

BCG



de Rechtspraak

# Programma Kwaliteit en Innovatie

## Eindrapportage Validatie en Advies

25 juni 2013

THE BOSTON CONSULTING GROUP



# Leeswijzer en status document

**Dit document is de hoofdrapportage van de advisering van BCG aan het programma KEI**

**Het document bevat de resultaten van de adviesactiviteiten aan de hand van de strategische verhaallijn KEI en is ontstaan tussen februari en juni 2013**

- Strategische verhaallijn gevalideerd in stuurgroep van 25 maart
- Document aangevuld met tijdsbestedinganalyse, besproken in stuurgroep van 19 april
- Tijdsbestedinganalyse in mei aangevuld met gegevens vanuit Rechtbank Gelderland (Bestuur) en Hof Leeuwarden (Civiel)
- Doelstellingen aangepast naar aanleiding van discussie in de presidentenvergadering (11 juni)

**Het rapport heeft de status van advies: het betreft een validatie van een businessplan en businesscase. Het is daarmee een deskundigen oordeel, bedoeld voor de Stuurgroep om afgewogen keuzes te kunnen maken ten aanzien van het programma KEI. De aanbevelingen in het rapport worden niet noodzakelijkerwijs één op één overgenomen door de Stuurgroep**

**Het rapport is tevens een momentopname, gebaseerd op de beschikbare informatie ten tijde van de validatie. De Raad heeft BCG opdracht gegeven het rapport periodiek te herijken**

# Agenda

---

## Management samenvatting

Diagnose en verandernoodzaak

Visie, doelstellingen en ontwerpprincipes

Plan van aanpak en voorgestelde interventies

Businesscase en implementatieplanning

Vervolgstappen

Appendix: detailinformatie

# Management samenvatting (1/4)

## Diagnose en verander-noodzaak

### **Kwaliteit van rechtspraak in Nederland is hoog, zowel in ogen van Nederlandse belanghebbenden als vergeleken met andere landen**

- Rechtzoekenden en andere belanghebbenden zijn tevreden over Rechtspraak, al jaren geeft ruime meerderheid aan (zeer) tevreden te zijn (73%-81%)
- Ook in vergelijking met andere landen scoort de Rechtspraak van Nederland hoog

### **Om de toekomstvastheid van de kwaliteit van de rechtspraak te bewaken, is het voor de rechtspraak echter noodzakelijk om nu een aantal belangrijke problemen te adresseren**

- Ondanks algemene tevredenheid over rechtspraak lagere tevredenheid over doorlooptijden en digitale bereikbaarheid
- Rechteren geven aan te kampen met hoge werkdruk, en te weinig tijd te hebben voor inhoudelijke behandeling zaken
- Door grote verschillen in prestaties tussen gerechten met name op gebied van doorlooptijden bestaat risico dat kwaliteit van de minst presterende wordt uitvergroot
- Budgetten hebben reeds onder druk gestaan en te verwachten valt dat druk verder zal toenemen

### **Huidige problemen lijken gedreven door knelpunten in onderliggende werkprocessen**

- Juridische processen en procedures zijn onnodig complex en bevatten veel uitzonderingen
- Processen zijn vrijwel volledig met papier ondersteund, hetgeen kans op fouten, dubbelwerk en handmatig werk veroorzaakt
- Werkprocessen op niveau van individuele gerechten zijn nog niet optimaal efficiënt georganiseerd en niet geüniformeerd

### **Daarnaast zijn er tal van innovaties mogelijk binnen rechtspraak — op aantal gebieden loopt rechtspraak NL achter en kan verbetering helpen bij aanpak knelpunten**

- Verscheidene voorbeelden uit internationale rechtspraak en publieke sector

### **Ervaring in verschillende sectoren leert dat vergelijkbare programma's tot verbetering kunnen leiden**

- Echter ook grote verschillen in resultaat van digitalisering zichtbaar, zelfs voor relatief standaard dienstverlening
- Op basis van ervaringen in grote transformaties bestaan belangrijke lessen voor succes die ook voor KEI relevant zijn

# Management samenvatting (2/4)

## Visie, doelstellingen, en ontwerp-principes

**Er zijn doelstellingen geformuleerd voor KEI: kwaliteit staat hierbij voorop, de doelstellingen voor innovatie en organisatie helpen de kwaliteitsdoelstellingen te realiseren en gaan gepaard met een beoogd resultaat voor efficiëntieverbetering**

