te maken kan krijgen. De scenario's worden vervolgens geanalyseerd op consequenties voor het recht spreken en de organisatie van de Rechtspraak.

Deze manier van werken biedt verschillende voordelen:

- Het geeft de mogelijkheid om vanuit verschillende invalshoeken vooraf na te denken over mogelijke ontwikkelingen in de toekomst, zodat er ruimte en kansen worden gecreëerd om tijdig op veranderingen te anticiperen. Dat is waardevoller dan achteraf problemen oplossen en pas ingrijpen op het moment dat een situatie zich voordoet.
- Omdat scenario's op verschillende ontwikkelingsrichtingen zijn gebaseerd – ook op richtingen die tegengesteld zijn aan de heersende opinie – dagen ze ingesloten denkgewoonten uit en genereren ze gemakkelijker interessante nieuwe ideeën over de functie en de organisatie van de Rechtspraak. Ook maakt de projectie in de toekomst het eenvoudiger om de waan van de dag los te laten, waardoor fundamentele strategische vragen sneller op tafel komen.
- Door scenarioplanning ontstaat een gemeenschappelijke taal en denkraam om over de toekomst na te denken; ook is men door de ervaring alerter op signalen van verandering – deze worden gemakkelijker herkend.

Het is belangrijk om te markeren dat de scenario's die voor de Rechtspraak zijn ontwikkeld geen toekomstvoorspellingen zijn. Daarvoor ontbreken de data en zijn de onzekerheden te groot. Het zijn aannemelijke verhalen die schetsen hoe de werkelijkheid zich vanuit het heden in de toekomst kan ontwikkelen en hoe die toekomstige werkelijkheid er dan uitziet.

Ook is met de scenario's niet bedoeld om een beeld te schetsen van hoe de ideale toekomst zich moet ontwikkelen, noch is er sprake van een blauwdruk van een toekomstige situatie waar de Rechtspraak naar toe zou moeten werken. Dat zou ook niet kunnen, want in de scenario's worden omgevingsfactoren beschreven waarop de Rechtspraak juist weinig tot geen invloed heeft.

Ten slotte is het ontwikkelen van scenario's is geen doel op zich, maar een instrument om systematisch de discussie over de toekomstige ontwikkelingen vorm te geven en beslissingen over de toekomst te nemen.



Wat zijn scenario's wel?	Wat zijn scenario's niet?
Mogelijke beelden van de toekomst	Voorspellingen van de toekomst
Aannemelijke beelden van de toekomst	Sciencefiction verhalen
Kwalitatieve beelden	Trendrapporten met kwantitatieve onderbouwing
Levenschte verhalen	Wetenschappelijke verhandelingen
Gefocust op onzekerheden	Gefocust op waarschijnlijkheden
'Doorradicalisering' van beleid en huidige ontwikkeling	Berekeningen en prognoses op basis van extrapolatie
Een instrument voor het voeren van een strategisch debat	Een kant-en-klare strategie
Gefocust op onzekerheden	Voorspellingen van de toekomst

Figuur 1.1 (bron: *Wijzer in de toekomst*, Jan Nekkers, 2006)

1.3 AANPAK VAN HET PROCES

Een projectorganisatie, bestaande uit enkele Rechtspraakbestuurders, rechters/raadsheren en medewerkers, heeft in het afgelopen jaar, onder begeleiding van Deloitte Consulting, gewerkt aan het ontwikkelen en het gebruiken van de scenario's.³ Daarbij is de volgende stapsgewijze aanpak gehanteerd:

Stap 1 - Omgevingsverkenning uitvoeren

Als startpunt voor het proces zijn de volgende scenariovragen geformuleerd:

Hoe ziet de Rechtspraak er in 2030 uit?

Welke drijvende krachten in de omgeving zullen op welke manier het vak van rechtspreken en de organisatie van dat vak de komende 15 jaar veranderen?

Deze scenariovragen hebben richting gegeven aan de uitvoering van een omgevingsverkenning. Het doel van deze omgevingsverkenning was het inventariseren van de belangrijkste drijvende krachten in de omgeving van de Rechtspraak. Drijvende krachten hebben deels een voorspelbaar verloop (dan noemen we ze trends), deels een onvoorspelbaar verloop (aangeduid als onzekerheden). Onzekerheden vormen de basis van de scenario's, want voor voorspelbare ontwikkelingen hoeven geen scenario's te worden gemaakt – dan volstaan prognoses op basis van extrapolaties. In beide gevallen gaat het om externe actoren en factoren die de Rechtspraak niet zelf kan beheersen, maar die zo'n grote impact hebben dat ze de dynamiek van de Rechtspraak in de toekomst bepalen.

In de verkenning is gezocht naar drijvende krachten binnen de maatschappelijke domeinen die met het acroniem DEPEST worden aangeduid: Demografie, Economie, Politicologie, Ecologie, Sociologie en Technologie. Om de drijvende krachten te onderzoeken hebben leden van de projectorganisatie, aangevuld met een aantal rechters en medewerkers, de volgende methoden gebruikt:

- Interviews met ongeveer 40 deskundigen die als vernieuwers of opinievormers op hun werkterrein bekend staan (zie Bijlage B).
- Bestudering van richtinggevende literatuur en onderzoeksrapporten (zie Bijlage C).

De opbrengsten van de omgevingsverkenning zijn door de projectorganisatie verwerkt tot clusters van drijvende krachten die van invloed zijn op het rechtspreken en de organisatie van de Rechtspraak. Dit zijn: robotisering en digitalisering; demografie; rechtstaat; internationale ontwikkelingen; en economie en werk.

Stap 2 - Scenario raamwerk opstellen

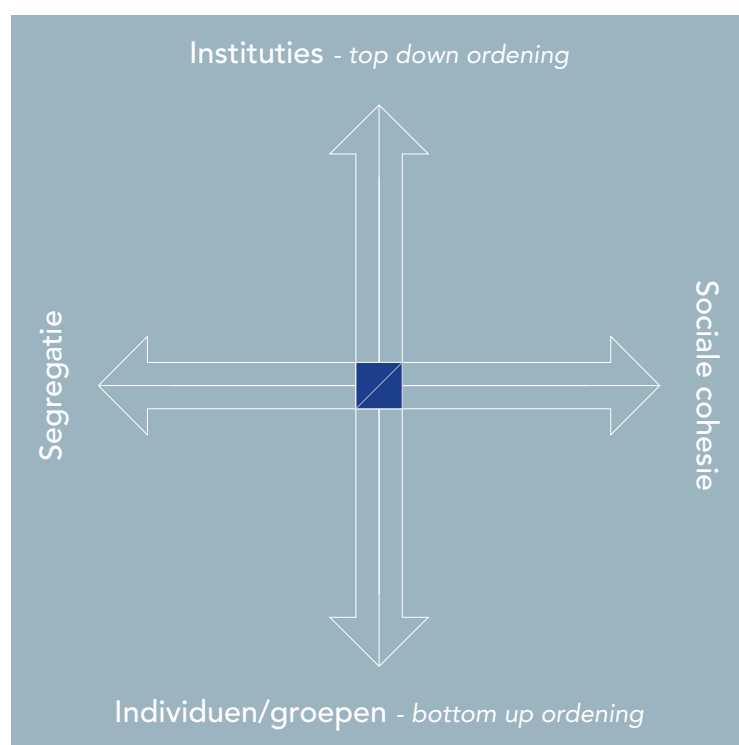
Vervolgens is in een workshop met rechters en medewerkers onderzocht welke van deze ontwikkelingen de grootste impact hebben op de vormgeving van de rechtspraak en tegelijkertijd het meest onzeker zijn.

3 Bijlage A bevat een overzicht van de projectorganisatie.

Deze exercitie heeft twee kernonzekerheden opgeleverd die relevant zijn voor de rechtspraak:

- *Institutionele sturing*, met als extremen top down ordening door traditionele instituties (zoals overheden, publieke en maatschappelijke organisaties, verenigingen, bedrijfsleven) versus bottom up ordening vanuit individuen of groepen actoren
- *Maatschappelijke stabiliteit*, met als extremen sociale cohesie versus segregatie.

Door de kernonzekerheden in een assenkruis te plaatsen ontstaat een raamwerk waarop voldoende van elkaar verschillende scenario's kunnen worden gebouwd, die recht doen aan de bandbreedte van verschillende mogelijkheden.

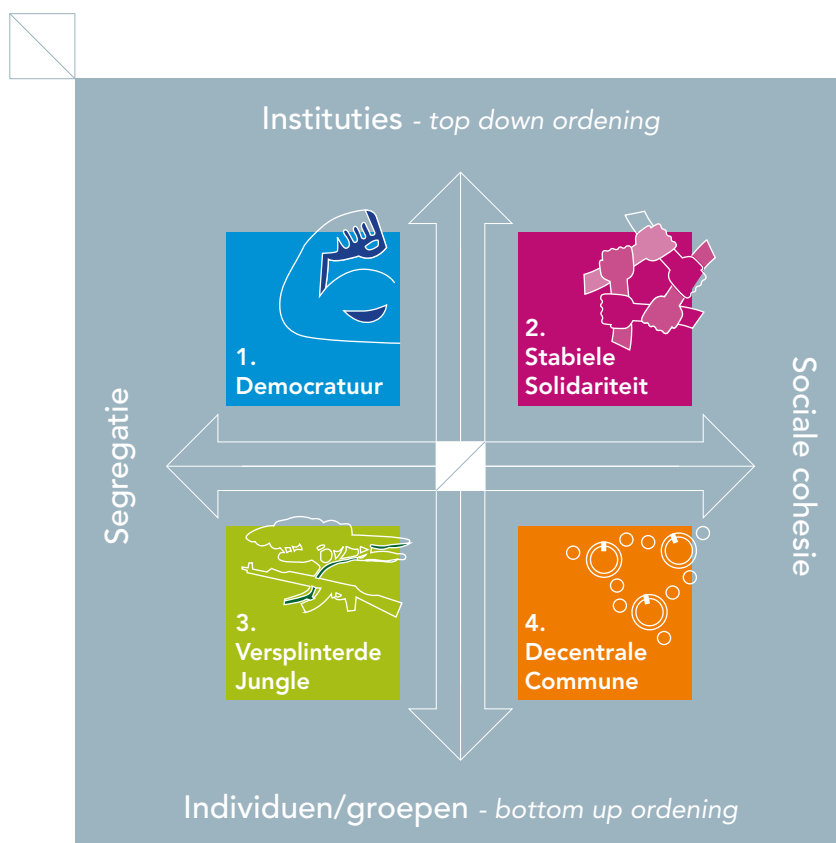


Figuur 1.2: Raamwerk voor de ontwikkeling van de scenario's

Stap 3 - Scenario's bouwen

Aan de hand van de dimensies in dit raamwerk zijn vier toekomstscenario's ontwikkeld. In elk van deze scenario's functioneert de Rechtspraak in een andere omgeving:

1. *Democratuur* - De Rechtspraak in een gesegregeerde omgeving waarin de traditionele instituties nog steeds een belangrijke rol spelen;
2. *Stabiele solidariteit* - De Rechtspraak in een omgeving waarin de traditionele instituties nog steeds een belangrijke rol spelen en waarin een sterke sociale cohesie bestaat;
3. *Versplinterde jungle* - De Rechtspraak in een gesegregeerde omgeving waarin de traditionele instituties naar de achtergrond verdwijnen;
4. *Decentrale commune* - De Rechtspraak in een omgeving waarin de traditionele instituties naar de achtergrond verdwijnen en waarin een sterke sociale cohesie bestaat.



Figuur 1.3: Vier toekomstscenario's

De scenario's zijn vastgelegd op schrift. De tekst van de scenario's is opgenomen in hoofdstuk 2 van dit rapport.

Stap 4 – Scenario's gebruiken

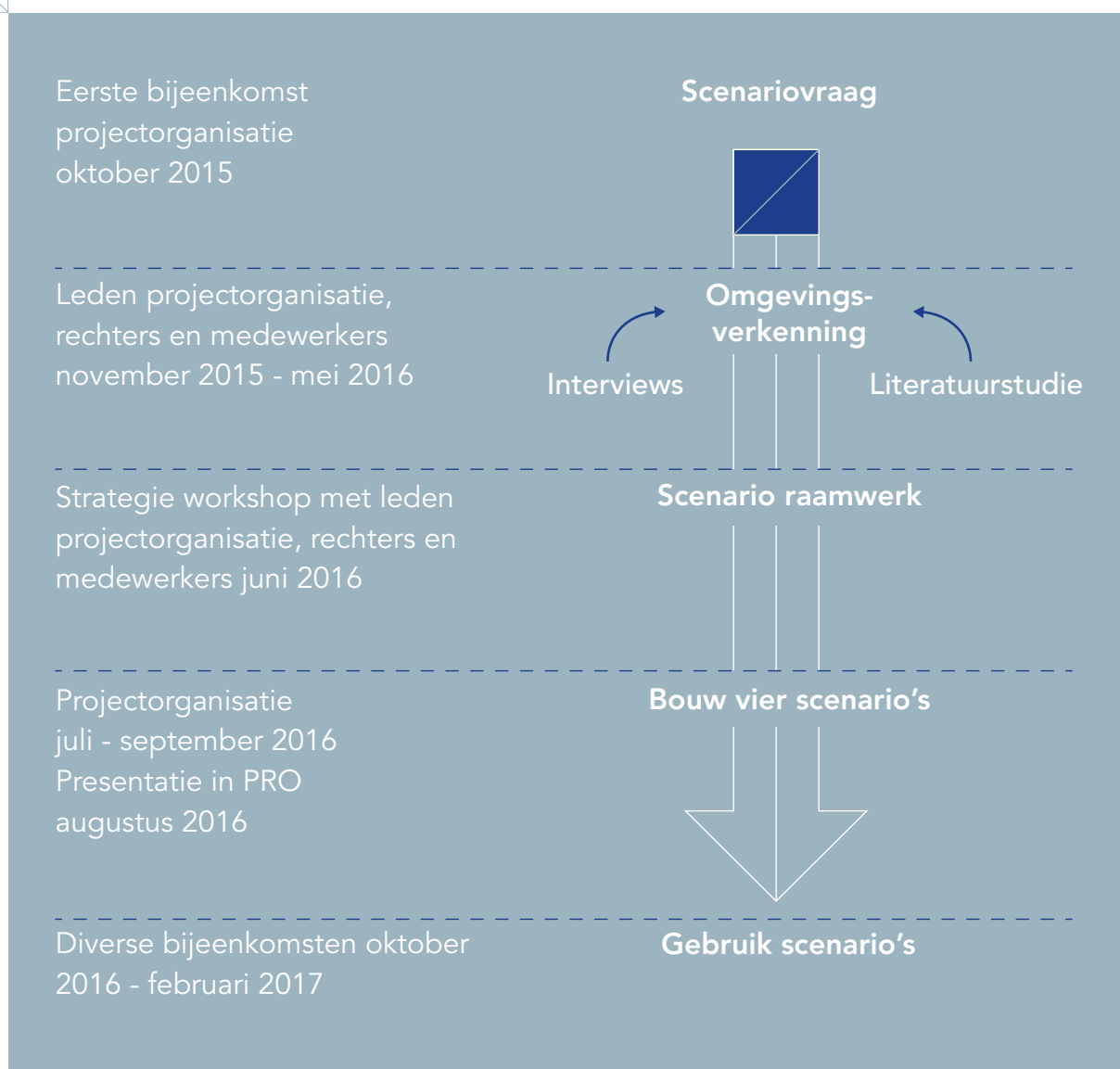
Na de bouw zijn de scenario's in verschillende gremia en tijdens tal van bijeenkomsten gebruikt om het gesprek te voeren over wat deze toekomstscenario's ons leren over de komende 15 jaar. Wat zijn de implicaties van de scenario's? Wat zijn de belangrijkste strategische keuzemogelijkheden die uit elk van de scenario's voortvloeien? Hoe moeten deze strategische alternatieven worden beoordeeld in het licht van toekomstige risico's. Kortom: wat zou de Rechtspraak moeten doen om zich voor te bereiden op een onzekere toekomst?

