

## Bedrijfsvoering

Om de taken van de Hoge Raad uit te kunnen voeren, is een goede bedrijfsvoering essentieel. Onder bedrijfsvoering valt onder meer het organiseren van (digitale) werkprocessen, het aantrekken van de juiste medewerkers, het organiseren van informatie en kennis, het efficiënt inzetten van financiële middelen en het nemen van beheermaatregelen om de continuïteit van het werk te waarborgen. Daar hoort ook aandacht bij voor maatschappelijke thema's, zoals het reduceren van de ecologische voetprint.

## De organisatie

De organisatie van de Hoge Raad is een rechterlijke organisatie (art. 2 Wet op de rechterlijke organisatie) en bestaat uit drie zelfstandige onderdelen: de Hoge Raad, het parket bij de Hoge Raad en de directie bedrijfsvoering. De drie onderdelen samen vormen de gemeenschappelijke organisatie de Hoge Raad.

Op 31 december 2023 bestond de Hoge Raad uit de president, 6 vicepresidenten, 27 raadsheren en 3 raadsheren in buitengewone dienst. Ook is bij de Hoge Raad een griffier werkzaam. Op die datum werkten bij het parket bij de Hoge Raad: de procureur-generaal, de plaatsvervangend procureur-generaal, 22 advocaten-generaal, 1 plaatsvervangend advocaat-generaal en 1 waarnemend advocaat-generaal.

De directie bedrijfsvoering van de Hoge Raad zorgt voor de ondersteuning van de leden van de raad en het parket en de inrichting van de gemeenschappelijke organisatie. De directie bedrijfsvoering zorgt voor de wetenschappelijke en administratieve ondersteuning van de leden van de raad en het parket, ingedeeld naar de drie sectoren civiel recht, strafrecht en belastingrecht, en van de twee kabinetten die de president en de procureur-generaal ondersteunen. Daarnaast is de directie bedrijfsvoering van de Hoge Raad verantwoordelijk voor onder andere het beheer van de financiën, ICT, kennismanagement, interne (facilitaire) zaken, veiligheid, personeelszaken en communicatie.

Hierna doet de directie bedrijfsvoering aan de hand van enkele thema's verslag van de samenwerking en interactie binnen de organisatieonderdelen in het jaar 2023.

## *Goed werkgeverschap*

De kwaliteit van de cassatierechtspraak hangt sterk af van de kwantiteit en vooral de kwaliteit van de medewerkers in de organisatie. Dat geldt ook voor de juridische en administratieve ondersteuning en de medewerkers van de stafdiensten. De organisatie de Hoge Raad werkt voortdurend aan het versterken van een interne cultuur waarin we in gelijkwaardigheid samenwerken, diversiteit stimuleren en ontwikkeling en opleiding stimuleren. Het bieden van een fysiek en sociaal veilige werkomgeving is het uitgangspunt.

## *Arbeidsmarkt*

De arbeidsmarkt is schaars voor een aantal functies, waaronder juristen en IT-specialisten. Uit

onderzoek blijkt dat de Hoge Raad als instituut grote bekendheid geniet, onder zowel juristen als niet-juristen. De Hoge Raad is echter onvoldoende bekend als potentiële werkgever. Het afgelopen jaar zijn stappen gezet om de zichtbaarheid van de Hoge Raad als werkgever en de aantrekkelijkheid van de functie van medewerker van het wetenschappelijk bureau op de (juridische) arbeidsmarkt te vergroten. Diversiteitsbeleid, onder meer vertaald naar een wervings- en selectieproces dat zoveel mogelijk gelijke kansen biedt, is daarvan onderdeel.

## *Digitalisering*

Het cassatieproces is geheel gedigitaliseerd. Procespartijen kunnen digitaal procederen bij de Hoge Raad. Ook prejudiciële vragen van rechtbanken en gerechtshoven kunnen digitaal worden gesteld. Verder digitaliseren de gerechten in feitelijke instanties procedures, zowel in Nederland als in het Caribisch deel van het Koninkrijk. Digitale dossiers dienen bij cassatie van de gerechten te worden overgebracht naar de Hoge Raad. Dat vraagt om een bestendige samenwerking tussen de Hoge Raad en de gerechten. Verder zijn de interne werkprocessen grotendeels gedigitaliseerd. De Hoge Raad werkt voortdurend aan de verbetering van de gedigitaliseerde systemen, zodat deze toekomstbestendig zijn. Er is doorlopend aandacht voor de informatie- en IT-veiligheid.