**De doelstellingen zijn bedoeld om richting te geven aan het ontwerp van nieuwe procedures en werkprocessen door KEI. Alle doelstellingen zijn meetbaar gemaakt met kernprestatie-indicatoren**

Kwaliteitsdoelstellingen

- Verhogen tevredenheid over kwaliteit rechtspraak onder rechtzoekenden en ketenpartners
- Vergroten tijd rechters voor inhoud complexe zaken
- Verkorten doorlooptijden per zaak
- Behouden/verbeteren internationale toonaangevendheid rechtspraak

Innovatie- & Organisatiedoelstellingen

- Digitaal procederen en digitaal ondersteunde werkprocessen
- Gezamenlijk creëren van organisatie en organisatiecultuur die nieuwe manier van werken ondersteunt

**De visie van KEI is nader gedefinieerd m.b.v. concrete ontwerpprincipes, hetgeen nodig is om gestalte te geven aan de fundamentele verandering die KEI betekent voor rechtzoekenden, ketenpartners en de rechtspraak zelf ('het wat')**

- Om doelstellingen te bereiken verbeteringen nodig op drie gebieden: juridisch, technisch en operationeel
  - Ontwerpprincipes nodig om verbeteringen verder uit te kunnen werken
- Op basis van diagnose zijn tien ontwerpprincipes vastgesteld om de verbeteringen uit te werken
  - Kern intact; Digitaal bij de bron; Uniform gezicht; Autonomie; Differentiatie zaken; Juridische vereenvoudiging; Directe afhandeling; Gebruikersvriendelijkheid, Werk uit handen, Regie versterken
- Ontwerpprincipes hebben consequenties voor elk van de drie gebieden van verbetering
- Om ontwerpprincipes tot recht te laten komen andere aanpak ontwerpfase nodig

# Management samenvatting (3/4)

## Plan van aanpak en voorgestelde interventies

### **KEI is een noodzakelijke, grootschalige verandering die daarom zeer zorgvuldig moet worden uitgevoerd**

- Uitkomst van workshops en gesprekken ondersteunen duidelijk het belang van KEI
- Tegelijkertijd wordt ambitieniveau van KEI als groot ervaren en daarmee aandachtspunt voor scope en aanpak

### **Op basis van workshops zijn verbeterthema's gedefinieerd die de doelstellingen van KEI ondersteunen, aanvullend op reeds bestaande verbeteringen**

- In KEI is reeds een groot aantal verbeteringen opgenomen, met name op juridisch en technisch niveau
- Op basis van workshops en gesprekken potentiële aanvullende verbeteringen gedefinieerd op alle gebieden

### **Op basis van workshops, gesprekken, analyses en ervaring ontwerpprincipes t.a.v. aanpak ('het hoe') opgesteld**

- Integraal ontwerpen, gefaseerd uitrollen; Digitaliseren gebruiken om te versimpelen; Uitfaseren papier geleidelijk; Uitvoering door lokale teams; Actief en interactief communiceren; Training op maat en vanuit de praktijk; Veranderbereidheid organisatie periodiek meten; Medezeggenschap in vroeg stadium betrekken; Open zijn in consequenties verhoogde efficiëntie

### **Op basis van diagnose, voorgestelde benadering uitgewerkt op gebied van (verander)aanpak, planning en scope**

- Aanpak: zorg voor betrokkenheid vanuit de top, richt actief PMO in, zorg voor verbinding KEI en IT-governance, overweeg actieve interactie met ketenpartners, en zorg voor actieve betrokkenheid gerechten
- Planning: stel overkoepelend masterplan op met afhankelijkheden, rol gefaseerd uit en koppel planning aan besparingen, zorg voor vroege "winst"
- Scope: aantal potentiële aanvullende verbeteringen ten aanzien van juridische, proces- en technische innovatie

# Management samenvatting (4/4)

## Business case en implementatieplanning

### **Efficiëntie verbetering is een beoogd resultaat van KEI, wat resulteert uit het behalen van de doelstellingen**

- Bijdragen aan noodzakelijke kostenreductie rechtspraak en ketenpartners, en verbeteren inzet maatschappelijk kapitaal: €61M kostenreductie rechtspraak tov €6M extra kosten, €31M <sup>1</sup>kostenreductie bij ketenpartners, €190M efficiënter ingezet maatschappelijk kapitaal
- Externe voorbeelden liggen in bereik 20-55% op relevante kostenbasis