Er zijn al veel van dit soort gesprekken geweest, waarvan de opbrengsten deels in dit rapport zijn verwerkt:

- Werkconferentie voor medewerkers (27 oktober 2016 te Utrecht)
- Collectieve Bestuurskrachtdag (11 november 2016 te Arnhem)
- College van Afgevaardigden (16 november 2016 te Utrecht)
- Presidenten-Raad-Overleg (8 december 2016 te Amsterdam)
- Lokale bijeenkomst rechtbank Oost-Brabant en gerechtshof 's-Hertogenbosch (16 januari 2017 te 's-Hertogenbosch)
- Heisessie programmteam Kwaliteit en Innovatie (27 januari 2017 te Utrecht)
- Lokale bijeenkomst Landelijk Dienstencentrum Rechtspraak (6 februari 2017 te Utrecht)
- Lokale bijeenkomsten rechtbank Gelderland (o.a. 24 februari 2017 te Arnhem)

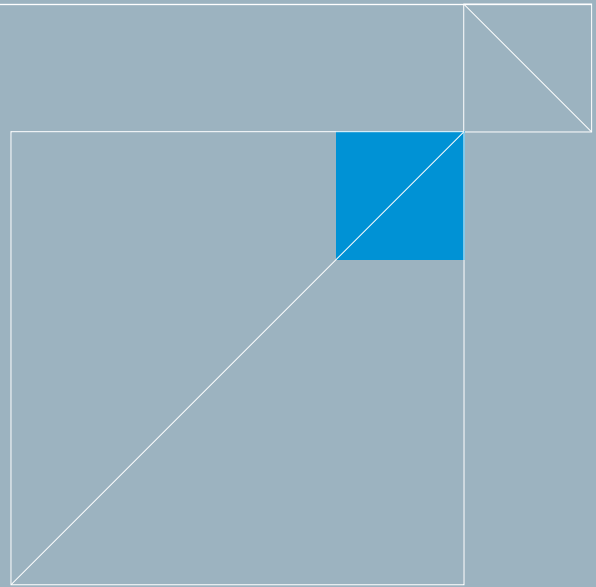
In de komende maanden zullen nog meer (lokale) bijeenkomsten plaatsvinden waarin de scenario's worden besproken. De (lokale) bijeenkomsten worden georganiseerd door medewerkers die aanwezig zijn geweest tijdens eerdere sessies. Op deze manier worden de verhalen door ambassadeurs overgedragen aan anderen in de organisatie. Overigens gebeurt dit op verschillende manieren. Zo werkt een groep medewerkers aan een serie van verhalen over een fictieve rechter die zich voortbeweegt in de omgeving van de scenario's. Op deze wijze worden anderen geprikkeld om na te denken over de toekomst en hun steentje bij te dragen aan de strategische discussie.

Tot slot een schematisch overzicht van het proces van scenarioplanning:



Figuur 1.4: Het proces van scenarioplanning

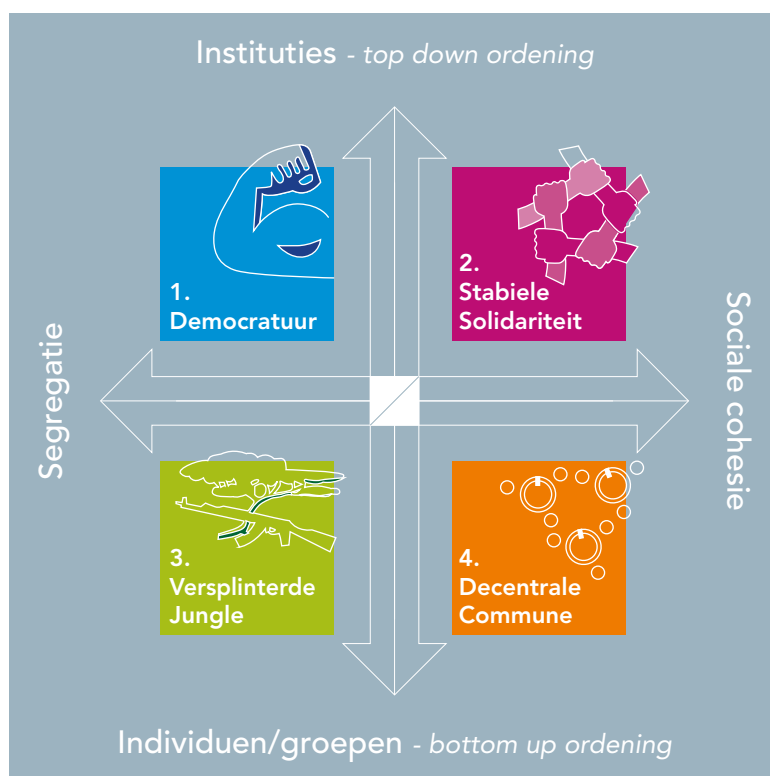
2. DE SCENARIO'S



In dit hoofdstuk presenteren we de vier ontwikkelde scenario's: Democratuur, Stabiele solidariteit, Versplinterde jungle en Decentrale commune. Elk scenario schetst een mogelijk toekomstbeeld van de omgeving waarin de rechtspraak in 2030 zou kunnen verkeren, op drie niveaus: de wereld, de samenleving en de rechtsstaat. Omdat in de scenario's Stabiele solidariteit en Decentrale Commune technologische ontwikkelingen en digitalisering een hogere vlucht nemen, is aan deze scenario's een vierde niveau toegevoegd: technologie en IT.

Tijdens de workshops en bijeenkomsten is uitgebreid gesproken over de implicaties van de scenario's. Wat zijn de kansen en bedreigingen voor het rechterlijk werk en de rechterlijke organisatie als de geschetste toekomst realiteit wordt? Op basis van deze verzamelde inzichten geven we na elk scenario een analyse van de implicaties weer.

In hoofdstuk 3 gaan we vervolgens in op hoe de rechtspraak kan inspelen op deze toekomstige uitdagingen. Dan gaat het over de vraag welke opties of handelingsmogelijkheden de rechtspraak ter beschikking staan.



Figuur 2.1: De scenario's

2.1 SCENARIO 1: DEMOCRATUUR

2.1.1 Beschrijving van de Democratuur



Basiskenmerken: top down ordening & maatschappelijke segregatie

De wereld

De wereld valt in 2030 uiteen in een aantal machtsblokken en mogendheden waartussen wantrouwen en onderlinge competitie de boventoon voeren. Internationale instituties verliezen hun gezag, omdat de machtsblokken en mogendheden hun belangen op andere manieren nastreven dan via supranationale verdragen en wetten. Onderlinge conflicten worden opgelost met machtsmiddelen en gaan soms gepaard met bloedvergieten. Terrorisme vormt een continue bedreiging en wordt moeizaam bestreden. De machtige Europese Unie van weleer is uiteengevallen en ingekrompen tot een kleinere kern-EU dat voornamelijk bestaat uit de landen in Noord-West-Europa.

Machtsblokken en mogendheden kijken in eerste plaats naar hun eigen belang en protectionisme is hierdoor alom aanwezig: 'eigen volk eerst'. In deze onrustige context blijft de economische ontwikkeling grillig. Een en ander heeft ook gevolgen voor migratiestromen. Na de toestroom in de afgelopen 15 jaar gaan nu de grenzen in principe dicht voor arbeidsmigranten en vluchtelingen. Staten laten alleen migranten toe die zij van toegevoegde waarde achten voor hun land.

Omdat de internationale samenwerking achterblijft, worden ook mondiale vraagstukken (zoals klimaatverandering, armoedebestrijding en economische crises) onvoldoende aangepakt. Ook is er weinig 'appetite' voor technologische innovatie, tenzij voor defensie- en veiligheidsdoeleinden. Spionage tussen staten en machtsblokken is aan de orde van de dag.

De maatschappij

De onrust op mondiaal niveau werkt door binnen de landsgrenzen. Ook in onze diverse, multi-etnische samenleving heerst wantrouwen en polarisatie. Er is boosheid over de toegenomen economische ongelijkheid en onzekerheid. Er is onder meer verzet tegen immigratie, angst voor islamisme en een vijandige houding tussen de burgers op de straten. Spanningen tussen groepen nemen toe, tussen autochtonen

en allochtonen, tussen 'haves' en 'have nots', tussen hoger- en lager opgeleiden, maar ook tussen generaties en tussen burgers in de stad en op het platteland. Deze tegenstellingen stellen de sociale cohesie zwaar op de proef.

De spanningen binnen de samenleving hebben geleid tot de roep om een 'sterke man' aan het roer. Met een ruime meerderheid van stemmen komt een nieuwe leider aan de macht. Deze is etnocentrisch: hij gaat uit van de waarden van een deel van de bevolking en behartigt vooral de belangen van deze groep. Aan de waarden en belangen van de mensen die niet voor hem hebben gestemd wordt voorbijgegaan. Er is weinig ruimte voor debat of afwijkende opvattingen. Van dit systeem van autoritaire democratie ('democratuur') zijn vooral de minderheden en kwetsbare burgers de dupe.

Om onrust te voorkomen, propageert de nieuwe premier een overheid die goed voor burgers zorgt. Hij weet een bepaald welvaartsniveau overeind te houden door in te zetten op bescherming van werkgelegenheid en betaalbaarheid van primaire levensbehoeften. Maar omdat de meeste aandacht uitgaat naar zijn eigen groep, is er toch enige sprake van sociale verloedering. Dit is vooral te merken in de wijken waar de zwakste groepen wonen en op het platteland. Het voorzieningenniveau daar is lager en de vooruitzichten zijn minder goed. Op die plekken is ook meer sprake van criminaliteit en andere sociaal-maatschappelijke problemen.

Om grip te houden op de samenleving is de overheid sterk aanwezig in het dagelijks leven van burgers. De overheid intervineert actief en controleert intensief onder het mom van ordehandhaving en veiligheid, ook op internet. Dankzij de voortgeschreden digitalisering van gegevensbestanden maken politie, justitie en veiligheidsdiensten bij hun werkzaamheden dankbaar – maar ongecontroleerd – gebruik van profiling en predictive policing⁴ technologieën.

De rechtsstaat

Na de komst van de sterke man gaat het snel bergafwaarts met de kwaliteit van de rechtsstaat. Het evenwicht tussen wetgevende, uitvoerende en rechtsprekende macht raakt verstoord. De facto heeft de regering, aangevoerd door de premier, het laatste woord. Er worden door deze democratisch gekozen regering regelingen ingevoerd die overduidelijk in strijd zijn met de idee van de rechtsstaat, bijvoorbeeld wetgeving om bepaalde groepen in de samenleving te bevoordelen of te benadelen. Ook komt het voor dat rechters door de regering onder druk worden gezet om uitspraken te doen die welgevallig zijn voor het heersende regime.

Technologische innovatie is niet direct in het belang van de overheid. Dit is ook te zien binnen de Rechtspraak. Er is weinig animo voor technologische vernieuwing, al is de digitalisering van de gerechtelijke procedures inmiddels wel voltooid. Er blijft echter een grote groep mensen behoefte houden aan procederen op papier en een 'live' zitting.

4 Verwijst naar het gebruik van wiskundige, voorspellende en analytische technieken in de rechtshandhaving om mogelijke criminele activiteiten te identificeren.

2.1.2 Implicaties van de Democratuur voor de rechtspraak

De wereld

Afbrokkeling van de internationale rechtsorde en marginalisering van internationale afspraken

In de Democratuur krijgt de Rechtspraak te maken met een internationale context waarin landen niet langer meer gericht zijn op samenwerking. De roep om een sterke nationale sturing leidt tot de terugkeer van sterke natiestaten van weleer en marginalisering van de internationale rechtsorde.

Dit heeft in de eerste plaats gevolgen voor de (door)ontwikkeling van de internationale rechtsorde. Nationale rechtsregels winnen aan belang en prevaleren boven internationale afspraken. Internationale verdragen op het gebied van mensenrechten en handel verliezen waarde en relevantie. De Rechtspraak verliest daardoor een belangrijk deel van het toetsingskader.

Afbrokkeling van de rechtsstaat in andere landen

Zonder een sterke internationale rechtsorde zullen landen elkaar niet langer of niet indringend aanspreken op de eerbiediging van internationale afspraken en burgerrechten. Hierdoor loopt de rechtsstaat niet alleen in Nederland, maar ook in andere landen een risico. De gevolgen hiervan zullen, vooral in de landen die geen of geen lange rechtsstatelijke traditie kennen, merkbaar zijn voor organisaties en mensen die zich inzetten voor de ontwikkeling van de rechtsstaat.

De groei van de internationale handel komt tot stilstand

Machtsblokken en mogendheden handelen in Democratuur primair vanuit eigenbelang en protectionisme. Dit heeft invloed op de internationale economie en internationale handel. Alle machtsblokken werpen handelsbarrières op en nemen maatregelen van protectionistische aard. De economische ontwikkeling verloopt daardoor grillig. Dit heeft invloed op de economische situatie in Nederland. Dit kan zorgen voor een veranderende vraag naar recht. Er zullen bijvoorbeeld minder handelsconflicten met een internationaal karakter worden voorgelegd. Daarentegen zullen daardoor meer faillissementen worden uitgesproken, burgers vaker in de schuldsanering terecht komen, meer arbeidsrechtelijke geschillen (ontslag) worden voorgelegd.

Migratiestromen drogen op

De grenzen gaan in dit scenario dicht en de bewaking van deze grenzen gaat omhoog. Het wordt voor vluchtelingen en asielzoekers moeilijker om 'Fort Europa' binnen te dringen. Daarnaast is ook de vijandige houding tegenover buitenlanders geen stimulans om naar Europa of Nederland te komen. Het aantal vreemdelingen-zaken neemt daarom drastisch af, terwijl de opsporing en bestraffing van illegaliteit meer focus krijgt.

De maatschappij

Spanningen tussen groepen in de samenleving leiden tot sociale ongelijkheid

De instabiliteit in de wereld werkt door in de samenleving en vertaalt zich in wantrouwen en de afkalving van het begrip tussen burgers. De sociale cohesie in de diverse samenleving komt daardoor onder druk te staan. Burgers met verschillende achtergronden komen op afstand van elkaar te staan. In veel gevallen letterlijk

doordat woongebieden en wijken in vooral de grote steden langs etnische en levensbeschouwelijk scheidslijnen uiteenvallen. De segregatie werkt – nog meer dan in het Nederland van 2017 – door op de werkvloer (ook binnen de Rechtspraak), school, sportvereniging en in het buurthuis. Het gebrek aan ontmoeting en dialoog versterkt de verwijdering tussen burgers en leidt tot nog meer sociale en economische ongelijkheid. In de Rechtspraak is deze ongelijkheid zichtbaar in het type zaken dat wordt voorgelegd en in de zaaksinstroom.

Repressief overheidsoptreden leidt tot meer sociale onveiligheid en criminaliteit

De verwijdering tussen groepen vertaalt zich in conflicten en (ernstige) incidenten. De roep om zekerheid en bescherming klinkt steeds harder door in de samenleving. Onder deze omstandigheden prevaleren ordehandhaving en veiligheid steeds vaker boven de bescherming van burgerrechten. Overheden worden niet of minimaal gecontroleerd in hun (digitale) optreden; privacybescherming en het legaliteitsbeginsel verliezen daardoor aan relevantie. Vooral kwetsbare groepen in de samenleving zijn hiervan de dupe. Daarnaast wakkert het repressieve beleid van de overheid terrorisme aan. In een vicieuze cirkel houden repressie en ernstige geweldsincidenten en aanslagen elkaar in stand.

Ondanks het repressieve beleid en optreden van de overheid neemt het sociale veiligheidsgevoel van mensen af. Sterker nog, vooral in de wijken en steden waar de sociale minderheden wonen en op het platteland, nemen de sociale verloedering en criminaliteit verder toe. Dit leidt tot meer strafrechtelijke zaken. De strafrechtelijke vervolging van burgers heeft uitsluitend een punitief karakter. De mogelijkheden om te investeren in het welzijn van mensen nemen af; ook binnen het strafrechtelijk kader.

Marginalisering van kwetsbare groepen

De positie van kwetsbare groepen komt niet alleen onder druk te staan als gevolg van het repressieve optreden van de overheid. Ook het gegeven dat het in de Democratuur niet langer vanzelfsprekend is om in het welzijn van mensen te investeren leidt tot marginalisering van grote groepen burgers. Mensen die niet op eigen kracht kunnen meekomen in de samenleving zijn meer dan ooit tevoren afhankelijk van hun omgeving. Wie niet kan terugvallen op een sociaal netwerk loopt het risico in de vergetelheid te raken. Niet alleen in de wijken waar de sociale minderheden wonen, maar ook op het platteland, waar nu en in de toekomst relatief veel ouderen wonen, leidt dit tot sociale verloedering. In de samenleving is weinig appetijt om te investeren in het welzijn van deze burgers. De overheid bestrijdt niet langer de uitsluiting van burgers. Ook de Rechtspraak wordt niet langer actief bevraagd door de overheid en samenleving.

De rechtsstaat

De trias politica raakt uit balans

In Democratuur ligt het primaat bij de uitvoerende macht. Niet alleen burgers ondervinden dit dagelijks in de praktijk, maar ook de instituties binnen de rechtsstaat. De rechterlijke macht, dus niet alleen de Rechtspraak, komt onder druk te staan. De uitvoerende macht probeert in dit scenario invloed te krijgen op de uitspraken van individuele rechters en op de rechterlijke organisatie. Soms gebeurt dit door het uitoefenen van directe druk. Maar nog vaker gaat dit op een geleidelijke en/of indirecte manier, bijvoorbeeld via wetgeving of het bespelen van de publieke opinie. De onafhankelijkheid van de Rechtspraak is daardoor niet langer een rechtsstatelijke vanzelfsprekendheid.