## *Veiligheid*

Internationale en nationale ontwikkelingen vragen om permanente aandacht voor veiligheid, waaronder fysieke veiligheid en IT- en informatieveiligheid. De integrale beveiliging richt zich op het zo goed mogelijk waarborgen van de continuïteit van de cassatierechtspraak, vanuit tal van invalshoeken bezien. Het gaat hierbij om een goede balans tussen het nemen van maatregelen met het oog op potentiële en reële dreigingen enerzijds en gebruiksvriendelijkheid, openheid en toegankelijkheid van de cassatierechtspraak anderzijds. Ook wordt continue aandacht gevraagd van medewerkers voor het eigen gedrag ten aanzien van informatie- en IT-veiligheid, onder meer door de campagne iBewust. Medewerkers met veelvuldige externe contacten zijn getraind op weerbaarheid.

## *Duurzaamheid*

De Hoge Raad zet stappen om zijn ecologische voetprint te verminderen. Het streven is om klimaatneutraal te zijn. Het gebouw van de Hoge Raad wordt bijvoorbeeld verwarmd en gekoeld door middel van warmte- en koudeopslag. Er is dus geen sprake van direct gebruik van fossiele brandstoffen. De elektriciteit die wordt verbruikt, wordt geleverd op basis van een 100%-windcontract. De Hoge Raad zet zich ook in om vervoer door medewerkers te verduurzamen. Zo zijn er dienstfietsen beschikbaar en wordt het gebruikmaken van openbaar vervoer gestimuleerd.

## *Kennismanagement*

De Hoge Raad beschikt over een uitgebreid kennismanagementsysteem waarin diverse juridische bronnen zijn samengebracht om het werk van raad en parket te ondersteunen. Het actualiseren van het systeem met de nieuwste bronnen is een continu proces. De Hoge Raad werkt hierbij samen met andere juridische organisaties, zoals de Raad van State en de Raad voor de rechtspraak. In 2023 zijn eerste stappen gezet om de (on)mogelijkheden wat betreft data en AI voor de cassatierechtspraak en de ondersteunende processen te inventariseren.

## *Communicatie*

De Hoge Raad heeft als hoogste rechter in civiele zaken, strafzaken en belastingzaken een internationale en nationale rol. Kennisuitwisseling met internationale en nationale organisaties, onder meer door werkbezoeken, bepaalt mede de agenda. De Hoge Raad publiceert vrijwel alle conclusies en arresten. Omdat het van belang is dat deze niet alleen voor juristen, maar ook voor de bredere samenleving toegankelijk en begrijpelijk zijn, worden nieuwsberichten gepubliceerd. Verder heeft de Hoge Raad in de afgelopen jaren ruim 1.100 'oude' arresten van voor het jaar 2000 online beschikbaar gesteld ('de mijlpaalarresten'). Daar wordt nog steeds mee doorgedaan. Publicatie van een ongepubliceerd arrest van voor 2000 kan ook bij de Hoge Raad worden aangevraagd. Jaarlijks wordt een open dag georganiseerd waarbij met geïnteresseerden onder meer wordt gesproken over de betekenis van de Hoge Raad in de samenleving.

## Personele bezetting

Hieronder is een overzicht weergegeven van de formatie van de Hoge Raad – uitgesplitst naar organisatieonderdeel per 1 januari 2023 en 31 december 2023 en de gemiddelde bezetting gedurende het hele jaar 2023.

### *Personele bezetting Hoge Raad 2023*

<b>FORMATIE/BEZETTI NGSOVERZICHT</b>	<b>1 januari 2023</b>	<b>31 december 2023</b>	<b>gemiddelde bezetting 2023</b>
<b>kabinet president</b>	3,05	2,83	2,75
<b>kabinet procureur- generaal</b>	5,86	7,75	6,76
<b>sector civiel recht</b>	72,11	73,72	73,63
<b>sector strafrecht</b>	86,17	86,72	86,52
<b>sector belastingrecht</b>	47,03	46,87	47,82
<b>stafafdelingen</b>	46,67	50,99	49,25

<b>TOTAAL</b>	<b>260,89</b>	<b>268,88</b>	<b>266,73</b>
---------------	---------------	---------------	---------------

## Jaarrekening

Bijgaand treft u de financiële jaarrekening 2023 aan. Het totale toegekende budget, inclusief incidentele gelden voor projecten, bedroeg in 2023 38.250.000 euro. In de pdf worden de staat van verplichtingen, uitgaven en ontvangsten en de saldibalans weergegeven voorzien van een nadere toelichting.

De jaarrekening is gecontroleerd door een onafhankelijke externe accountant; PricewaterhouseCoopers accountants N.V. De accountant oordeelt een getrouw beeld van de uitkomsten van de begrotingsuitvoering over 2023 en de rechtmatigheid van de in de jaarverantwoording van de Hoge Raad der Nederlanden opgenomen verplichtingen, uitgaven en ontvangsten en saldibalansposten in overeenstemming met de Comptabiliteitswet 2016 en de daaruit voortvloeiende regelgeving en bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). Op 15-3-2024 is door PricewaterhouseCoopers accountants N.V. een goedkeurende verklaring afgegeven.