### **Er lijken mogelijkheden tot additionele besparingen, echter wel aantal belangrijke vragen ten aanzien van aanpak en timing**

- Additionele mogelijkheden bestaan, bijv. verdergaand centraliseren van bepaalde taken
- Wel vragen te adresseren ten aanzien van organisatiecontext, volgorde, timing en focus van het team

### **Gegeven de gekozen richting en wens van de organisatie lijkt "eerst digitaliseren, dan verdergaand besparen" meest wenselijk**

**Belangrijk dat nu masterplan wordt uitgewerkt, rekening houdend met alle planningdimensies: functionele scope (juridisch, technisch, operationeel), rechtsgebied, gerecht**

## Vervolg-stappen

### **Voorgestelde vervolgstappen in uitwerken van vijf producten:**

- Masterplan, afhankelijkheden en kritieke pad
- Governance, organisatie, en budgettering
- Vertaling ontwerpprincipes naar ontwerpen
- Afstemming ketenpartners
- Besluitvorming en detaillering samenwerking met gerechten

# Agenda

---

Management samenvatting

**Diagnose en verandernoodzaak**

Visie, doelstellingen en ontwerpprincipes

Plan van aanpak en voorgestelde interventies

Businesscase en implementatieplanning

Vervolgstappen

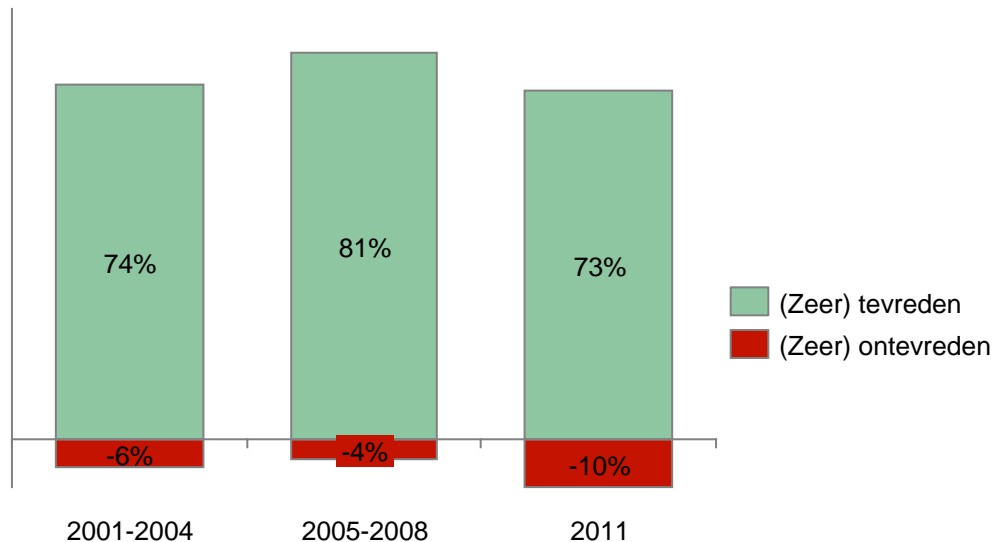
Appendix: detailinformatie



# Rechtzoekenden en professionals tevreden over rechtspraak: al jaren ruime meerderheid (zeer) tevreden (73%-81%)

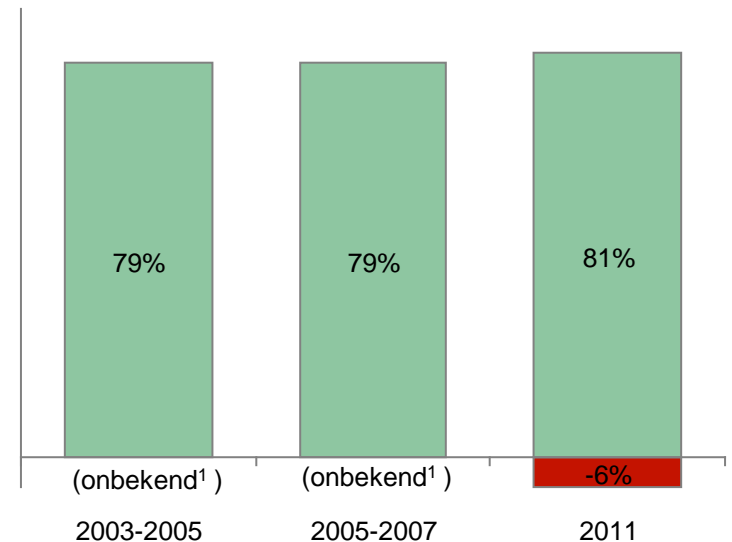
## Al jaren meer dan 70% professionals (zeer) tevreden over rechtspraak