Daarentegen ligt in dit scenario de nadruk op 'law and order'. Dit betekent dat de overheid er veel aan gelegen is om mensen, die verdacht worden van het plegen van strafbare feiten, te vervolgen. Dit leidt tot meer aandacht voor strafrecht.

De Rechtspraak wordt gemarginaliseerd

De overheid heeft de Rechtspraak nodig bij ordehandhaving en veiligheid. Op andere terreinen wordt de aanwezigheid van de Rechtspraak minder gewaardeerd. Dit is onder meer zichtbaar in de afnemende rol die de Rechtspraak toebedeelt krijgt bij de aanpak van (maatschappelijke) vraagstukken. Ook het (innovatie)budget van de Rechtspraak blijft in dit scenario niet buiten schot.

Daarnaast wordt de positie van de Rechtspraak verder verzwakt door een verdere daling van het vertrouwen van kwetsbare burgers in instituties en degenen die hierin werkzaam zijn en dus ook in de Rechtspraak en rechters. Zij zullen dus minder snel een beroep doen op de Rechtspraak.

Technologie en ICT

De focus op innovatie verdwijnt

In de Democratuur vervalt de drang om te vernieuwen; de budgetten op dit gebied worden gekort. Ook de vernieuwing van de Rechtspraak komt op een lager pitje te staan. Wel krijgt de Rechtspraak te maken met nieuwe technologie en ICT die de overheid toepast op het gebied handhaving en veiligheid. Deze toepassingen en inzet daarvan verhouden zich op gespannen voet met de regels van de rechtsstaat.

2.2 SCENARIO 2: STABIELE SOLIDARITEIT

2.2.1 Beschrijving van Stabiele solidariteit



Basiskenmerken: Top down ordening & sociale cohesie

De wereld

Het systeem van global governance is met vallen en opstaan verder ontwikkeld. Er is geen sprake van een wereldregering, maar landen staan positief tegenover samenwerking. Via de traditionele internationale organisaties (VN, WHO, OESO, NAVO, OPEC, EU) werken zij samen aan een veilige en meer welvarende wereld. Mondiale vraagstukken (zoals klimaatverandering, armoedebestrijding en economische crises) worden binnen deze traditionele verbanden aangepakt of zelfs opgelost.

De financieel-economische onzekerheid, die aan het begin van het millennium heerste, is voorbij. De omstandigheden voor een florerende internationale handel zijn aanwezig. Hiervan profiteren ook landen in ontwikkeling, zoals bijvoorbeeld Ghana, Zuid-Afrika, Brazilië en Vietnam.

In onze regio heeft de Europese Unie zich, na het hervinden van de democratische legitimatie, doorontwikkeld tot één groot Europa. Binnen Europa bestaan nog altijd open grenzen en wordt vrij verkeer van personen, arbeid, goederen en diensten niet belemmerd. Europa voert daarnaast een gezamenlijk asielbeleid dat ruimhartig wordt toegepast voor mensen uit brandhaarden elders ter wereld.

De maatschappij

Nederland heeft haar zaken op orde. Rust in Europa en de wereld hebben gezorgd voor een stabiel politiek-bestuurlijk klimaat en gunstige economische omstandigheden. Er is bijna geen armoede meer en de leefbaarheid in steden en op het platteland is goed.

De participatiesamenleving floreert. Actieve burgers dragen vanzelfsprekend en naar vermogen bij aan de samenleving. Dat geldt ook voor gehandicapten, werklozen en ouderen. In ruil stelt de overheid minder regels, treedt faciliterend op en biedt financiële ondersteuning aan gemeenschappelijke initiatieven. Voor de echt kwetsbaren blijft een bodempje verzorgingsstaat bestaan: zij blijven recht hebben op professionele zorg en ondersteuning door de overheid.

De samenleving is door migratie diverser en veelkleuriger geworden, maar dit heeft niet tot spanningen geleid.

Er zijn weinig ondemocratische tendensen in de samenleving. Politiek en instituties zijn er tijdig in geslaagd de verbindingen te versterken door op te komen voor de waarden die de Nederlandse samenleving koestert en deze te verdedigen tegen bedreigingen. Bij deze waarden behoort dat minderheden en andersdenkenden in Nederland worden ontzien en gerespecteerd. Het feit dat hun deelname aan het arbeidsproces hard nodig is, draagt daaraan bij.

Burgers voelen zich in eerste plaats Nederlander. Er is sprake van een collectieve identiteit die zou kunnen worden omschreven als de Nederlandse variant op 'the American Creed'⁵.

De rechtsstaat

De democratische rechtsstaat functioneert goed en steunt op breed gedeelde opvattingen in de samenleving over het belang er van. De drie staatsmachten in de trias politica eerbiedigen elkaar en de burgers tornen niet aan het gezag van de overheid of de Rechtspraak.

De internationale rechtsorde werkt steeds meer door in het Nederlandse rechtstelsel. Daarnaast leiden de veranderende rol van de overheid en de voortschrijdende technologische innovatie tot een groeiende behoefte aan nieuwe wet- en regelgeving. Deze ontwikkelingen samen zorgen voor een grotere rol voor de Rechtspraak in de trias politica. Steeds vaker moet zij op de stoel van de wetgever plaatsnemen om normen te interpreteren en toe te passen op nieuwe werkelijkheden die ontstaan door de (technologische) ontwikkelingen in de maatschappij.

Daarnaast wordt de Rechtspraak steeds vaker gevraagd om aan te sluiten bij multidisciplinaire netwerken binnen de overheid die een gecoördineerde aanpak van criminaliteit beogen, bijvoorbeeld het tegengaan van criminaliteit onder jongeren. De rechter komt dan op locatie om conflicten in de wijk op te lossen of sluit in haar uitspraken aan bij lopende initiatieven.

Technologie en ICT

Technologie en digitalisering hebben een grote vlucht genomen en de gevolgen daarvan zijn ook in de rechtszaal merkbaar. Ongelukken met zelfrijdende auto's, bitcoin transacties, cybercrime en de omgang met data en privacybescherming leveren complexe juridische vraagstukken op die hoge eisen stellen aan de kennis van rechters.

Zelf profiteert de Rechtspraak ook op verschillende manieren van technologische innovaties. De digitalisering van de gerechtelijke procedures is met succes voltooid. Veel mensen maken gebruik van de mogelijkheid om digitaal te procederen en online zittingen raken steeds meer ingeburgerd. Daarnaast blijft de mogelijkheid bestaan om op papier te procederen. Voorts ondersteunen expertsystemen de rechter bij de analyse en afweging van beslissingen. Sommige eenvoudige zaken

5 Het idee van Amerikanen dat het Amerika's recht, plicht en lotsbestemming is om democratie en vrijheid wereldwijd te verspreiden. Het is een geloof dat voortkomt uit vertrouwen in de grondwet, het juridische stelsel en democratie.

lenen zich zelfs helemaal voor geautomatiseerde geschiloplossing. Ten slotte wordt een gang naar de rechter steeds vaker voorkomen doordat partijen van tevoren vormen van kunstmatige intelligentie raadplegen of hun geschillen via (door de Rechtspraak gecertificeerde) apps beslechten.

2.2.2 Implicaties van Stabiele solidariteit voor de rechtspraak

De wereld

Doorontwikkeling van de internationale en Europese rechtsorde

Het systeem van global governance wordt voortgezet en landen werken in internationale instituties samen aan een veiligere en meer welvarende wereld. In dit scenario krijgt internationale wet- en regelgeving een steeds belangrijkere rol. De herdefiniëring van de Europese Unie zorgt voor steeds meer harmonisatie van regelgeving in Europa. Ook in de Rechtspraak winnen internationale en Europese regels en beginselen aan belang. Met name het Europees privaatrecht speelt een steeds grotere rol. Daarnaast wordt van de Rechtspraak, omdat het proces van implementatie van internationale en Europese regels soms enige tijd in beslag neemt, verlangd dat vooruitlopend op het nationale wetgevingstraject al invulling wordt gegeven aan deze nieuwe normen.

De wereldeconomie floreert

De handel in de wereld vaart wel bij de stabiele politiek-bestuurlijke situatie. De economische ontwikkeling verloopt minder grillig. Hoewel de kans op een economische dip altijd aanwezig is, werkt dit ook door in de overheidsfinanciën op nationaal niveau. De Rechtspraak plukt hier ook de vruchten van.

Europa blijft aantrekkelijk voor migranten

Europa blijft vanwege de economische aantrekkingskracht die van het continent uitgaat interessant voor kansarme en kansrijke immigranten uit de rest van de wereld.

De maatschappij

Sociale stabiliteit voor het grootste deel van de burgers

Er breekt in Stabiele solidariteit – na de grote sociale onzekerheid aan het begin van de eeuw – een periode aan waarin burgers zich minder zorgen maken over hun bestaanssituatie en toekomst. De politiek-bestuurlijke en financieel-economische omstandigheden dragen deze ontwikkeling. Ook de vernieuwingen op de arbeidsmarkt pakken voor het grootste deel van de bevolking positief uit. De Rechtspraak merkt dit in het type zaken dat wordt voorgelegd.

Nieuwe sociale verbindingen leiden tot een andere aanpak van maatschappelijke vraagstukken

De overheid zit bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken vaak aan tafel als één van de gesprekspartners. Steeds vaker worden deze vraagstukken opgepakt door bedrijven (social enterprises) en particulieren. De Rechtspraak wordt geacht om op beleidsmatig niveau of in casusoverleggen mee te praten over oplossingsrichtingen.

De inclusieve samenleving floreert

In dit scenario wordt sociaal kapitaal gewaardeerd. Het gaat niet langer om economische waarde, maar ook om sociale waarde. 'Community service' is vanzelfsprekend, mensen die niet of niet volledig kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt verdienen hun sporen op deze manier. Voor de meest kwetsbare mensen in de samenleving houdt de overheid passende voorzieningen overeind. Ook de Rechtspraak wordt geacht zich voor deze doelgroep in te blijven zetten.

Daarnaast is geen sprake meer van verwijdering tussen groepen in de samenleving. Multidiversiteit is niet langer een keuze, maar een norm. De overheid past hierop haar beleid aan. Ook de Rechtspraak wordt geacht zich te equiperen om alle voorkomende geschillen te kunnen behandelen. Hierdoor wordt het ontstaan van parallelle rechtsordes in de samenleving voorkomen.

*De rechtsstaat**De democratische rechtsstaat kent weinig uitdagingen*

In dit scenario kent de democratische rechtsstaat weinig uitdagingen. De staatsmachten eerbiedigen elkaar en er wordt ook door burger niet wezenlijk aan het gezag van de Rechtspraak getornd. De Rechtspraak moet evenwel aandacht blijven houden voor de rechtsstaat, omdat lijdelijkheid op dit gebied op termijn kan leiden tot zelfgenoegzaamheid en een situatie waarin niemand meer oog heeft voor de tevredenheid van burgers over het functioneren van de rechtsstaat.

*Technologie & ICT**De overheid stimuleert technologische innovatie*

De overheid zet in op technologische innovatie. Er bestaat een breed gedragen consensus over de voordelen van de toepassing van techniek en ICT. De vernieuwingen leiden echter ook tot nieuwe vraagstukken en geschillen. De Rechtspraak wordt geacht om normen te interpreteren en toe te passen op nieuwe werkelijkheden die ontstaan door de (technologische) innovatie in de samenleving. De rechterlijke uitspraken op dit gebied zijn toonaangevend en worden telkens met spanning afgewacht. Dit betekent dat de Rechtspraak geacht wordt voldoende geëquipeerd te zijn om complexe vraagstukken op te lossen.

De overheid gebruikt technologische innovatie om de eigen producten en diensten te verbeteren

De overheid benut technologische innovatie om de eigen producten en diensten te verbeteren. Ook de Rechtspraak profiteert hiervan. Er is niet alleen een positieve grondhouding ten aanzien van vernieuwing, er worden ook financiële middelen vrijgemaakt om te innoveren. Dit leidt tot mogelijkheden om vergaande vernieuwingen in te passen.

Consensus over het gebruik van technologie en big data

Er bestaat maatschappelijk gezien consensus over het gebruik van technologie en big data. De overheid heeft met wet- en regelgeving gezorgd voor enkele belangrijke waarborgen op het gebied van de persoonlijke levenssfeer en privacy van burgers.

2.3 SCENARIO 3: VERSPLINTERDE JUNGLE

2.3.1 Beschrijving van Versplinterde jungle



Basiskenmerken: Bottom up ordening & maatschappelijke segregatie

De wereld

De wereld kampt met enorme problemen zoals financiële en economische crises, grote verschillen tussen arm en rijk, epidemieën, terrorisme en oorlogen die nauwelijks onder controle kunnen worden gebracht. Dit is het gevolg van een gebrek aan vertrouwen en samenwerking op mondiaal niveau. De ordenende rol van de VN, NAVO en andere internationale gremia bestaat niet meer. Niet alleen internationale organisaties, maar ook staten zelf worden als gevolg van deze problemen steeds krachtelozer. De mondiale onrust veroorzaakt over de hele wereld migratiestromen. Niet alleen mensen uit oorlogsgebieden, maar ook mensen die in hun eigen land hun middelen van bestaan zijn kwijt geraakt, raken op drift.

De wereld is onveilig en het recht van de sterkste geldt. De machtigste partijen – sterke staten, multinationals, criminele organisaties – bepalen wat er gebeurt. Mensenrechten worden geschonden en internationale afspraken over bijvoorbeeld privacybescherming en klimaatbeheersing worden genegeerd. Het internet is verworpen tot een vrijstaat waar kwaadwilligen wereldwijd vrijwel ongehinderd kunnen opereren. Ook is er sprake van digitaal terrorisme en digitale oorlogsvoering. Kunstmatige intelligentie en big data worden vooral gebruikt door partijen die hier hun eigen (financiële) voordeel mee willen doen. Zij voelen zich niet gebonden aan regels en leggen geen rekenschap af over het gebruik.

De maatschappij

De gevreesde tweedeling binnen de maatschappij heeft doorgezet. Door het gebrek aan sociale cohesie en solidariteit is de kloof tussen haves en have nots gegroeid, waarbij bepaalde groepen zoals ouderen en laagopgeleiden onevenredig hard zijn getroffen. Verder is het platteland leeggelopen. Met name de kansrijken zijn weggetrokken uit deze regio's richting de steden. Stedelijke gebieden zijn verworpen tot gebieden waar groepen gesegregeerd en op gespannen voet met elkaar leven en waar zelfs getto's zijn ontstaan. In deze overbevolkte omgeving vieren corruptie, criminaliteit, armoede en werkloosheid hoogtij. De sterkere burgers nemen hier het recht in eigen hand. De zwakkere burgers leven met een permanent gevoel van dreiging en angst.

De traditionele instituties zijn niet bij machte om de problemen aan te pakken en adequaat op te treden tegen de wetteloosheid in de probleemgebieden. De staat dreigt het geweldsmonopolie te verliezen, Nederlanders schaffen steeds vaker zelf wapens aan omdat ze denken dat de politie hen niet meer kan beschermen.

Ook het politieke stelsel is verlamd geraakt. Machtige private partijen profiteren van het ontstane vacuüm en ondemocratische krachten infiltreren in de politiek. Politici en ambtsdragers dienen niet langer het algemeen belang, maar fungeren als stroman. Burgers zijn intussen alle vertrouwen in de traditionele instituties verloren.

De rechtsstaat

De marginalisatie van het politieke stelsel en de traditionele instituties heeft geleid tot het verdwijnen van de democratische rechtsstaat zoals we die kenden aan het begin van de 21e eeuw. De drie staatsmachten zijn niet in evenwicht, zij beconcurreren elkaar om zelf nog enige invloed te behouden.

Het gezag van de Rechtspraak wordt tot het uiterste beproefd. Het komt voor dat beslissingen van rechters door benadeelde partijen naast zich neer worden gelegd, zonder dat dit gevolgen heeft. Ook spreken sommige rechters milde vonnissen uit omdat ze bang zijn en bedreigd worden door clans uit de getto's of machtige criminele organisaties.

Daarnaast vormt het bestaan van parallelle samenlevingen met eigen normen en waarden een groot probleem. De rechtssystemen die hieruit voortvloeien, zorgen er voor dat burgers niet meer naar de rechter stappen, maar de problemen in eigen kring oplossen. In sommige gevallen botsen die oplossingen met bestaande wet- en regelgeving.

2.3.2 Implicaties van Versplinterde jungle voor de rechtspraak

De wereld

De internationale rechtsorde bestaat alleen nog maar in naam

In de versplinterde jungle verliezen internationale organisaties en overheden hun gezag. Er wordt nog wel samengewerkt, maar dit gebeurt vooral buiten de traditionele samenwerkingsverbanden. De internationale rechtsorde is daarom steeds meer een holle werkelijkheid. Er worden weinig internationale regels vastgesteld. Dit merkt ook de Rechtspraak in de dagelijkse praktijk.