[Jaarrekening 2023 \(pdf, 324 kB\)](#)

## In control-verklaring

### *Inleiding*

De directie bedrijfsvoering staat aan de lat voor het borgen van de continuïteit in de ondersteunende processen van het cassatieproces. De risicobeheersings- en controlesystemen hebben als doel om een zo hoog als mogelijke zekerheid te bereiken over de identificatie, monitoring en beheersing van risico's die de realisatie van de werkprocessen kunnen bedreigen. Dit biedt echter geen absolute zekerheid dat de Hoge Raad niet gehinderd zal worden bij het realiseren van zijn doelstellingen. Hier zijn of worden, waar nodig, maatregelen getroffen die de impact van deze risico's beperken.

### *Ondersteuning primair proces*

Het primaire proces van de Hoge Raad wordt gevormd door de rechtspraak in hoogste instantie (cassatierechtspraak) en daaraan aanverwante zaken. De ondersteuning van de cassatierechtspraak is primair afhankelijk van gekwalificeerd personeel dat de rechterlijke macht adviseert en ondersteunt en goed en veilig functionerende IT-systemen. Het risico bestaat dat er onvoldoende kwalitatief geschikt ondersteunend personeel beschikbaar is. Hierdoor komt de kwaliteit en kwantiteit van het primaire proces onder druk te staan. De vraag naar kwalitatief goede juristen en medewerkers is groot. De Hoge Raad ziet de krapte op de arbeidsmarkt en sorteert hierop voor door arbeidsmarkt-communicatie op te nemen in zijn algemene beleid. Tevens worden er gespecialiseerde bureaus ingeschakeld ter ondersteuning.

De Hoge Raad maakt onder meer gebruik van de systemen Mijn Werkomgeving en Mijn Zaak

Hoge Raad. Deze systemen zijn essentieel voor het primaire proces bij de Hoge Raad. DigiD wordt, naast e-Herkenning en Advocatenpas, gebruikt als een digitaal identificatie inlogmiddel om cassatie in te stellen bij de Hoge Raad en de zaakstukken te kunnen inzien. De robuustheid van de twee systemen en het IT-netwerk is en wordt door onafhankelijke externen getoetst waarna zonodig maatregelen worden genomen ter verdere verbetering van een goed werkend IT-netwerk en werkende IT-systemen. De uitkomsten van deze toetsen zijn positief bevonden. Het gebruik van het systeem DigiD is aan diverse voorwaarden verbonden, conform de Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors (NOREA)-standaarden. Organisaties die DigiD gebruiken moeten jaarlijks een ICT-beveiligingsassessment doen en in bepaalde gevallen vindt er een tussentijdse audit plaats. Dit traject biedt als bijkomend voordeel dat er structureel audits op de werkprocessen plaatsvinden. Dit assessment vindt jaarlijks plaats in mei. In 2023 is het assessment positief beoordeeld. De verwachting is dat deze lijn in de komende jaren wordt voortgezet.

## *De beheersing van bedrijfsvoeringsprocessen – algemeen*

De interne risicobeheersing en controlesystemen hebben in 2023 effectief gefunctioneerd. De scope van de beheersing van de bedrijfsvoeringsprocessen bestaat met name uit beheersing van financiën, IT, personeel en veiligheid.

### *IT-veiligheid*

Cybercrime neemt structureel toe en dat vraagt om continu alertheid op kwetsbaarheden en aanpassingen in het IT-systeem. Kwetsbaarheden worden tijdig gesignaleerd, onder meer door daartoe opgerichte partijen binnen de Rijksoverheid, op basis waarvan direct aanpassingen worden doorgevoerd. Een belangrijke component in het creëren van een veilige IT-omgeving is het gedrag van medewerkers. Medewerkers van de Hoge Raad maken voor hun werk gebruik van diverse hard- en software. Daarmee bestaat er een risico op onjuist gebruik hiervan. Dit risico wordt op verschillende manieren beheerst. De bewustwording creëren we door scholing, door structurele en gerichte communicatie. Door een interne campagne wordt IT-veiligheid ruim onder de aandacht gebracht.

### *Personeel en veiligheid*

Een geldige verklaring omtrent het gedrag (VOG) is een basisvoorwaarde om bij de directie bedrijfsvoering van de Hoge Raad in dienst te komen. Hierop wordt actief gemonitord door de afdeling P&O. Ook als een medewerker binnen de Hoge Raad een andere functie bekleedt, is opnieuw een VOG vereist. Voor een viertal beschreven functies wordt een zwaardere screening toegepast. Ook hierop wordt actief gemonitord door de afdeling P&O.