Algemene tevredenheid rechtspraak 2001-2011



## Consistent ~80% van rechtzoekenden (zeer) tevreden over rechtspraak

Algemene tevredenheid rechtspraak 2001-2011



### Sterke punten volgens professionals (2011)

- Deskundigheid rechter
- Onpartijdigheid rechter
- Begrijpelijkheid van beslissing

### Sterke punten volgens rechtzoekenden (2011)

- Wijze waarop de beslissing door rechters wordt gemotiveerd

1. De onderzoeken voor 2011 geven alleen percentages weer van (zeer) tevreden reacties, voor professionals stonden historische gegevens weergegeven in het onderzoek van 2011  
Bronnen: Klantwaarderingsonderzoeken

# Ook in vergelijking met andere landen scoort de Rechtspraak van Nederland hoog

## Internationale vergelijking

## Nederlandse rechtspraak scoort goed volgens vergelijkingen

1

### Global competitive report (World Economic Forum)

In het **global competitive report** wordt rechtspraak internationaal op drie dimensies vergeleken, waarbij Nederland in alle gevallen bij top 5 (van 144 landen) behoort

- 3<sup>e</sup> positie op 'Rechtelijke onafhankelijkheid'
- 2<sup>e</sup> positie op 'Efficiëntie rechtskader in het uitdagen van regelgeving'
- 5<sup>e</sup> positie op 'Efficiëntie rechtskader in de beslechting van geschillen'

**Scores van Nederland op drie dimensies variëren tussen 5,9 en 6,7 op een schaal van 1-7**

2

### Rule of law index (World Justice Project)

In **rule of law index** wordt recht/justitie langs diverse assen beoordeeld, op twee belangrijke assen voor rechtspraak staat Nederland op 2<sup>e</sup> en 6<sup>e</sup> plaats (van 97 landen)

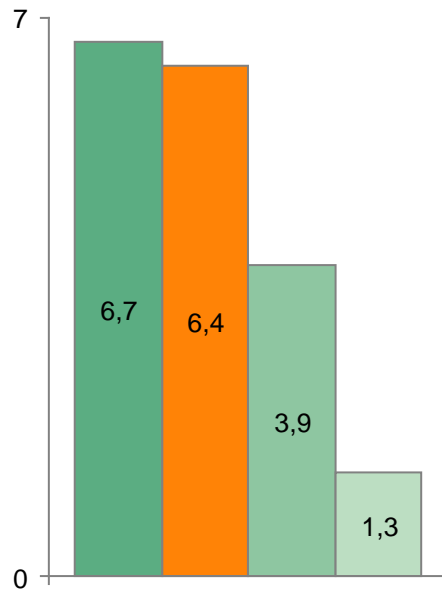
- 2<sup>e</sup> positie op 'Civiel recht'
- 6<sup>e</sup> positie op 'Strafrecht'

**Score van Nederland op zowel Civiel recht als Strafrecht 0,8 op een schaal van 0-1**

# Nederlandse rechtspraak scoort internationaal gezien goed volgens World Economic Forum

## Rechtelijke onafhankelijkheid

Score (schaal 1-7)

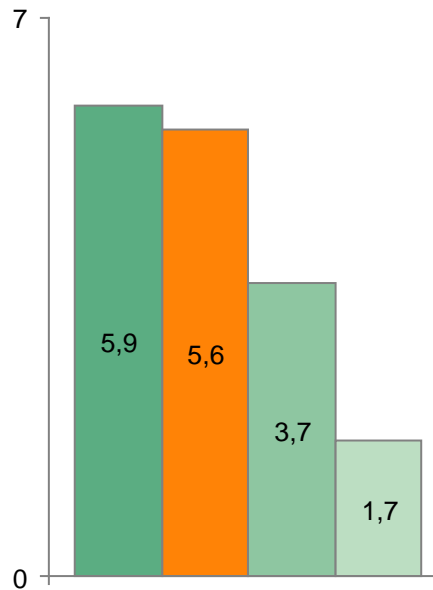


Judicial independence

**Ranking NL: 3**

## Efficiëntie rechtskader in het uitdagen van regelgeving

Score (schaal 1-7)