Het gebrek aan internationale samenwerking en afspraken leidt tot meer digitale misdaad

Zonder de traditionele internationale samenwerkingsverbanden worden grensoverschrijdende problemen niet doeltreffend meer aangepakt, maar juist verergerd. (Digitaal) terrorisme en (digitale) criminaliteit (bijvoorbeeld hacken) zullen vaker voorkomen. Er ontstaat daardoor een constante sfeer van dreiging en conflict. De overheid kan maar moeilijk een vuist maken om deze (nieuwe) vormen van misdaad te bestrijden. Ook de Rechtspraak kan vanwege de ongrijpbaarheid van terroristen en (cyber)criminelen maar weinig doen.

Conflicten leiden tot grote migratiestromen

De internationale context leidt tot een onveiligere wereld en meer conflicten. Migratiestromen van mensen die als gevolg van oorlog en dreiging huis en haard verlaten zijn aan de orde van de dag. De samenleving kijkt niet naar de Rechtspraak als het gaat om deze mensen.

De maatschappij

'Ieder voor zich' is het nieuwe credo

In de samenleving geldt het credo 'ieder voor zich'. Solidariteit en inclusiviteit zijn begrippen uit het verleden. Het platteland loopt leeg en verrommelt. In de stad ontstaan wijken waarin kansarmen samendrommen. De kwaliteit van de voorzieningen in deze wijken verschilt enorm. Soms lukt het de overheid om iets te doen voor kwetsbare burgers, soms zijn er andere partijen uit de gemeenschap die dit doen. Maar het komt in onveilige gebieden ook voor dat nagenoeg geen voorzieningen voor deze groepen zijn. Het is ook voor de Rechtspraak moeilijk om iets te betekenen voor deze kwetsbare burgers. Daarentegen wonen kansrijke burgers steeds vaker in beschermde en bewaakte gebieden in de stad en regio. Deze ontwikkelingen leiden tot een klassenmaatschappij.

De rechtsstaat

De staatsmachten beconcurreren elkaar

De versplinterde jungle is een wereld waarin wantrouwen overheerst. Ook tussen de staatsmachten bestaan er spanningen, niet in de laatste plaats als gevolg van de voortdurende druk en invloed van niet-statelijke partijen. Ook de Rechtspraak moet de eigen positie continue bevechten.

Burgers verliezen hun vertrouwen in de democratische en rechtsstatelijke instituties

Het lukt de overheid niet om de problemen in de samenleving aan te pakken. Daardoor verliezen burgers hun vertrouwen in de democratische en rechtsstatelijke instituties. Zij doen niet snel een beroep op deze instituties als zij problemen onder vinden in hun dagelijks leven. Ook niet op de Rechtspraak. Temeer omdat rechterlijke uitspraken dikwijls worden genegeerd.

Onder de invloed van de eerdergenoemde ontwikkelingen ontstaan parallelle rechtsordes waarin machtige actoren eigen waarden en normen opleggen en handhaven.

Actieve ondermijning van de rechtsstaat

Corruptie en misdaad zijn in dit scenario aan de orde van de dag. De boven- en onderwereld lopen steeds vaker in elkaar over. Ook de Rechtspraak ondervindt hiervan de gevolgen. Rechters kunnen niet langer in relatieve veiligheid hun werk verrichten. Zij liggen, ook digitaal, onder een vergrootglas en moeten voortdurend op hun hoede zijn.

Technologie & ICT

Technologische ontwikkeling verloopt grillig en ongecontroleerd

De marginalisering van instituties heeft niet geleid tot het stilvallen van technologische ontwikkeling. Machtige partijen investeren nog steeds veel in techniek en ICT. Dit gaat echter op een ongecontroleerde wijze. Het lukt de overheid niet om grip te krijgen op deze praktijk. Ook de Rechtspraak heeft moeite om de ontwikkelingen op dit gebied bij te benen.

Technologiebedrijven gebruiken ICT en big data voor onrechtmatige doeleinden

De technologiebedrijven laten zich bij de toepassing en het gebruik van ICT en met name big data weinig gelegen aan wet- en regelgeving. De privacy van burgers staat onder grote druk.

2.4 SCENARIO 4: DECENTRALE COMMUNE

2.4.1 Beschrijving van Decentrale commune



Basiskenmerken: Bottom up ordening & sociale cohesie

De wereld

De globalisering raast voort – multinationals en China zijn dominant aanwezig op de Europese markt – maar er is ook een tegentrend zichtbaar: de lokale handel en economie zijn aan een geslaagde opmars bezig.

Internationale instituties zoals VN, NAVO, OPEC, WHO en EU bestaan nog steeds, maar hun gezag wordt flink op de proef gesteld omdat van onderop mensen zich snel weten te organiseren en tegenkracht bieden (zoals vroeger Occupy en WikiLeaks). Binnen de Europese Unie is de macht van 'Brussel' teruggedrongen. Na de Brexit hebben nationale regeringen en parlementen weer meer te zeggen gekregen en is het voor de Europese Commissie en het Europese Parlement moeilijker geworden om eigen regelgeving aangenomen te krijgen.

Maatschappij

Door immigratie en vergrijzing is de maatschappelijke en culturele diversiteit enorm toegenomen. De gevreesde polarisatie is uitgebleven. Verschillende groepen hebben een vorm van vreedzaam samenleven gevonden, stevig geworteld in gedeelde waarden over democratie, rechtstaat en vrijheden.

De verstrekking van een basisinkomen aan elke volwassen burger heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de sociale cohesie. Van dit bedrag kan iedereen zonder luxe rondkomen en bijverdienen is toegestaan. Dit heeft tot een zekere nivellering van rijkdom geleid. Bovendien is voor veel mensen daardoor ruimte ontstaan om zich in nieuwe mogelijkheden voor zinvoller werk en leven te verdiepen

Nederland gonst van de particuliere initiatieven op het gebied van energie, zorg, milieu en ruimtelijke ontwikkeling. Deels noodgedwongen, omdat de overheid zich steeds verder terugtrekt. Deels omdat in de internetsamenleving kennis en informatie eenvoudig toegankelijk is en burgers steeds meer zelf uitmaken wat waar, goed en mooi is. Veel mensen zijn ontevreden over de grote energiemaatschappijen, willen dat de zorg betaalbaar en humaan blijft en vinden het belangrijk om de lokale

economie te stimuleren. Ook nemen ze verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van hun eigen buurt, dorp, stad, landschap of gebied. Juist in een tijd van globalisering is er behoefte aan een gemeenschap en een plek die je 'thuis' kunt noemen. En zo ontstaan in de Randstad en op het platteland ecodorpen, energiecoöperaties, zorgcoöperaties, coöperaties op het gebied van gebiedsbeheer en talloze burger-initiatieven in buurten en wijken. Deze gemeenschappelijke projecten en samenlevingsmodellen, waarin burgers het heft in eigen hand nemen, vormen een bron van trots zoals vroeger de verzorgingsstaat dat was.

Ook het ondernemerschap bloeit als nooit tevoren: er is een toename van zzp-ers, start ups, kleine - en middelgrote bedrijven die vooral gericht zijn op het creëren van producten en diensten die maatschappelijke waarde toevoegen. 'Return on society' is net zo belangrijk als 'return on investment'. Ook bij het grote bedrijfsleven begint het steeds meer om zinvol werk te draaien: managers en medewerkers zetten alleen de extra stap als ze zich herkennen in de visie, waarden en normen van het bedrijf en het product waarvoor ze werken. Een hoog salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden zijn niet langer doorslaggevend voor de inzet. De vraag voor het leiderschap is: hoe krijg ik mensen geëngageerd?

Rechtsstaat

De rol van de traditionele instituties is veranderd. De centrale overheid, die van bovenaf zaken oplegt, is niet meer van deze tijd. Vanuit het centrale niveau worden alleen nog algemene kaders gesteld, het is aan de lokale samenleving om deze 'plaatseigen' in te vullen: steden en regio's co-creëren met burgers en bedrijven oplossingen voor sociale, economische en ruimtelijke vraagstukken in hun gebied.

De Rechtspraak blijft van belang als het gaat om het hoeden van morele en ethische grenzen, maar dan vooral als 'last resort'. In de lokale gemeenschappen lost men geschillen veelal in eigen kring op. Er zijn nieuwe, laagdrempelige vormen van geschilbeslechting ontstaan die de druk op de rechter verlagen. Maar áls de rechter in beeld komt, gaat het vaak om kwesties met grote maatschappelijke impact, en ligt het werk onder een maatschappelijk vergrootglas.

Intussen is die rechter wel een stuk dichterbij de samenleving komen te staan, mede dankzij een belangrijke innovatie: partijen kunnen zelf hun rechters kiezen. Dat komt het gezag van hun uitspraken ten goede, evenals de gepercipieerde betrouwbaarheid. Verder vinden experimenten plaats met juryrechtspraak en worden burgers door middel van crowd sourcing meer bij de Rechtspraak betrokken.

Technologie & ICT

Digitalisering is gemeengoed geworden, en ook dat maakt rechtspraak toegankelijker. Veel mensen maken gebruik van de mogelijkheid om digitaal te procederen en online zittingen raken steeds meer ingeburgerd. De Rechtspraak concentreert zich in enkele grote steden maar maakt ook gebruik van 'pop up' rechtbanken in bijvoorbeeld landelijke gebieden.

Zelf profiteert de Rechtspraak ook op verschillende manieren van technologische innovaties. Expertsystemen ondersteunen de rechter bij de analyse en afweging van beslissingen. Sommige eenvoudige zaken lenen zich zelfs helemaal voor geautomatiseerde geschiloplossing.

2.4.2 Implicaties van Decentrale commune voor de rechtspraak

De wereld

De internationale rechtsorde fungeert als smeermiddel voor de handel

Politiek-bestuurlijke klimaat in de wereld is stabiel. De internationale instituties verliezen weliswaar een deel van hun gezag en invloed, maar dit wordt van onderop opgevangen door zakelijke en particuliere initiatieven die de internationale samenwerking en handel bevorderen. De internationale rechtsorde fungeert vooral als smeermiddel, maar is allang niet meer essentieel. Zeker niet nu de internationale regels aan relevantie hebben ingeboet ten bate van nationale wetgeving. Waar het gaat over regelgeving bestaan er veel verschillen tussen landen. Overheden, publieke organisaties, bedrijven en burgers zijn er – gelet op hun gedeelde belangen – niettemin op uit om geschillen vreedzaam op te lossen. De Rechtspraak merkt dat er met name meer vraag naar internationale arbitrage en mediation ontstaat.

De wereldeconomie ontwikkelt zich positief maar grillig

De marginalisering van internationale instituties heeft ertoe geleid dat de economische conjunctuur zich grillig ontwikkelt. De wereld vaart wel bij de kansen die geboden worden door technologische innovatie en bij de ruimte die partijen krijgen om handel te drijven met elkaar, maar het ontbreken van centrale sturing maakt de ontwikkeling van de economie ook onzeker.

(Arbeids)migratie is aan de orde van de dag

Omdat het initiatief van onderop komt, zijn burgers veel actiever bezig met het zoeken naar kansen en mogelijkheden om zich economisch en sociaal te ontplooiën. Hoewel het internet ervoor zorgt dat iedereen op ieder moment van de dag zaken kan doen op elke plek van de wereld, blijven fysieke ontmoetingen waardevol. Zeker in situaties waarin langdurig wordt samengewerkt. Daarom verhuizen in dit scenario nog steeds veel mensen naar andere plekken in de wereld om (tijdelijk) een bestaan op te bouwen. Ook de beroepen die niet geautomatiseerd kunnen worden, houden de noodzaak om arbeidsmigranten aan te trekken overeind. De tijd waarin kansrijke migratie grote aantallen mensen naar Europa deed verhuizen is voorbij. Landen kijken kritisch naar de toegevoegde economische en sociale waarde die nieuwkomers hebben.

De maatschappij

Het welvaartsperspectief verandert: sociaal kapitaal telt mee

Het gaat niet langer alleen om geld, maar ook om sociaal kapitaal. Dit heeft ervoor gezorgd dat ook kansarme burgers de kans krijgen om makkelijker te voorzien in hun bestaan en een waardevolle bijdrage te leveren aan de samenleving. Het basisinkomen dat iedereen ontvangt, draagt hieraan bij. Niettemin blijft – ondanks het feit dat de sociale verschillen kleiner worden – uitsluiting nog steeds op de loer liggen.

De doe-het-zelf-samenleving is een feit

Burgers, organisaties en bedrijven hebben de overheid niet meer nodig bij het verwezenlijken van allerlei doelen. Zij vinden elkaar via internet en op andere platforms. Het oplossen van maatschappelijke vraagstukken is niet langer een exclusieve overheidstaak.

De regio en gemeenschappen winnen aan relevantie

In Nederland gonst het van de particuliere initiatieven. Burgers en organisaties zoeken elkaar op en organiseren zich omtrent een gedeeld belang. Veelal is internet een belangrijke drijvende kracht achter deze ontwikkeling, maar opvallend vindt de uitwerking plaats op lokaal niveau en binnen gemeenschappen. Als de overheid fysiek ondersteunend optreedt, dan is dit lokaal georganiseerd. Dit geldt ook voor de Rechtspraak.

*De rechtsstaat**De overheid treedt bijna uitsluitend kaderstellend op*

In dit scenario vinden burgers, organisaties en bedrijven veelal hun eigen weg. De overheid is in de hoofdzaak verantwoordelijk voor het raamwerk waarbinnen mensen en organisaties hun eigen weg mogen gaan. Dit geldt ook voor de Rechtspraak. Deze komt, als hoeder van de rechtsstaat⁶, in de hoedanigheid van geschilbeslechter alleen in beeld als de grenzen van het raamwerk dreigen te worden overschreven. De vervolging en berechting van mensen en organisaties die verdacht worden van het plegen van strafbare feiten blijft wel een exclusieve overheidstaak.

De instituties van de democratische rechtsstaat worden gezien als bindmiddel en vangnet

Hoewel de rol en positie van de traditionele instituties ingrijpend zijn veranderd, worden deze instituties ten behoeve van de instandhouding van de democratische rechtsstaat geëerbiedigd. Mensen en organisaties zijn blij met de wereld van 2030, maar niemand wil vervallen in chaos als het economisch minder gaat. Daarom wordt de traditionele instituties die de rechtsstaat symboliseren en dragen als bindmiddel en vangnet in de samenleving overeind gehouden.

*Technologie en ICT**Doorbraak van enkele ingrijpende technologische ontwikkelingen*

De wereld maakt de doorbraak mee van enkele ingrijpende en kansrijke ontwikkelingen. Blockchaintechnologie is niet meer weg te denken, maar ook allerlei toepassingen op het gebied van kunstmatige intelligentie en datascience veranderen de wereld voorgoed. De Rechtspraak moet goed haar best doen om deze ontwikkelingen te kunnen blijven bijbenen

De digitale overheid is een feit

De samenleving in 2030 wil niet alleen minder overheid, maar ook een andere overheid. Er wordt daarom volop geïnvesteerd in een digitale overheid die tegemoet komt aan de behoeften die de samenleving heeft. Deze overheid biedt maatwerk en laat regelruimte aan degenen die hieraan behoefte hebben. De technologische innovaties worden ook toegepast in de (dienstverlening van de) Rechtspraak.

De terugtrekkende overheid maakt het risico op cybercriminaliteit groter

De technologische ontwikkelingen leiden tot een verdere digitalisering van de samenleving. Deze trend gaat zoals in het verleden al het geval was gepaard met nieuwe vormen van cybercriminaliteit. Het feit dat er sprake is van een terugtrekkende overheid maakt de aanpak van cybercriminaliteit lastig.