Ook sociale veiligheid is van belang. De medewerkers worden al bij de beëdiging en met regelmaat gewezen op de mogelijkheid om met de leidinggevende, met vertrouwenspersonen, met de afdeling P&O en/of met de directeur bedrijfsvoering te spreken over deze aspecten in het werk. Klachtenregelingen zijn goed vindbaar op intranet. Met het oog op een toenemende agressie vanuit de samenleving worden de medewerkers die externe contacten hebben, getraind op weerbaarheid en is een registratie- en escalatieprocedure afgesproken.

### *Financiën*

Het financieel beheer en de begrotingssystematiek worden met behulp van een jaarlijks terugkerende Planning en Control-cyclus uitgevoerd, die de doelmatigheid van de bestedingen borgt. Deze begint met het opstellen van een jaarplan, dat door het algemeen bestuur van de

Hoge Raad wordt vastgesteld en vervolgens wordt besproken met het ministerie van Justitie en Veiligheid, in onder meer een bestuurlijk overleg. Dit leidt tot toekenning van een taakstellend budget voor de Hoge Raad, vastgesteld door het Directoraat Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving (DGRR). Het monitoren van de realisatie van het jaarplan en de bijbehorende financiële uitgaven vindt plaats door de financiële afdeling en wordt maandelijks besproken. Daarbij wordt de directeur bedrijfsvoering geadviseerd over het nemen van (financiële) besluiten. In de loop van het betreffende jaar wordt DGRR periodiek geïnformeerd. Aan het einde van elk boekingsjaar vindt er een accountantscontrole plaats door een externe accountant. Dit heeft tot op heden altijd een goedkeurende controleverklaring opgeleverd.

### *Centrale inkoopfunctie*

De Hoge Raad is verplicht om in te kopen binnen de kaders van de Aanbestedingswet. Het risico bestaat dat er abusievelijk niet conform de Aanbestedingswet wordt ingekocht door de Hoge Raad, hetgeen kan leiden tot een onrechtmatigheid en mogelijk reputatieschade. Gelet op de complexiteit van de Aanbestedingswet is besloten om inkoop binnen de Hoge Raad te centraliseren en is dit proces in gang gezet. Het centraliseren van de inkoopfunctie leidt ertoe dat er centraal toezicht kan worden gehouden op het gehele inkoopproces door medewerkers met passende kennis en dat er met regelmaat spendanalyses kunnen worden gerealiseerd, waardoor mogelijke onrechtmatigheden kunnen worden voorkomen. Tevens is er een centraal contractenregister opgesteld waarin alle inkoopcontracten zijn opgenomen, waarin onder andere de aflooptdatum en het type aanbesteding zijn vermeld, mede als bij de spendanalyse, om zorg te dragen dat de aanbestedingswetgeving wordt nageleefd.

### *Implementatie wet- en regelgeving (compliance)*

Om te borgen dat de Hoge Raad ook ten aanzien van de bedrijfsvoering voldoet aan alle (nieuwe) wet- en regelgeving en noodzakelijke richtlijnen (zoals de vereisten rondom DigiD), wordt maandelijks per afdeling gemonitord of er obstakels zijn c.q. vordering wordt gemaakt rondom implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. Hiermee creëren we meer zekerheid dat eventuele risico's tijdig in kaart worden gebracht en gemitigeerd.

### *Fraudepreventie en fraudecontrolemaatregelen*

Een aantal maatregelen is expliciet gericht op de controle en preventie van frauderisico's. Zo is de inrichting van het financiële systeem Leonardo zodanig dat de verschillende taken verspreid zijn over meerdere functies om hiermee een vierogenprincipe te borgen. De personele mutaties zoals vastgelegd in de arbeidsvoorwaardenovereenkomst en rechtspositionele besluiten gedurende het dienstverband worden gecontroleerd in het personeels- en salarissysteem P-Direkt. Na controle worden de mutaties geaccordeerd door de directeur bedrijfsvoering.

### *Verbetering werkprocessen met blik van buiten*

De samenleving verandert en brengt nieuwe ontwikkelingen met zich mee. Dat vraagt om een jaarlijkse risicoanalyse en daaruit voortvloeiend, indien noodzakelijk, een doorvertaling naar de huidige of nieuwe werkprocessen. Dit is een continu aandachtspunt van de directie bedrijfsvoering. De interne risicobeheersing en controlesystemen hebben in 2023 effectief gefunctioneerd.

14 maart 2024, Den Haag

Directeur bedrijfsvoering  
Drs. V.J. de Witte