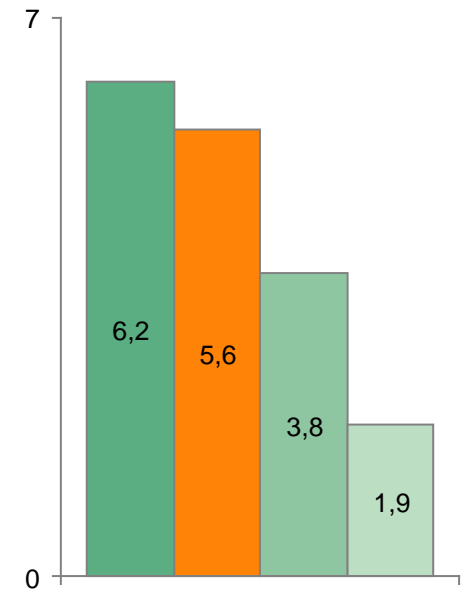


Efficiency of legal framework in challenging regulations

**Ranking NL: 2**

## Efficiëntie rechtskader in de beslechting van geschillen

Score (schaal 1-7)

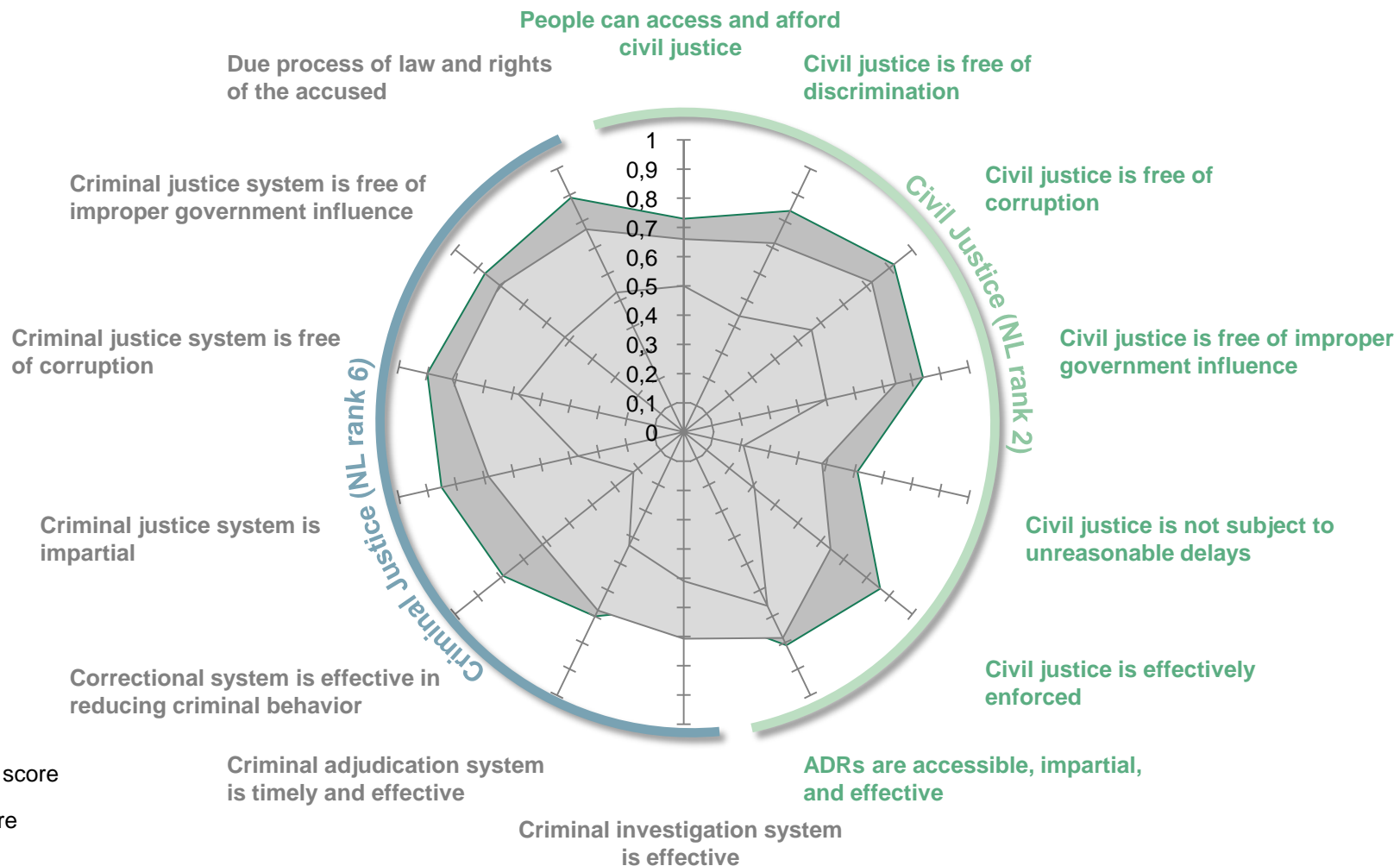


Efficiency of legal framework in settling disputes

**Ranking NL: 5**

■ Hoogste score ■ Nederland ■ Gemiddelde score ■ Laagste score