6 'Staat waarin het recht gehandhaafd wordt', definitie www.vandale.nl

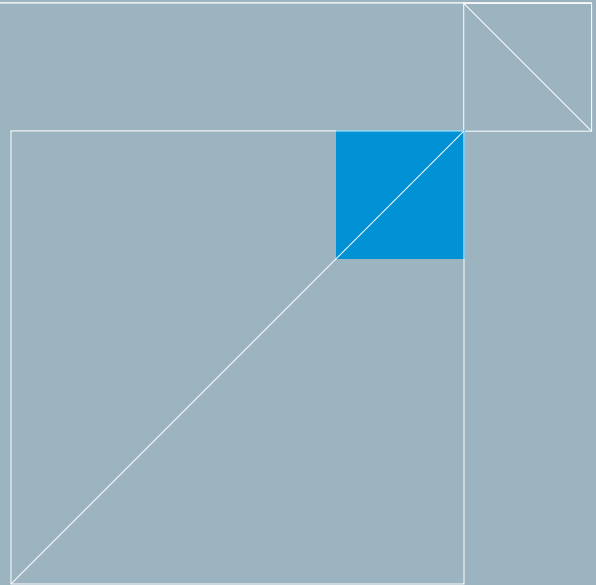
2.5 SAMENVATTING VAN DE IMPLICATIES

Onderstaande tabel biedt een schematische overzicht van de implicaties per scenario:

	1. Democratuur	2. Stabiele Solidariteit	3. Versplinterde Jungle	4. Decentrale Commune
1. Wereld	- Afbrokkeling van de internationale rechtsorde en marginalisering van internationale afspraken - Afbrokkeling rechtsstaat in andere landen - Groei internationale handel komt tot stilstand - Migratiestromen drogen op	- Doorontwikkeling van de internationale en Europese rechtsorde - De wereld-economie floreert - Europa blijft aantrekkelijk voor migranten	- De internationale rechtsorde bestaat alleen nog maar in naam - Het gebrek aan internationale samenwerking en afspraken leidt tot meer digitale criminaliteit - Conflicten leiden tot grote migratiestromen	- De internationale rechtsorde fungeert als smeermiddel voor de mondiale handel - De wereldeconomie ontwikkelt zich positief maar grillig (Arbeids)migratie is aan de orde van de dag
2. Maatschappij	- Spanningen tussen groepen leiden tot sociale ongelijkheid - Repressie leidt tot meer onveiligheid en criminaliteit - Marginalisering van kwetsbare burgers	- Sociale stabiliteit voor de meerderheid - Nieuwe sociale verbindingen leiden tot andere aanpak maatschappelijke vraagstukken - De participatie-samenleving floreert	'Ieder voor zich' is het nieuwe credo	- Het welvaarts-perspectief verandert: sociaal kapitaal telt mee - De doe-het-zelf-samenleving is een feit - De regio en gemeenschappen winnen aan relevantie
3. Rechtsstaat	- Trias politica raakt uit balans - De rechtspraak wordt gemarginaliseerd	Democratische rechtsstaat kent weinig uitdagingen	- Burgers verliezen hun vertrouwen in de democratische en rechtsstatelijke instituties - Ondermijning van de overheid is aan de orde van de dag	- De overheid treedt bijna uitsluitend kaderstellend op - De democratische rechtsstaat en zijn instituties worden geëerbiedigd als bindmiddel en vangnet
4. Technologie & ICT	De focus op technologische innovatie verdwijnt	- De overheid stimuleert technologische innovatie - De overheid gebruikt technologische innovatie om eigen producten en diensten te verbeteren - Consensus over het gebruik van technologie en big data	- Technologische ontwikkeling verloopt grillig en ongecontroleerd - Technologie-bedrijven gebruiken ICT en big data voor onrechtmatige doeleinden	- Doorbraak van enkele ingrijpende technologische ontwikkelingen - De digitale overheid is een feit - De terugtrekkende overheid maakt het risico op cybercriminaliteit groter

Figuur 2.2: schematisch overzicht van de implicaties per scenario

3. OVERZICHT VAN STRATEGISCHE OPTIES



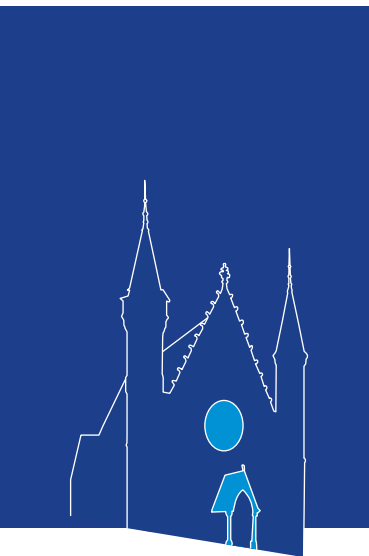
In dit hoofdstuk worden de implicaties van de verschillende scenario's vertaald in strategische opgaven voor de Rechtspraak. In dit hoofdstuk staat de 'what if' vraag centraal: stel dat de geschetste uitdagingen bewaarheid worden, hoe zou de rechtspraak dan – gegeven de hierin besloten kansen en bedreigingen – kunnen reageren? Welke strategische opties of handelingsmogelijkheden heeft de rechtspraak in die gevallen? Deze vraag is uitgebreid besproken met de deelnemers aan de workshops en bijeenkomsten; hun inzichten liggen ten grondslag aan de hieronder gepresenteerde strategische opties.

De strategische opties of handelingsmogelijkheden ('dit kunnen we doen') liggen op verschillende terreinen waarop de rechtspraak straks, in een volgende stap, strategische keuzes zal hebben te maken ('dit gaan we doen'). We onderscheiden de volgende terreinen:

1. Rechtsstaat
2. Mens & Organisatie (waaronder personeelsbeleid en besturing)
3. Technologie
4. Bedrijfsvoering & Huisvesting
5. Communicatie (intern en extern)

We zullen de strategische opties die in de workshops en bijeenkomsten aan de orde zijn gekomen aan de hand van deze indeling bespreken. Sommige zijn heel concreet en van voorbeelden voorzien. Andere hebben meer het karakter van denkrichtingen en verdienen nadere doordenking en uitwerking.

3.1 RECHTSSTAAT



De eerste en mogelijk meest relevante strategische opties liggen op het gebied van de democratische rechtsstaat. De verantwoordelijkheid die de Rechtspraak voelt voor het bijdragen aan de instandhouding van de democratische rechtsstaat was één van de aanleidingen voor het project *Scenarioplanning rechtspraak 2030*. In de gesprekken met de deskundigen die een bijdrage hebben geleverd aan de scenario's bleek dat de zorgen die de Rechtspraak heeft over de toekomst van de Rechtspraak niet ongegrond zijn. Er werd gesproken over de trias politica die meer onder druk komt te staan, de (digitale) ondermijning van de overheid en rechtspraak, maar ook over het tegenwicht dat de Rechtspraak kan bieden aan invloeden die de werking van de rechtsstaat ondergraven. In twee scenario's (*Democratuur* en *Versplinterde Jungle*) krijgen de trends en onzekerheden, die het minst positief uitpakken voor de rechtsstaat, de overhand. In de overige scenario's worden deze trends en onzekerheden overwonnen, maar blijft de zorg voor de rechtsstaat noodzakelijk. Niet voor niets worden in de bottom-up gereguleerde samenleving in scenario 4 (*Decentrale Commune*) de instituties overeind gehouden als bindmiddel en vangnet voor de samenleving.

Indachtig de woorden van wijlen professor Willem Witteveen – *de democratische rechtsstaat is geen rustig bezit, geen huis waarin we onbezorgd kunnen gaan slapen* – zal de Rechtspraak zich (nog) bewuster moeten zijn als het gaat over de rol bij de instandhouding en goede werking van de rechtsstaat. De strategische opties op dit gebied zijn daarom onder meer:

1. Institutionele waarborging van de onafhankelijke positie van de Rechtspraak

De onafhankelijke positie van de Rechtspraak moet onder alle (politieke) omstandigheden kunnen worden gegarandeerd. Dit betekent dat de inrichting van de rechtsstaat geen ruimte mag bieden aan zaken die het evenwicht tussen de staatsmachten (inclusief het systeem van checks and balances) verstoren en die het mogelijk maken om – hetzij direct of indirect – de positie van één of meer staatsmachten te ondergraven. Praktische overwegingen mogen waar het gaat over het preservareren van de rechtsstaat en de bescherming van de werking daarvan geen leidende rol spelen in de politieke en maatschappelijke discussie over dit onderwerp.

Dit betekent dat de Rechtspraak zich moet inspannen om de discussie over de huidige inrichting, waarbij sprake lijkt van een in organisatorisch en bureaucratisch opzicht ondergeschikte rol aan de minister van Veiligheid & Justitie, hoger op de politieke en maatschappelijke agenda te zetten. Nog concreter gaat het dan over de volgende zaken:

- *Draag het standpunt over het verbod op constitutionele toetsing actiever uit*
Uit artikel 120 van de Grondwet vloeit voort dat de rechter niet bevoegd is om wetten te toetsen aan de Grondwet. Nederland is het enige land in West-Europa met een systeem van *checks and balances* dat deze bevoegdheid niet kent. Tegelijkertijd is het de rechter wel toegestaan om wetten te toetsen aan (Europese) verdragen. Gelet op het voorgaande lijkt het verbod achterhaald te zijn. Momenteel is een wetsvoorstel in behandeling om te komen tot constitutionele

toetsing door de rechter. De Rechtspraak doet er goed aan om de eigen zienswijze op dit punt prominenter onder de aandacht van het kabinet en parlement te brengen.

- *Vraag (opnieuw) aandacht voor de (Grond)wettelijke positie van de instituties van de rechtsprekende macht*

De Eerste en Tweede Kamer, Raad van State, Algemene Rekenkamer en Nationale Ombudsman zijn Hoge colleges van staat. Dit betekent onder meer dat grondwettelijk is vastgelegd dat deze colleges zelfstandig en onafhankelijk zijn. Zowel de instellingen van de Rechtspraak als Hoge Raad zijn geen Hoge colleges van staat. Hoewel hun zelfstandigheid en onafhankelijkheid op andere manieren gewaarborgd is, gaat er van de grondwettelijke regeling een sterke symbolische waarde uit. De Rechtspraak doet er goed aan om de eigen zienswijze op dit punt prominenter onder de aandacht van het kabinet en parlement te brengen.

- *Vraag (opnieuw) aandacht voor het belang van financiële autonomie van de Rechtspraak*

De Rechtspraak valt budgettair gezien onder het ministerie van Veiligheid & Justitie (V&J). Dit betekent dat de begroting van de Rechtspraak, ondanks de egalisatieregeling die de Rechtspraak beschermt tegen tekorten, telkens in het grotere geheel van de begroting van het ministerie van V&J wordt bekeken. Het risico bestaat dat de budgettaire keuzes die gemaakt worden in het licht van de begroting van V&J en de bijbehorende beleidsoverwegingen gevolgen hebben voor de begroting van de Rechtspraak, terwijl de in de Wet op de rechterlijke organisatie (Wro) staat dat de financiering van de Rechtspraak op objectieve gronden plaats moet vinden volgens een vastgestelde bekostigings-systeem. De financiering van de Rechtspraak is in de afgelopen jaren al een aantal keren onderwerp van gesprek geweest in de Tweede Kamer. Tot op heden heeft dit niet tot wijzigingen geleid. Niettemin doet de Rechtspraak er goed aan om het standpunt dat de Rechtspraak een aparte begroting moet krijgen te blijven bepleiten richting kabinet en parlement.

2. Bewustwording van het belang van de rechtsstaat

De democratische rechtsstaat lijkt – zeker in tijden van politieke stabiliteit en economische voorspoed – een vaststaand gegeven. Niettemin is de rechtsstaat, net als veel andere zaken die een grote waarde vertegenwoordigen in de samenleving, kwetsbaar. Het risico is dat de rechtsstaat ondergraven wordt door een ongefundeerd vertrouwen in de bestaansgarantie hiervan. De Rechtspraak heeft zoals gezegd een verantwoordelijkheid in het bijdragen aan de instandhouding van de rechtsstaat. Hiertoe hoort ook het vragen van aandacht voor het belang van een goedwerkende rechtsstaat, maar ook het wijzen op het feit dat dit systeem niet vanzelfsprekend is.

Dit betekent dat de Rechtspraak zich moet inspannen om de dialoog over de kernwaarden van de rechtsstaat en de Rechtspraak op de agenda te zetten en te houden. Deze dialoog moet zowel intern als extern worden gevoerd. Nog concreter gaat het dan over de volgende zaken:



- *Werk aan een hoger zelfbewustzijn binnen de Rechtspraak*

De medewerkers van de Rechtspraak dragen iedere dag bij aan de instandhouding van de rechtsstaat. Dit gegeven moet veel meer doorklinken in het zelfbewustzijn van de organisatie en mag ook prominenter worden benoemd in het dagelijks werk. De precieze wijze waarop dit bewustzijn wordt bevorderd, is iets dat in een volgende fase moet worden uitgewerkt. Maar te denken valt aan een andere invulling van de Week van de Rechtspraak, waarbij meer aandacht is voor de interne dialoog en voor de Rechtspraak als onderdeel van de trias politica en rechtsstaat.

- *Zet in op een maatschappelijk front tegen ontwikkelingen die de rechtsstaat bedreigen*

Het onderhavige traject, waarin de Rechtspraak via scenarioplanning naar de toekomst kijkt, wordt door de buitenwacht met enthousiasme begroet. De Rechtspraak is zich daarnaast bewust van het feit dat de rechtsstaat ook door andere stakeholders wordt gedragen en beschermd. Dagelijks trekken in de zittingszalen vertegenwoordigers van ketenpartners en (maatschappelijke) organisaties voorbij die een rol vervullen in de instandhouding van de rechtsstaat. De Rechtspraak doet er goed aan om met deze partijen in dialoog te treden over de toekomst van de rechtsstaat en te bespreken op welke wijze hierin, met eerbiediging van ieders rol en positie, gezamenlijk kan worden opgetrokken.

- *Ondersteun of initieer initiatieven die bijdragen aan de instandhouding van de rechtsstaat in andere landen*

De internationale rechtsorde verdwijnt in één van de scenario's (*Versplinterde Jungle*) of raakt gemarginaliseerd in twee andere (*Democratuur* en *Decentrale Commune*). Nederland dat, gelet op de aanwezigheid van verschillende internationale instituties die zich inzetten voor vrede, veiligheid en recht in met name Den Haag, een traditie heeft in het bijdragen aan de instandhouding en versterking van de internationale rechtsorde zou in de toekomst nog meer dan nu het geval is kunnen blijven bijdragen aan de instandhouding van de rechtsstaat in andere landen. Ook de Rechtspraak zou dit actiever kunnen doen. Deze context biedt de Rechtspraak de kans om initiatieven ontplooien en/of ondersteunen waarmee rechters en rechterlijke organisaties worden geholpen in landen waarin de (democratische) rechtsstaat onder druk staat.

3. Maatschappelijk effectieve rechtspraak

Het gaat de Rechtspraak niet perse om de instandhouding van de status quo van de rechterlijke organisatie. Het gaat erom dat de samenleving – (kwetsbare) burgers, ondernemers en andere partijen – een beroep kunnen doen op rechtsbescherming. De Rechtspraak wil in de samenleving zichtbaar een verschil kunnen maken. Daarom is de Rechtspraak al eerder het programma Maatschappelijk effectieve rechtspraak opgestart. Een rechtspraak die de samenleving beter laat functioneren wekt vertrouwen en draagt bij aan een sterker geloof in de rechtsstaat.

- *Verbind Scenarioplanning rechtspraak 2030 en het gesprek over Maatschappelijk effectieve rechtspraak (en andere activiteiten die toezien op de toekomst op (middel)lange termijn)*

De Rechtspraak doet er goed aan om binnen het gesprek over maatschappelijke effectiviteit nog meer dan nu het geval is de verbinding te zoeken met Scenario-

planning. In de eerste plaats bieden de scenario's een inkijkje in de toekomstige vraagstukken in de samenleving en in de ontwikkeling van verschillende zaaksoorten op lange termijn. Het programma kan met deze informatie nog beter het gesprek aangaan over de organisatie en inzet van Maatschappelijk effectieve rechtspraak.

Daarnaast overlappen Scenarioplanning en Maatschappelijk effectieve rechtspraak waar het gaat over het interne bewustwordingsproces over de rol van de Rechtspraak in de instandhouding van de rechtsstaat. De interne – maar wellicht ook de externe – dialoog over dit onderwerp moet vanuit beide invalshoeken worden gevoerd.

4. Bescherming van instituties en ambtsdragers

De democratische rechtsstaat in Nederland wordt thans niet blootgesteld aan existentiële bedreigingen. Terrorisme en bedreiging van instituties en ambtsdragers zijn van alle tijden, maar anders dan in bijvoorbeeld Italië waar de dreiging van de maffia tegen de instituties van de staat – zeker in de laatste decennia van de vorige eeuw – sterk aanwezig was, is de situatie in Nederland relatief stabiel. Toch doemen in de scenario's trends en onzekerheden op die nopen tot het scherp volgen van de (veiligheids)situatie waarin de instituties en haar vertegenwoordigers functioneren. In de eerste plaats heeft ook Nederland in de laatste jaren steeds meer te maken gekregen met ondermijnende criminaliteit en met toegenomen onveiligheid op internet. Deze ontwikkelingen kunnen uiteindelijk ook nadelige gevolgen hebben voor de rechterlijke organisatie en haar vertegenwoordigers. De Rechtspraak wil niet alleen relevant en effectief (zie punt 3), maar ook moedig zijn. De Rechtspraak is daarom gebaat bij een veiligheidsbeleid dat meer dan voorheen gebaseerd is op het idee dat de rechtsstaat en veiligheid geen vaststaande gegevens zijn. Nog concreter gaat het dan onder meer over het volgende:

- *Investeer in een veiligheidsbeleid waarin alle risico's die horen bij het digitale tijdperk worden geadresseerd*

De Rechtspraak doet er goed aan om het veiligheidsbeleid op alle aspecten te bezien in het licht van de scenario's. Dit punt omvat zowel de bewaking van gebouwen en informatie als de veiligheid van de medewerkers van de Rechtspraak. In het bijzonder wordt het trainen van medewerkers in het omgaan met de risico's van het digitale tijdperk genoemd. Het digitale tijdperk leidt tot nieuwe risico's. Dit gegeven komt in alle scenario's terug. Momenteel zorgen sociale media al regelmatig voor nieuwe uitdagingen als het gaat om de veiligheid en reputatie van de Rechtspraak en medewerkers. In de toekomst zullen de Rechtspraak en medewerkers veel vaker te maken krijgen met de gevolgen van de informatiesamenleving. Daarom doet de Rechtspraak er goed aan om de medewerkers nog beter voor te lichten over de risico's van het digitale tijdperk en het gebruik van IT en bijvoorbeeld social media.

3.2 MENS & ORGANISATIE



De Rechtspraak wordt voor het belangrijkste deel gedragen door de mensen die haar op dagelijkse basis vertegenwoordigen. Zowel in de zittingszaal als op andere plekken. Zij – rechters, medewerkers en het bestuurlijk en leidinggevend kader – zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de Rechtspraak. Tegelijkertijd worden ook de rechters en andere medewerkers van de Rechtspraak geraakt door de implicaties van de scenario's. Dit betekent dat ook op dit terrein moet worden gekeken naar de strategische opties die de Rechtspraak ter beschikking staan. Nog concreter gaat het dan over de volgende zaken:

1. De rechter en medewerker van de toekomst

Eén van de belangrijkste implicaties die voortvloeien uit de scenario's is *weerbaarheid*. De druk op de democratische rechtsstaat neemt toe en zal in de toekomst alleen maar groter worden. Daarom roept dit rapport ook op tot een bewuster veiligheidsbeleid waar het gaat over de bescherming van de vertegenwoordigers en de data en gebouwen van de Rechtspraak. Daarop voortbordurend betekent dit ook dat de rechters en andere medewerkers van de Rechtspraak weerbaarder moeten worden in het maatschappelijke verkeer, dat tegenwoordig steeds meer via de digitale snelweg verloopt. Dit betekent dat zij zich bewuster zijn van de risico's en valkuilen die het digitale informatietijdperk met zich meebrengt en dat hun persoonlijkheid dusdanig sterk is dat zij overeind blijven in de maatschappelijke druk waaraan zij blootgesteld zijn.

Naast weerbaarheid is *veerkracht* van belang. De vraag van de samenleving verandert en is sinds de intrede van het internet en de ontwikkeling van de doe-het-zelf-samenleving steeds diverser geworden. De rechter en medewerker van de toekomst zijn er voor de burgers en partijen die vanwege hun kwetsbaarheid behoefte hebben aan responsieve rechtspraak, maar ook voor de burgers en partijen die gelet op hun capaciteiten maar beperkte ondersteuning nodig hebben bij het oplossen van juridische problemen en geschillen. Dit vraagt om een wendbare en flexibele houding en een breed pallet aan vaardigheden.

Tot slot ligt er een uitdaging om de eenheid van de organisatie te bewaren in een situatie waarin de organisatie krimpt als gevolg van digitalisering en het contact met de resterende collega's – onder meer vanwege tijd- en plaatsafhankelijk werken en de bezuiniging op gebouwen – dreigt af te nemen.

- *Ontwikkel een visie op de rechter en medewerker van de toekomst*
De Rechtspraak doet er goed aan om een visie te ontwikkelen op de rechter en medewerker van de toekomst. Wie is hij of zij? Waar staat hij of zij voor opgesteld? Waaraan moet hij of zij voldoen? Welke vaardigheden zijn essentieel? Wat betekent dit als het gaat om persoonlijk leiderschap?
Binnen de advocatuur gaat de discussie al een tijdje over de *T-shaped lawyer*. Dit is de advocaat van de toekomst. Een advocaat die zich niet alleen laat voorstaan op zijn kennis van het recht, maar die veel meer meedenkt met zijn cliënten en optreedt als adviseur. Daarnaast komt het ook steeds vaker voor dat advocaten primair opgeleid zijn in een andere discipline waardoor zij nog beter in staat zijn om de verbinding tussen de inhoud van de zaak en het juridisch vraagstuk te maken.

- De Rechtspraak doet er goed aan de discussie te starten over de rechter en medewerker van de toekomst. De exercitie duurt lang en kan daarom beter vandaag dan morgen starten. Hierbij moet worden onderzocht wat de equivalent van de *T-shaped lawyer* is. Behoort een *T-shaped judge* ook tot de mogelijkheden?
- *Ga anders om met diversiteit, want diversiteit is geen keuze, maar een gegeven*
Hierbij moet worden opgemerkt dat diversiteit niet langer een keuze is, maar een vaststaand feit. Nederland kent een veelzijdige opbouw van de bevolking. Niet alleen waar het gaat over etniciteit en levensbeschouwing/religie, maar ook in zin van opleidingsniveau en sociale omstandigheden. Dit gaat in de toekomst niet veranderen. In alle scenario's blijven migranten naar Nederland komen, omdat zij op vlucht zijn voor oorlog en conflict en/of omdat zij nodig zijn om de vacatures te vervullen die nodig zijn om de samenleving en economie draaiend te houden. De diversiteit van Nederland moet ook tot uiting komen in de opbouw van het personeelsbestand van de Rechtspraak en met name in de rechterscapaciteit. Dit doet recht aan de werkelijkheid in Nederland, draagt bij aan een samenleving die uitgaat van gelijkheid en gelijkwaardigheid en versterkt het vertrouwen van burgers in de Rechtspraak.
- *Investeer in de eenheid van de organisatie (versterking moreel kompas)*
Veel organisaties vragen zich af hoe zij de eenheid kunnen behouden in het digitale tijdperk. Gedigitaliseerde werkprocessen, kleinere werkeenheden en een afname in menselijk contact stellen organisaties voor nieuwe uitdagingen. Dit geldt ook voor de Rechtspraak, zeker na de voltooiing van het programma KEI en de implementatie van het digitale dossier. De Rechtspraak doet er daarom goed aan om in de uitrol van de nieuwe, digitale werkomgeving te kiezen voor concepten die gericht zijn op ontmoeting, samenwerking en kennisdeling. Zo lijkt plaats- en tijdonafhankelijk op het eerste gezicht een verworvenheid in het nieuwe denken over de inrichting van het werk, maar is het 'elkaar kennen en regelmatig zien' en het blijvend uitwisselen van opvattingen over de identiteit en waarden (ofwel het moreel kompas) van de Rechtspraak net zo belangrijk voor de kracht van de organisatie.

2. Deskundigheidsbevordering

Er wordt veel gevraagd van de rechter en medewerker van de toekomst. Zij zullen bij aanvang van hun loopbaan moeten beschikken over diepgaande kennis en tal van competenties en vaardigheden. Daarnaast zullen zij werkzaam zijn in een samenleving die continu aan verandering onderhevig is.

- *Zet in op de verduurzaming van het opleidingsbeleid*
De Rechtspraak doet er goed aan om de wijze waarop rechters en andere medewerkers zich (bij)scholen te verduurzamen. Dit gaat verder dan het doorontwikkelen van het systeem voor permanente educatie (PE). Rechters en andere medewerkers zullen vanuit het besef, dat een 'leven lang leren' onontbeerlijk is voor een goede vervulling van het werk, vorm moeten geven aan kennismanagement en deskundigheidsbevordering. Zij zouden op dit vlak gefaciliteerd moeten worden door de organisatie. Niettemin zou ook persoonlijk leiderschap op dit vlak een belangrijke rol moeten spelen.



- *Investeer in de verwerving van specialistische kennis op het gebied van technologie*

De Rechtspraak doet er goed aan om in te zetten op deskundigheidsbevordering op het gebied van technologie en ICT. De wereld van de techniek wordt steeds complexer. Dit zal in alle scenario's het geval zijn, maar zeker in scenario 2 t/m 4. De Rechtspraak zal geconfronteerd worden met geschillen die veel complexer van aard zijn en die een gedegen begrip van de werking van ICT en software vereisen. Een rechter die geen inzicht heeft in de materie waar het juridisch geschil betrekking op heeft, zal maar moeilijk een verschil kunnen maken als het gaat over rechtsvorming via jurisprudentie. Iets dat in met name scenario 2 en 4 (Stabiele Solidariteit en Decentrale Commune) steeds meer van de Rechtspraak zal worden gevraagd.

3. Besturing van de organisatie

Ook van bestuurders wordt veel gevraagd als het gaat over weerbaarheid en veerkracht. De Rechtspraak zal in de toekomst veel meer naar buiten moeten treden om de eigen positie te bepleiten in maatschappelijke discussie of bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast worden ook bestuurders geraakt door de druk die voortvloeit uit het digitale informatietijdperk.

- *Zet de evaluatie van de besturing van de Rechtspraak op de agenda*

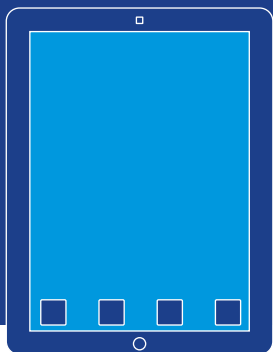
De inrichting van de besturing van de Rechtspraak is niet in beton gegoten. In de laatste twee decennia zijn op dit gebied, veelal ingegeven door maatschappelijke omstandigheden, verschillende dingen veranderd. Na de instelling van de Raad voor de rechtspraak in 2002, leidde in 2013 de Wet Herziening gerechtelijke kaart tot een ander besturingsmodel binnen gerechten. Ook in de toekomst blijft de vraag of de inrichting van de besturing actueel. Bij deze vraag hoort ook een discussie over het type bestuurder dat de Rechtspraak of de gerechten nodig hebben. De Rechtspraak doet er goed aan om – bijvoorbeeld naar aanleiding van de evaluatie van de Wet Herziening gerechtelijke kaart – de besturing van de Rechtspraak op de agenda van het Presidenten-Raad-Overleg te zetten.

- *Investeer in nieuwe vormen van leiderschap*

Leiderschapsontwikkeling is – los van scenarioplanning – een onderwerp dat in de afgelopen jaren veel aandacht heeft gekregen binnen de Rechtspraak. De scenario's laten zien dat de toekomst vraagt om professionals die zelfstandig en zelfbewust zijn. De professional van de toekomst maakt waar nodig en mogelijk gebruik van zijn netwerk en is flexibel genoeg om in te spelen op veranderende maatschappelijke omstandigheden en behoeften. Ook is hij gericht op persoonlijk leiderschap⁷. Het is aan het leiderschap binnen de Rechtspraak om sturing te geven aan de beweging richting deze nieuwe taakopvatting van professionals. De Rechtspraak doet er goed aan om dit de perspectieven die geschetst worden in de scenario's mee te nemen in de doorontwikkeling van nieuwe vormen van leiderschap.

7 Hierover meer in paragraaf 3.5.

3.3 TECHNOLOGIE



Nederland is, zoals al vaker in dit rapport gezegd, onderweg naar nieuw type samenleving. Deze ontwikkeling is al in de jaren '70 en '80 in gang gezet, maar komt in de komende jaren in een stroomversnelling terecht. Na de digitalisering van het dagelijks leven, zullen in de komende jaren ook steeds meer zaken worden geautomatiseerd. Kunstmatige intelligentie is hierbij een belangrijke drijvende kracht. In de meeste scenario's is technologische ontwikkeling een gegeven. Soms verloopt deze gestructureerd en gereguleerd (*Stabiele Solidariteit*), maar vaker ongecontroleerd (*Versplinterde Jungle* en *Decentrale Commune*). Technologische ontwikkeling herbergt een enorm potentieel. De personal computer en smartphone hebben de samenleving immers een heleboel nut gebracht en veel zaken in het dagelijks leven eenvoudiger gemaakt. Een leven zonder deze toepassing is haast niet denkbaar. Maar deze toepassingen zijn niet zonder risico. In de afgelopen jaren zijn tal van misstanden aan het licht gekomen (hacking, cybercriminaliteit, beïnvloeding/verslaving, enzovoort). Ook over de ontwikkeling en implementatie van nieuwe technologische toepassingen in ons dagelijks leven zal de samenleving goed moeten nadenken. De Rechtspraak zal in de komende jaren ook gebruik gaan maken van nieuwe technologieën en van technologische mogelijkheden. Hierbij horen de volgende strategische opties:

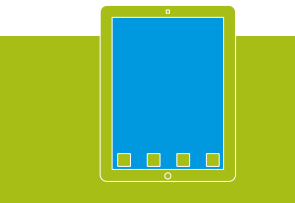
1. *Tijdig anticiperen op vernieuwing in de samenleving*

De Rechtspraak is maatschappelijk gezien geen traditionele voorloper als het gaat om de inpassing van technologie. Dit is in het licht van de stabiele factor die de Rechtspraak is binnen de samenleving wellicht begrijpelijk. Niettemin gaat binnen de Rechtspraak, net als op andere plekken binnen de overheid, de inpassing van nieuwe technologie vaak moeizaam. Niet in de laatste plaats heeft dit te maken met het feit dat het denkproces over de mogelijkheden en kanttekeningen teveel tijd kost. De Rechtspraak doet er goed aan om na te denken over de gepaste 'mindset' waar het gaat om technologische vernieuwing. Concreet betekent dit:

- *Stel een agenda van de (technologische) vernieuwing vast*
De Rechtspraak doet er goed aan om na te denken over een aparte agenda waarin veel verder vooruit wordt gekeken als het gaat over technologische vernieuwing. Op deze manier wordt in een veel vroeger stadium zicht gekregen op de maatschappelijke veranderingen op dit gebied.
- *Benoem een 'commissaris' van de (technologische) vernieuwing*
Aanvullend daaraan of in plaats daarvan kan een commissaris worden benoemd die binnen de organisatie aandacht vraagt voor technologische vernieuwing. Veel organisaties kennen sinds enige tijd een dergelijke ambassadeur voor innovatie. Vaak is deze commissaris een bestuurder die deels of volledig wordt vrijgemaakt voor deze taak.

2. *Kansen benutten*

Terwijl de Rechtspraak volop bezig is met het programma Kwaliteit en Innovatie (KEI), zijn verschillende organisaties bezig met de volgende innovatieslag. Zo werken bijvoorbeeld verschillende Nederlandse banken, maar ook de Belasting-



dienst momenteel aan de automatisering van een deel van hun dienstverlening. Een ander voorbeeld is dat sommige gemeenten momenteel met blockchain-technologie experimenteren. Om te voorkomen dat de Rechtspraak in 2020, als het programma KEI wordt afgerond, op achterstand moet beginnen aan de volgende innovatieslag, doet de Rechtspraak er goed aan om nu al te gaan nadenken over de doorontwikkeling van de dienstverlening en hier waar mogelijk al zelf mee te gaan experimenteren. Dit betekent concreet:

- *Ontwikkel een visie op het gebruik van Big Data*

Hoewel het gebruik van big data, ofwel de opslag en verwerking van grote hoeveelheden informatie, al stamt uit de tijd dat er nog geen computers bestonden, heeft de digitalisering van de samenleving gezorgd voor een toename van mogelijkheden bij het gebruik van Big Data. De computer en het internet hebben het mogelijk gemaakt om grote hoeveelheden informatie op te slaan en te verwerken en om daarmee op basis van slimme analyse allerlei voordelen te behalen voor de eigen bedrijfsvoering. Het voert te ver om de precieze werking van Big Data-gebruik ofwel Datascience uit te werken, maar ook de Rechtspraak heeft – zeker na implementatie van de KEI-systemen – de beschikking over grote hoeveelheden digitale informatie die door middel van verwerking en analyse ook ander nut zou kunnen opleveren. Maar voordat de Rechtspraak dit kan doen, zullen allerlei fundamentele en essentiële vragen moeten worden beantwoord. Want welke ethische/morele en juridische aspecten kleven aan het gebruik van Big Data? Welke risico's zitten hieraan vast? Hoe houdt de Rechtspraak regie op de verwerking van Big Data? Welke partijen mogen hier hun voordeel mee doen? Wil de Rechtspraak – met gebruikmaking van big data – toewerken naar preventieve rechtspraak?

Tegelijkertijd maken verschillende externe partijen op dit moment al gebruik van informatie van en over de Rechtspraak. Denk in dit kader aan de uitspraken die de Rechtspraak publiceert en die nu al door bijvoorbeeld advocatenkantoren worden verwerkt. Of aan privé-gegevens van rechters en medewerkers van de Rechtspraak die nu al worden verzameld door bedrijven die deze informatie analyseren om een betere inschatting van het verloop van een gerechtelijke procedure te kunnen maken. Het laatste is in de Verenigde Staten al veelvoorkomend en zal op een gegeven moment in dezelfde mate ook 'overwaaien' naar Nederland. De Rechtspraak doet er goed aan om beleid te ontwikkelen en te voeren op de informatie die verspreid wordt. Dit gaat dan in het bijzonder om zaaksinformatie (uitspraken en vonnissen) en om persoonlijke informatie van rechters en medewerkers.