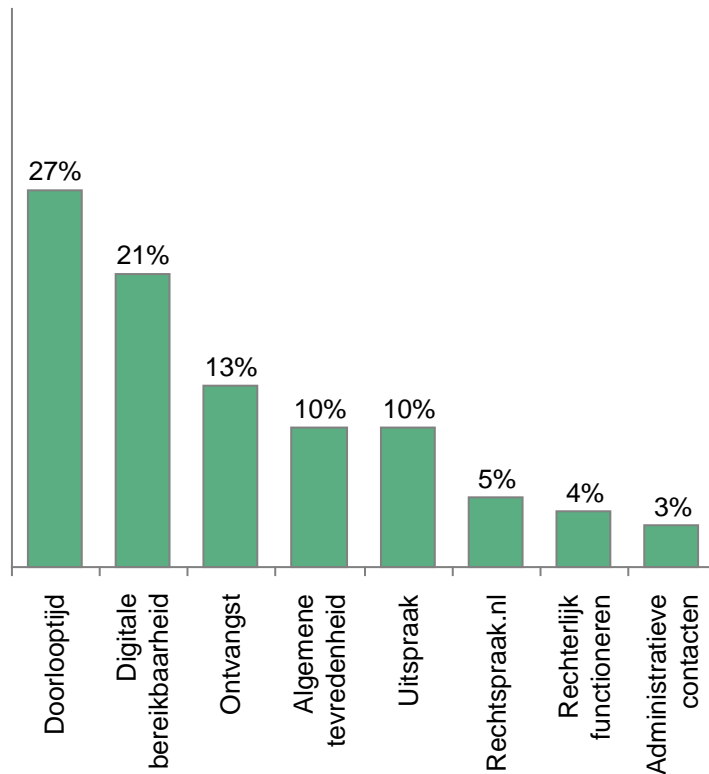
# Nederlandse rechtspraak scoort internationaal gezien goed volgens World Justice Project



# Ondanks tevredenheid over rechtspraak is er ontevredenheid over doorlooptijden en digitale bereikbaarheid

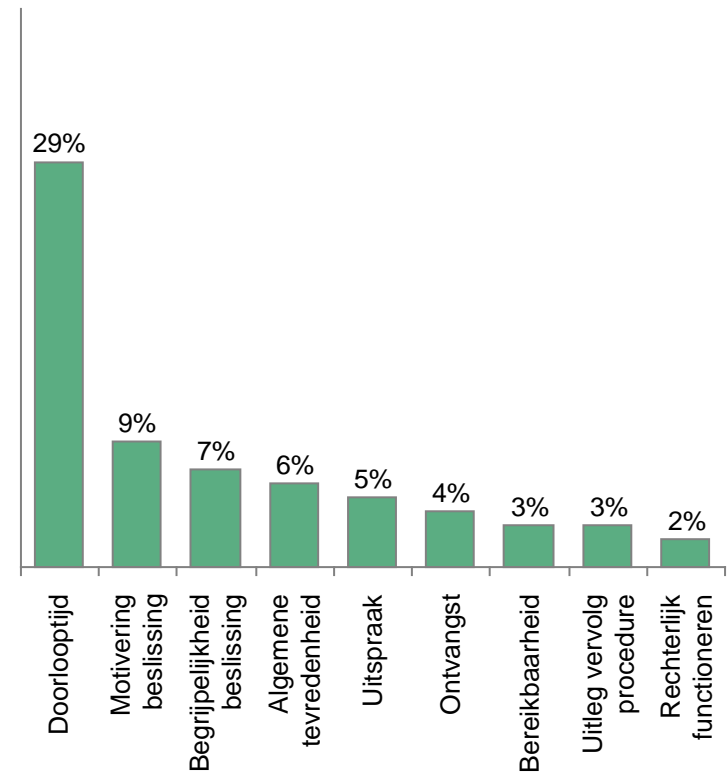
## Ontevredenheid onder professionals over doorlooptijden en digitale bereikbaarheid