- *Experimenteer met nieuwe technologie*

De Rechtspraak kent nog geen geautomatiseerde systemen die actief bijdragen aan het verloop van een gerechtelijke procedure. De wereld van slimme techniek is nog niet doorgedrongen in de Rechtspraak. Toch zou de Rechtspraak veel profijt kunnen hebben van deze slimme techniek. Bijvoorbeeld als het gaat om het sneller en efficiënter maken van rechtspraak (bijvoorbeeld door het gebruik van beslissystemen), het verbeteren van de toegankelijkheid van rechtspraak (bijvoorbeeld door het gebruik van systemen die toegesneden zijn op de belevingswereld en ontwikkelingsniveau van met name kwetsbare burgers) of het verhogen van de participatie en betrokkenheid van justitiabelen en andere

procespartijen (bijvoorbeeld door het gebruik van systemen die ruimte laten om de rechter te adviseren over de inrichting van een specifieke procedure). De verwachting is dat kunstmatige intelligentie op steeds meer consensus zal kunnen rekenen en daarom op steeds meer plekken in de samenleving zal worden toegepast. Dit vloeit ook uit drie van de vier scenario's. De Rechtspraak doet er goed aan nu al te experimenteren met slimme technologie. Dit kan op kleine schaal en zorgvuldig gebeuren. De lessen die uit deze experimenten getrokken worden kunnen later voordeel opleveren als slimme techniek grootschalig wordt toegepast. In het bijzonder wordt blockchain-technologie genoemd. Dit is een techniek die momenteel volop in ontwikkeling is en die – als de trend zich voortzet – ook haar intrede zal doen in (de werkprocessen van) de Rechtspraak. Het is aanbevelingswaardig om de doorontwikkeling van blockchain-technologie actief te volgen en waar mogelijk op kleine schaal experimenten op te zetten dan wel bij bestaande experimenten aan te sluiten.

- *Blijf investeren in online geschilbeslechting (online dispute resolution)*
Hoewel het aantal zaken dat momenteel via E-Kanton wordt afgedaan nog niet groot is, voorspellen veel deskundigen, die tijdens scenarioplanning geïnterviewd zijn, dat online geschilbeslechting een ontwikkeling is die in de toekomst gemeengoed zal worden. Vooral zaken waarin het draait om een relatief klein (financieel) belang – bijvoorbeeld consumentenaankopen via internet – zullen veelal via online geschilbeslechting worden afgedaan. De Rechtspraak doet er daarom goed aan om in de (nabije) toekomst te blijven investeren in de (door) ontwikkeling van online procedures. Op deze manier kan worden gewerkt aan een (digitale) infrastructuur voor online geschilbeslechting en wordt tegelijkertijd waardevolle ervaring opgedaan. Deze ervaring levert voordelen op bij een eventuele verbreding van online geschilbeslechting in de toekomst. In het Verenigde Koninkrijk wordt overigens al op grote schaal gewerkt met online geschilbeslechting (Her Majesty's Court Service⁸).

8 <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-courts-and-tribunals-service>

3.4 BEDRIJFSVOERING EN HUISVESTING



In de vorige paragraaf ging het al over de vernieuwing van de Rechtspraak. Toen werd specifiek ingezoomd op de vernieuwing van de gerechtelijke procedures. Hiernaast moet ook worden gekeken naar de bedrijfsvoering en huisvesting. Deze zaken houden namelijk nauw verband met de *toegankelijkheid* van de rechtspraak. Wat betekenen de scenario's voor de ontwikkelingen op dit gebied? In alle scenario's is toegankelijkheid een belangrijk aandachtspunt. Soms is dit het gevolg van sociale uitsluiting (*Democratuur en Versplinterde Jungle*) en soms van de groeiende kloof tussen de 'cans en cannots'⁹. Het is daarom van belang dat de Rechtspraak bij de vernieuwing van de organisatie oog houdt voor de alle groepen in de samenleving. Daarnaast is zichtbaarheid in alle scenario's belangrijk. Soms omdat dit een wens is van de samenleving en soms omdat de rechtsstaat hierbij gebaat is (*Democratuur en Versplinterde Jungle*). Op het gebied van Bedrijfsvoering en Huisvesting worden – gelet op het voorgaande – voorsnag de volgende strategische opties gezien:

1. Een nieuwe overheid

De samenleving heeft, zoals gezegd, behoefte aan een nieuwe overheid. Een overheid die ruimte biedt aan kansarme en aan kansrijke burgers. Deze burgers zullen de overheid op verschillende manieren tegemoet treden. Soms zullen zij de overheid digitaal benaderen en/of met veel blijk van inhoudelijke kennis en zelfredzaamheid, maar soms ook gewoon fysiek en/of met een dringende hulpvraag en met minder zicht op welke mogelijkheden de wet- en regelgeving hen te bieden hebben. De huidige overheid tracht ook beide groepen aan te spreken, maar doet dit veel meer vanuit een middenpositie ('one size fits all'). Dit is niet voldoende, want de slotsom is dat beide groepen ontevreden zijn. De nieuwe overheid moet veel meer maatwerk bieden: ruimte laten voor eigenaarschap als mensen daarom vragen en klaarstaan voor mensen die meer ondersteuning nodig hebben bij het oplossen van hun vraagstukken. Wat betekent dit dan concreet voor de rechtspraak?

- *Ontwikkel een visie op de digitale overheid/rechtspraak*

De digitale overheid is een kwestie van tijd. Veel overheidsdiensten zijn reeds gedigitaliseerd en voor veel zaken worden verwezen naar een digitaal kanaal (digitale loketten, mijnoverheid.nl, e-mail, etc.). In de toekomst zal dit alleen maar toenemen. Ook de Rechtspraak zal na de voltooiing van het programma KEI in de communicatie met procespartijen en ketenpartners veel via het digitale kanaal afdoen. Een groot deel van de bevolking zal deze ontwikkeling toejuichen, maar de mensen die niet beschikken over het vermogen of de omstandigheden om in de digitale wereld te functioneren, zullen nog kwetsbaarder worden. De Rechtspraak doet er goed aan om voor deze groep burgers de mogelijkheid om schriftelijk te procederen te laten voortbestaan en ook live zittingen en gesprekken te blijven organiseren. Bij de uitrol van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de digitale overheid/rechtspraak mag deze groep niet worden vergeten. Net als het eerbiedigen van diversiteit is het oog houden voor de meest kwetsbare mensen in de samenleving geen keuze, maar een gegeven.

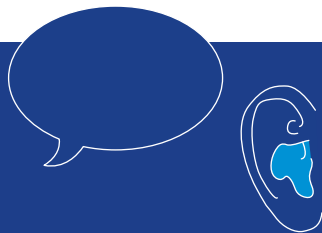
⁹ Met cannots worden burgers bedoeld die moeite hebben om zelfstandig hun weg te vinden in de (digitale) samenleving.

2. Zichtbaarheid in de samenleving

Een geveleugelde uitspraak uit een Engelse rechtszaak in 1924 luidt: *'Not only must Justice be done; it must also be seen to be done.'* Met andere woorden de zichtbaarheid van de Rechtspraak dient meerdere doelen. De samenleving moet zich bewust zijn van een rechtsprekende macht die geschillen beslecht en aan berechting doet. De sociologische werking van het rechtspreken mag niet worden onderschat. Daarom kan een gesprek over huisvesting niet louter worden gevoerd op financiële gronden en gaat digitale zichtbaarheid verder dan het inrichten en in stand houden van een website en het publiceren van nieuwsberichten op rechtspraak.nl. Wat betekent dit voor de Rechtspraak?

- *Ontwikkel een visie op zichtbaarheid*
Benader de discussie over de aanwezigheid in de samenleving en op internet vanuit een visie op zichtbaarheid. Besteed in de visie aandacht aan de rol en betekenis van lokale rechtspraak. Ga ook in op het belang van fysieke zichtbaarheid (gebouwen). Een aantal deskundigen wees de projectorganisatie op het belang van de gebouwen van de Rechtspraak. Gebouwen met status dragen bij aan het gezag van de Rechtspraak en, in het verlengde daarvan, de rechtsstaat. Zorg ervoor dat deze visie op zichtbaarheid toekomstbestendig is of zich makkelijk laat bijsturen als de ontwikkelingen in de samenleving een andere kant opgaan.
- *Experimenteer met nieuwe vormen van communicatie en zichtbaarheid*
In de afgelopen jaren wordt steeds vaker geopperd om de Rechtspraak letterlijk dichterbij mensen te brengen. Deze ontwikkeling staat haaks op de digitalisering waarbij de Rechtspraak veel meer op afstand lijkt te komen. Tegelijkertijd vloeit met name uit scenario 4 (Decentrale Commune) voort dat de regio en netwerken steeds belangrijker worden. De Rechtspraak doet er goed aan ervoor te waken dat zij uit beeld verdwijnt door digitalisering en centralisatie. Er moet veel meer variëteit komen in de zichtbaarheid. Er kan worden gedacht aan fysieke zichtbaarheid (pop-up-rechtbanken, rijdende rechters, etc.), maar ook aan digitale zichtbaarheid (apps voor smartphones en tablets naast een website). Naast het ter beschikking stellen van apps kan de Rechtspraak ook op andere manieren gebruikmaken van de smartphone. Dit apparaat is niet meer weg te denken in het dagelijks leven. Ook kwetsbare burgers lijken in grote mate te beschikken over een smartphone. Het verdient daarom de aanbeveling om te onderzoeken welke voordelen te behalen zijn met het gebruik van de smartphone.

3.5 COMMUNICATIE



Communicatie hangt met heel veel zaken samen. De strategische opties op gebied van communicatie komen daarom ook terug in de punten die hiervoor aan de orde zijn geweest. Bijvoorbeeld als het gaat over persoonlijk leiderschap of zichtbaarheid. Daarin zitten allerlei aspecten die raken aan communicatie. Deze paragraaf beperkt zich tot zaken die nog niet aan bod zijn gekomen. Het gaat dan over de volgende opties:

1. *Inpraak en zeggenschap van medewerkers*

Werk is voor mensen allang niet meer uitsluitend een bron van inkomen. Veelal zoeken mensen in hun werk levensgeluk, zingeving en vriendschap. Daarnaast klinkt de roep om meer inspraak en zeggenschap – niet alleen maatschappijbreed als het gaat over politieke besluitvorming, maar ook in het dagelijks leven van mensen als het gaat over hun werk, buurt of (sport)vereniging – steeds vaker en luider. Ook binnen de Rechtspraak wordt het leidinggevend en bestuurlijk kader kritisch gevolgd en bevraagd over inspraak en zeggenschap. Dit kan op de ouderwetse manier worden beantwoord door meer informatie te delen, verantwoording van te leggen en in overleg te treden, maar ook mensen meer eigenaarschap geven en medeverantwoordelijk maken voor de totstandkoming van nieuwe producten, diensten en werkwijzen.

- *Zet meer in op eigenaarschap en co-creatie*

De Rechtspraak doet er goed aan om sterker in te zetten op persoonlijk leiderschap, maar ook op eigenaarschap. Innovatie en verandering zouden veel meer dan nu het geval is bottom-up moeten worden vormgegeven. Dit betekent dat de klassieke manier van projectontwikkeling moet worden losgelaten ten bate van meer co-creatie.

2. *Externe oriëntatie en communicatie*

Kim Putters, directeur van het Sociaal-Cultureel Planbureau (SCP) en kroonlid van de Sociaaleconomische Raad (SER), riep in de Machiavellilezing van 2016 op tot het doorprikken van de bubbels waarin de samenleving terecht is gekomen. In de analyse van Putters functioneren mensen en instituties langs elkaar heen omdat zij niet de beschikking hebben over dezelfde informatie. Ook zijn er grote verschillen als het gaat over capaciteit om informatie kritisch te wegen en te betrekken in een oordeelsvorming over zaken. Daardoor ontstaan er allerlei fricties tussen verschillende groepen in de samenleving, maar ook tussen burgers en instituties. Het risico is dat iedereen communiceert vanuit de eigen bubbel en er alleen maar meer verwijdering optreedt.

De overheid en ook de Rechtspraak hebben een verantwoordelijkheid als het gaat over het 'doorprikken' van deze bubbels. Hoewel de vrijheid van meningsvorming een groot goed is, ligt het op de weg van de Rechtspraak om in de communicatie alle burgers te bereiken. Dit betekent concreet:

- *Houd in de externe oriëntatie en communicatie rekening met alle groepen in de samenleving*

De Rechtspraak doet er goed aan door in de externe oriëntatie en externe communicatie te betrekken dat verschillende doelgroepen vanuit verschillende invalshoeken kijken naar de Rechtspraak. De Rechtspraak zal met alle groepen in de samenleving in verbinding moeten staan. Dit gaat verder dan het benutten van nieuwe media en het bijhouden van een Facebook- of Twitteraccount.

Moderne organisaties hanteren een gedifferentieerd communicatiebeleid dat meer op maatwerk gestoeld is en minder op een 'one size fits all'-benadering. Hiermee wordt ook rekening gehouden met de laagdrempeligheid van informatie, het slechten van barrières die communicatie met burgers en partijen in de weg staat (denk aan taal), het besef dat sommige burgers en partijen (zeer) wantrouwend tegenover de overheid en instituties staan, enzovoort.

3.6 SAMENVATTING VAN DE STRATEGISCHE OPTIES

1. Rechtsstaat

1. *Institutionele waarborging van de onafhankelijke positie van de Rechtspraak*

- Draag het standpunt over het verbod op constitutionele toetsing actiever uit
- Vraag (opnieuw) aandacht voor de (Grond)wettelijke positie van de instituties van de rechtsprekende macht
- Vraag (opnieuw) aandacht voor het belang van financiële autonomie van de Rechtspraak

2. *Bewustwording van het belang van de rechtsstaat*

- Werk aan een hoger zelfbewustzijn binnen de Rechtspraak
- Zet in op een maatschappelijk front tegen ontwikkelingen die de rechtsstaat bedreigen
- Ondersteun of initieer initiatieven die bijdragen aan de instandhouding van de rechtsstaat in andere landen

3. *Maatschappelijk effectieve rechtspraak*

- Verbind Scenarioplanning rechtspraak 2030 en het programma Maatschappelijk effectieve rechtspraak

4. *Bescherming van instituties en ambtsdragers*

- Investeer in een veiligheidsbeleid waarin alle risico's die horen bij het digitale tijdperk worden geadresseerd

2. Mens & Organisatie

1. *De rechter en medewerker van de toekomst*

- Ontwikkel een visie op de rechter en medewerker van de toekomst
- Ga anders om met diversiteit, want diversiteit is geen keuze, maar een norm
- Investeer in de eenheid van de organisatie

2. *Deskundigheidsbevordering*

- Zorg voor de verduurzaming van het opleidingsbeleid
- Investeer in de verwerving van specialistische kennis op het gebied van technologie

3. *Besturing van de organisatie*

- Zet de evaluatie van de besturing van de Rechtspraak op de agenda
 - Investeer in nieuwe vormen van leiderschap
-

3. Technologie

1. *Tijdig anticiperen op vernieuwing in de samenleving*

- Stel een agenda van de (technologische) vernieuwing vast
- Benoem een '*commissaris van de (technologische) vernieuwing*'

2. *Kansen benutten*

- Ontwikkel een visie op het gebruik van Big Data
 - Experimenteer met nieuwe technologie
 - Blijf investeren in online geschilbeslechting (online dispute resolution)
-

4. Bedrijfsvoering & Huisvesting

1. *Een nieuwe overheid*

- Ontwikkel een visie op de digitale overheid/rechtspraak

2. *Zichtbaarheid in de samenleving*

- Ontwikkel een visie op zichtbaarheid
 - Experimenteer met nieuwe vormen van communicatie en zichtbaarheid
-

5. Communicatie

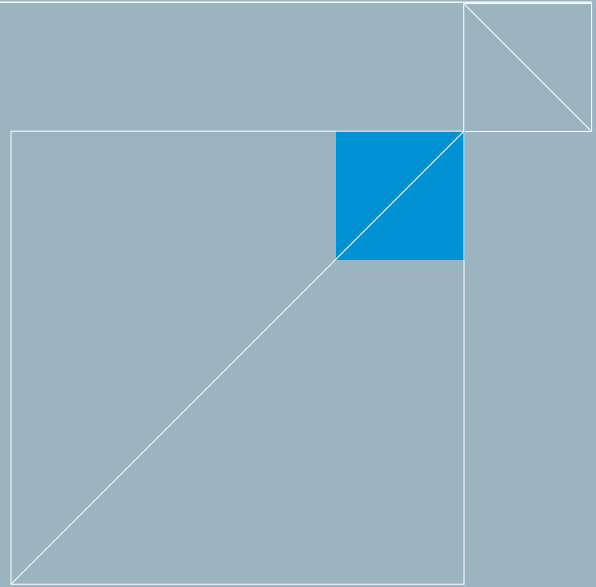
1. *Inpraak en zeggenschap van medewerkers*

- Zet meer in op eigenaarschap en co-creatie

2. *Externe oriëntatie en communicatie*

- Houd in de externe oriëntatie en communicatie rekening met alle groepen in de samenleving

4. AANBEVELINGEN VAN DE PROJECTORGANISATIE



De wereld en de Nederlandse samenleving zijn momenteel volop in beweging. Iedereen voelt en merkt dat er – onder de invloed van technologie – veel staat te veranderen. Het is nog lang niet zeker welke kant het opgaat met de wereld en de samenleving. Dit zorgt – net als ten tijde van de industriële revolutie – voor een heleboel onzekerheid bij burgers, bedrijven, publieke organisaties en instituties. Deze actoren zullen de wijze waarop zij zich tot elkaar verhouden moeten herdefiniëren. Ook de Rechtspraak zal zich moeten afvragen op welke manier zij het beste kan blijven bijdragen aan de instandhouding van de rechtsstaat en op welke manier zij een brugfunctie kan vervullen tussen de samenleving en het recht en een rol kan blijven spelen bij de bescherming van burgerrechten.