Percentage professionals (zeer) ontevreden over thema



## Ontevredenheid onder rechtzoekenden met name over doorlooptijden

Percentage rechtzoekenden (zeer) ontevreden over thema



# Rechters geven aan te kampen met hoge werkdruk, en te weinig tijd te hebben voor inhoudelijke behandeling zaken

**"Manifest Leeuwarden uit kritiek op wijze waarop werk gedaan moet worden"**  
*-NRC Handelsblad-*

**"Rechters moeten onder productiedwang 'onverantwoorde keuzes' maken"**  
*-NRC handelsblad-*

**"Een rechter die een manifest steunt... Een luidere demonstratie hoeft u niet te verwachten<sup>1</sup>"**  
*-Volkskrant-*

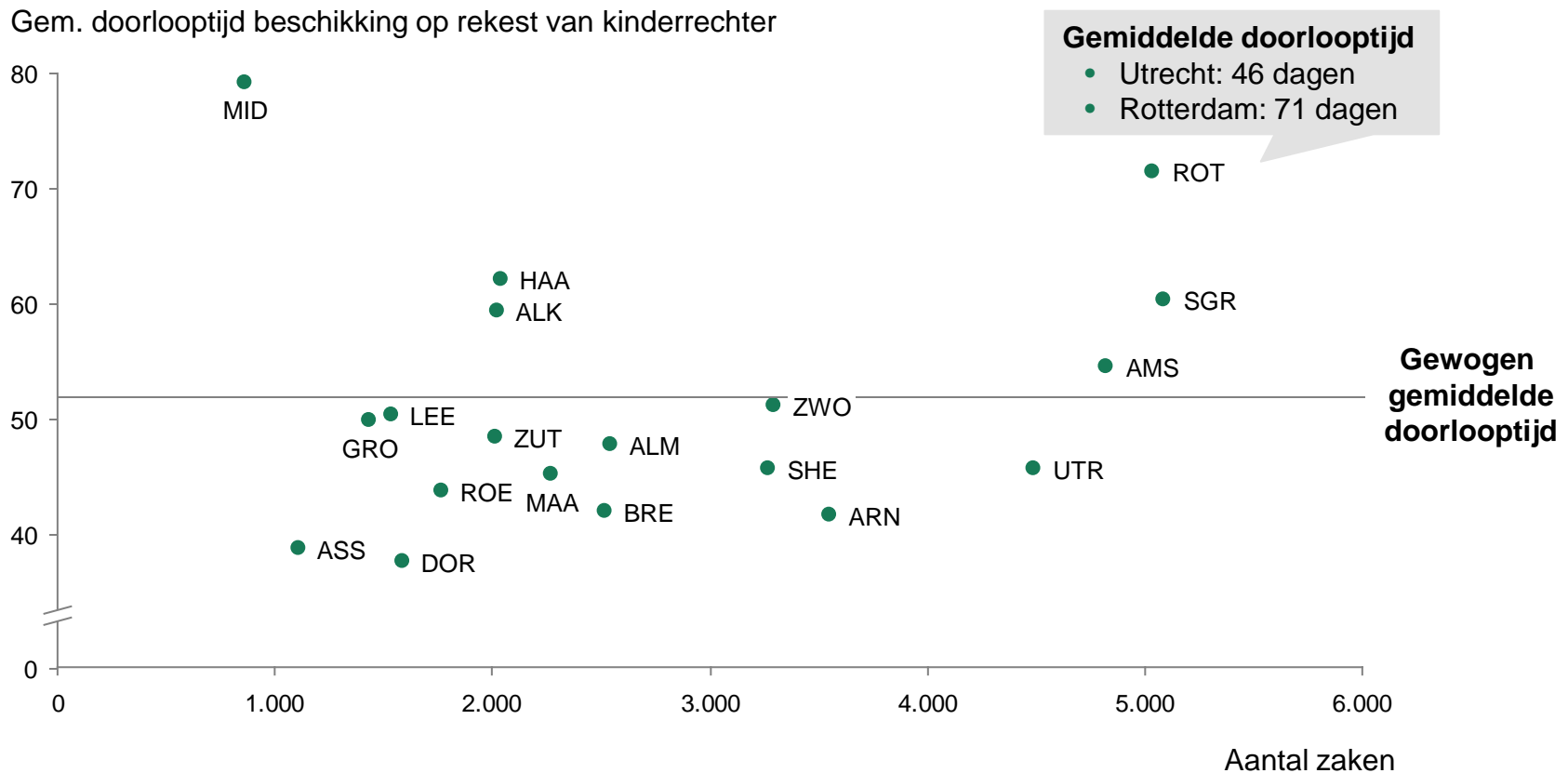
**"Manifest rechters tegen 'uitholling' rechtspraak"**  
*-Financieel Dagblad-*