In de vorige paragrafen zijn een aantal strategische opties benoemd die de rechtspraak kan of moet overwegen om de focus op de nieuwe wereld en samenleving te concretiseren. Stilzitten of afwachten is geen optie meer. De rechtspraak zal actief aan de slag moeten met de scenario's en dit rapport. De projectorganisatie doet in deze paragraaf een aantal aanbevelingen om het vervolg van het project nader vorm te geven.

Aanbevelingen

1. De leden van de projectorganisatie hebben tijdens de totstandkoming en bespreking van de scenario's ervaren dat het 'kijken naar de toekomst' via deze methodiek confronterend, maar vooral verhelderend werkt. Het scherpt de gedachten over de dingen die de Rechtspraak in de afgelopen jaren heeft gedaan of op dit moment doet en plaatst deze dingen in een ander perspectief. De projectorganisatie doet de aanbeveling om alle medewerkers in staat te stellen kennis te nemen van de scenario's en hierover in gesprek te gaan met elkaar. De vragen die daarbij behandeld zouden kunnen worden luiden als volgt:
 - Welke implicaties/gevolgen hebben de scenario's voor het (rechterlijk) werk en voor de organisatie?
 - Op welke wijze kan of moet de Rechtspraak zich – met het oog op de implicaties/gevolgen – voorbereiden op de toekomst?
 - Wat kan mijn gerecht/organisatie, team of ik hieraan bijdragen?

De bespreking van de scenario's in de organisatie helpt bij het ordenen van de gedachten over de uitdagingen die voor ons liggen. In de eerste plaats bieden de scenario's een instrument met behulp waarvan medewerkers hun ideeën kwijt kunnen over de koers van de rechtspraak. Deze ideeën kunnen worden gebruikt bij de strategievorming in een later stadium (zie in dit kader ook aanbeveling 2). In de tweede plaats kan via het spreken over de scenario's persoonlijk leiderschap worden gestimuleerd om zelf aan de slag te gaan met activiteiten die bijdragen aan een toekomstbestendige organisatie. Als de organisatie wendbaarder wil worden, dan zal de focus op de toekomst een vast onderdeel moeten worden van het denkproces. Op deze *grassroots-achtige* methode wordt dit op alle niveaus binnen de organisatie bevorderd.

De projectorganisatie adviseert hierbij om niet de traditionele wijze van projectontwikkeling te hanteren bij het bespreken van de scenario's binnen de organisatie. Het is beter om 'de bal te leggen' bij de medewerkers die reeds in aanraking zijn

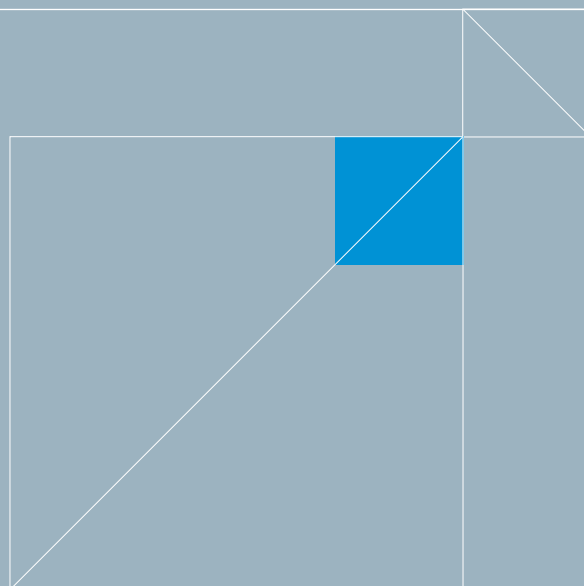
gekomen met de scenario's en hen te vragen om het organiseren van bijeenkomsten verder op te pakken en/of hen te vragen om anderen aan te sporen om met het onderwerp aan de slag te gaan. Op deze manier wordt het project niet top down, maar bottom up uitgerold binnen de organisatie en kunnen medewerkers die geraakt worden door scenarioplanning één en ander naar zich toe te trekken. Ook hiermee worden medewerkers aangesproken op persoonlijk leiderschap. De huidige projectorganisatie zou (deels) in tact kunnen blijven om de interne dialoog te ondersteunen. Hierbij moet worden gedacht aan het faciliteren van bijeenkomsten en het verzamelen van opbrengsten, maar ook aan het verzorgen van een inleiding en het bevorderen van het gesprek tijdens deze gelegenheden.

2. Voor de projectorganisatie zijn de strategische opties niet perse onderdeel van één groot uitgekiend en gedetailleerd plan. De ontwikkelingen in de buitenwereld laten zich namelijk niet vangen in dergelijke plannen. Het is van belang dat er een nieuwe dynamiek van adaptatie op gang komt in de rechtspraak. Dit betekent dat de rechtspraak een gestructureerd, maar flexibel proces moet inzetten waarin concrete maatregelen – die samenhangen met de strategische opties – kunnen worden opgepakt. Een belangrijk voordeel van een dergelijke procesbenadering is het feit dat het ruimte biedt aan verschillende initiatieven, die op verschillende momenten door verschillende actoren (centraal-decentraal, functiegroepen, persoonlijk, enzovoort) kunnen worden opgepakt. Op deze manier wordt één en ander veel meer vanuit een vernieuwingsplatform opgepakt dat openstaat voor nieuwe ideeën, voor nieuwe verbindingen en voor medewerkers die een bijdrage willen leveren. Tevens wordt geadviseerd om voor deze initiatieven aanspreekpunten aan te wijzen binnen het PRO. Deze aanspreekpunten initiëren de verschillende acties en informeren het PRO over de voortgang.
3. De projectorganisatie doet de aanbeveling om de scenario's en dit rapport te gebruiken om de Agenda van de rechtspraak 2015-2020 aan te scherpen. In deze agenda wordt vooral gefocust op de doelstellingen uit het programma KEI. Teneinde te voorkomen dat de rechtspraak bij het afronden van dit programma een nieuw op zichzelf staand innovatieprogramma moet verwezenlijken, wordt geadviseerd om één en ander in elkaar te schuiven en in deze agenda al ruimte te reserveren voor de doelstellingen die gelijktijdig of na KEI worden voorzien.
4. De projectorganisatie doet de aanbeveling om scenarioplanning mee te nemen in de vaste planning- en verantwoordingscyclus. Geadviseerd wordt om de huidige scenario's over een jaar na vaststelling van dit rapport te herijken. Dit kan gebeuren aan de hand van gesprekken met een (klein) aantal deskundigen van buiten. Op deze manier kan telkens met geactualiseerde verhalen worden gewerkt. Overwogen kan worden om over drie of vier jaar opnieuw te beginnen en nieuwe verhalen te maken die toezien op de periode tot bijvoorbeeld 2035.

5. De projectorganisatie doet de aanbeveling om met maatschappelijke stakeholders in gesprek te treden over het rapport Scenarioplanning. Bijna alle overheden, organisaties en bedrijven zijn momenteel bezig met toekomstverkenning. Ook veel partijen in de directe omgeving van de rechtspraak hebben dit op hun agenda staan. In de eerste plaats is het zinvol om van elkaar te vernemen op welke wijze en met welke focus naar de toekomst wordt gekeken. Daarnaast is het nuttig om te bekijken of maatschappelijke stakeholders – waar mogelijk en nodig én met eerbiediging van ieders positie en wettelijke rol – de krachten kunnen bundelen, bijvoorbeeld waar het gaat over inspanningen om de rechtsstaat te versterken.



BIJLAGE





BIJLAGE A

Projectorganisatie

Kernteam

- Frits Bakker (voorzitter Raad voor de rechtspraak)
- Frieda Dekking (lid College van Afgevaardigden, raadsheer gerechtshof 's-Hertogenbosch)
- Frans van Dijk (directeur bureau Raad voor de rechtspraak)
- Ton de Lange (rechterlijk lid bestuur gerechtshof Den Haag)
- Julia Mendlik (president rechtbank Midden-Nederland)
- Peter Pulles (president rechtbank Limburg)
- Kees Sterk (lid Raad voor de rechtspraak)
- Christa Wiertz-Wezenbeek (president rechtbank Oost-Brabant, voorzitter kernteam)
- Fred van der Winkel (president gerechtshof Arnhem-Leeuwarden)

Ontwikkelteam

- Marc de Baar (juridisch medewerker, rechtbank Zeeland-West-Brabant)
- Eli Gabel (senior rechter rechtbank Amsterdam)
- Henk van Kasteren (gerechtshof Den Haag)
- Robert van der Laan (adviseur Raad voor de rechtspraak)
- Trijntje Liedmeier (bestuurssecretaris rechtbank Gelderland)
- Mounir El Maach (bestuursadviseur rechtbank Oost-Brabant, secretaris kernteam)
- Jonas Snijders Blok (rechter in opleiding rechtbank Midden-Nederland)
- Brigit Teurlings (adviseur Raad voor de rechtspraak)
- Trees Wandel (adviseur gerechtshof Arnhem-Leeuwarden)
- Bob van Soolingen (stagiair rechtbank Oost-Brabant)

Interviewpool

- Margreet Blaisse (president rechtbank Gelderland)
- Marieke Koek (president rechtbank Zeeland-West-Brabant)
- Maarten van de Laarschot (president rechtbank Den Haag)
- Robine de Lange-Tegelaar (president rechtbank Rotterdam)
- Henk Naves (president rechtbank Amsterdam)
- Herman van der Meer (president gerechtshof Amsterdam)
- Hans Vroomen (niet rechterlijk lid rechtbank Overijssel)

Procesbegeleiding

- Anneke Holwerda (Deloitte)
- Lieneke Botterhuis (Deloitte)



BIJLAGE B

Lijst van gesprekspartners Scenarioplanning rechtspraak 2030

1. Ahmed Aboutaleb (burgemeester, Rotterdam)
5. Bas van Bavel (hoogleraar Transitie van Economie en Maatschappij, Universiteit Utrecht)
6. Maurits Barendrecht (directeur Hiil, hoogleraar privaatrecht, Universiteit van Tilburg)
7. Herman Bolhaar (voorzitter college van procureurs generaal, openbaar ministerie)
8. Erik Borgman (lekendominicaan/hoogleraar theologie, Universiteit van Tilburg)
9. Hans Boutellier (algemeen directeur, Verwey-Jonker Instituut)
10. Wilbert van de Donk (president Koninklijke Beroepsorganisatie van Gerechtsdeurwaarders)
11. Wim van de Donk (commissaris van de koning, provincie Noord-Brabant)
12. Dirk-Jan Duynstee (advocaat/partner, Clifford Chance)
13. Eibert Draaisma (kunstenaar/docent, Design Academy)
14. Bas Eenhoorn (Nationaal Commissaris Digitale Overheid)
15. Rini van Est (onderzoeker, Rathenau Instituut)
16. Vanessa Evers (hoogleraar Sociale robotica, Universiteit Twente)
17. Maarten Feteris (president Hoge Raad)
18. Jeroen van den Hoven (hoogleraar Ethiek en Techniek, TU Delft)
19. Oscar Kneppers (ondernemers, Rockstart)
20. Sywert van Lienden (politiek analist/publicist)
21. Rob van Lint (directeur, Immigratie- en Naturalisatiedienst)
22. Danny Mekic (organisatieadviseur, NewTeam)
23. Kajsa Ollongren (wethouder, Amsterdam)
24. Rinus Otte (bestuurder, openbaar ministerie)
25. Jaap Polak (voorzitter Afdeling bestuursrechtspraak, Raad van State)
26. Kim Putters (directeur, Sociaal en Cultureel Planbureau)
27. Siebe Riedstra (secretaris-generaal, ministerie van Veiligheid & Justitie)
28. Carl Rohde (trendwatcher/publicist)
29. Mathieu Segers (historicus/hoofddocent Europese integratie, Universiteit Utrecht)
30. Martijn Snoop (advocaat/partner, De Brauw Blackstone Westbroek)
31. Maarten Steinbuch (hoogleraar Systeem- en Regeltechniek, TU Eindhoven)
32. Richard Susskind (regeringsadviseur/hoogleraar, Oxford University)
33. Krishna Taneja (beleidsontwikkelaar, nationale politie)
34. Bart van Tongeren (algemeen deken, Nederlandse Orde van Advocaten)
35. Hans van der Vlist (directeur Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst)
36. Hans van der Vlist (secretaris-generaal, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap)

- 37. Max Welling (hoogleraar Machine Learning, Universiteit van Amsterdam)
- 38. Leo van Wissen (directeur, Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut)
- 39. Rob de Wijk (directeur/analist, The Hague Centre for Strategic Studies)
- 40. Jan van Zanen (burgemeester Utrecht, voorzitter Vereniging Nederlandse Gemeenten)
- 41. Jeroen Zweers (innovation director, Kennedy van der Laan)
- 42. Laila al Zwaini (onderzoeker, Universiteit Leiden)

BIJLAGE C

Literatuurlijst scenarioplanning rechtspraak 2030

Demografie:

- Demografische ontwikkelingen 2010-2040, Ruimtelijke effecten en regionale diversiteit, Planbureau voor de leefomgeving (Pbl), Den Haag 2013
- Bevolkingsprognose 2014–2060: veronderstellingen migratie, Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Den Haag 2015
- Kernprognose 2015-2060: Hoge bevolkingsgroei op korte termijn, Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Den Haag 2015

Economie:

- Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland, Wetenschappelijke Raad voor het regeringsbeleid (WRR), Den Haag 2013
- NL 2040. The Netherlands of the future, Centraal planbureau (CPB), Den Haag 2010

Politiek/bestuur:

- De toekomst van de nationale rechtsstaat, Wetenschappelijke Raad voor het regeringsbeleid (WRR), Den Haag 2002
- Strategische toekomstverkenningen in een wereld die meer dan ooit onvoorspelbaar en chaotisch lijkt, Kees Homan, Instituut Clingendael, 2011
- Lawscenario's to 2030, The Hague Institute for the Internationalisation of Law (Hiil), Den Haag 2012
- Policy Brief: Marktordening bij nieuwe ICT-toepassingen, Centraal Planbureau (CPB), Den Haag 2016

Ecologie:

- Naar een schone economie in 2050: routes verkend. Hoe Nederland klimaat-neutraal kan worden, Planbureau voor de leefomgeving (Pbl) i.s.m. Energie-onderzoek Centrum Nederland, Den Haag 2011
- Verhaallijnen van de deltasceario's voor 2050 en 2100, Planbureau voor de leefomgeving (Pbl), Den Haag 2014

Sociaal/maatschappij:

- De sociale staat van Nederland 2015, Sociaal en Cultureel Planbureau (Scp), Den Haag, 2015
- Naar nieuwe zorg en zorgberoepen: de contouren, Commissie Innovatie Zorgberoepen & Opleidingen, Den Haag 2015

Technologie:

- De voorstelbare toekomst. Praktijken van toekomstverkenning bij bedrijven, gemeenten en transitienetwerken, Stichting Toekomstbeeld der Techniek i.s.m. Netwerk Toekomstverkenningen, STT Den Haag 2011
- Anders kijken naar de toekomst. Horizonscan 2050, Stichting Toekomstbeeld der Techniek, STT Den Haag 2014
- De Robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk, Wetenschappelijke Raad voor het regeringsbeleid (WRR), Den Haag 2015
- De publieke kern van het internet. Naar een buitenlands internetbeleid, Wetenschappelijke Raad voor het regeringsbeleid (WRR), Den Haag 2015
- Werken aan de robotsamenleving. Visies uit de wetenschap over de relatie technologie en wetenschap, Rathenau Instituut, Den Haag 2015
- Preadviezen jaarvergadering 2016: Homo Digitalis, Nederlandse Juristen Vereniging (NJV), Den Haag 2016