**"De kwaliteit zodanig onder druk is komen te staan dat veel zaken niet de aandacht kunnen krijgen die ze verdienen"**  
*-NRC handelsblad-*

1. Quote Geert Corstens (president van de Hoge Raad der Nederlanden)

# Bij vergelijkbaar aantal zaken toch grote verschillen in gemiddelde doorlooptijd tussen rechtbanken (I)

Civiel 2011, "Beschikking op rekest van kinderrechter"

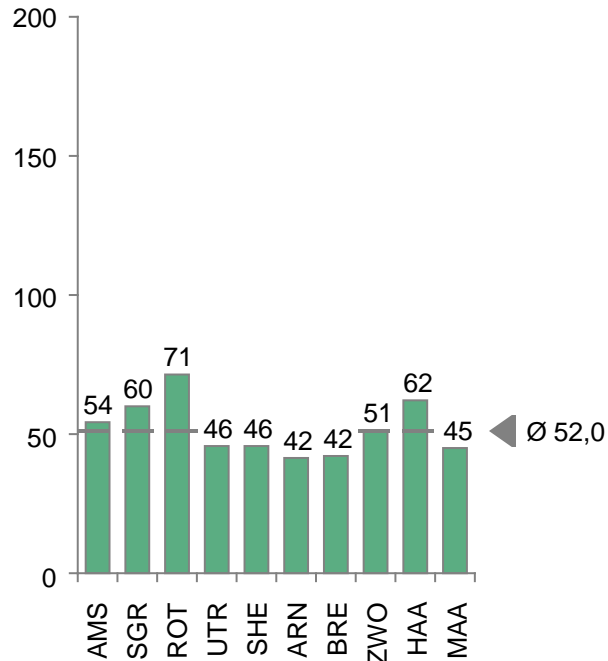


# Bij vergelijkbaar aantal zaken toch grote verschillen in gemiddelde doorlooptijd tussen rechtbanken (II)

Civiel 2011, zaaktypen met hoogste aantal zaken

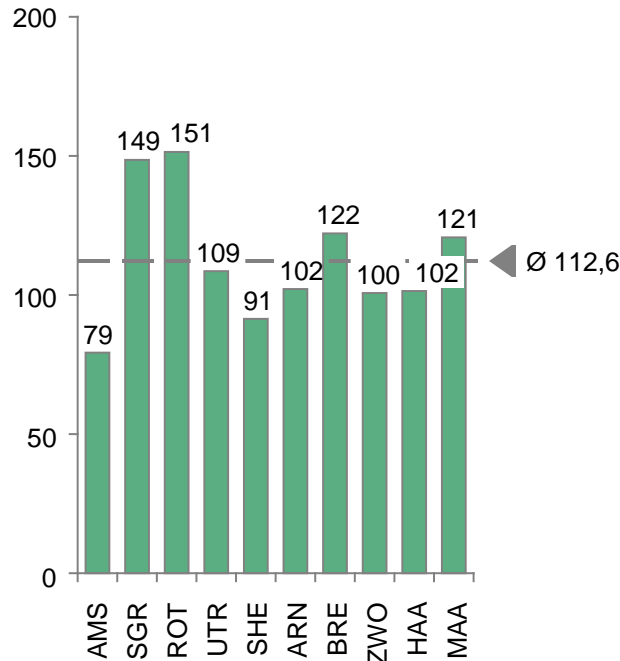
## Beschikking op rekest van kinderrechter

Gemiddelde doorlooptijd  
Rechtbanken (dagen)



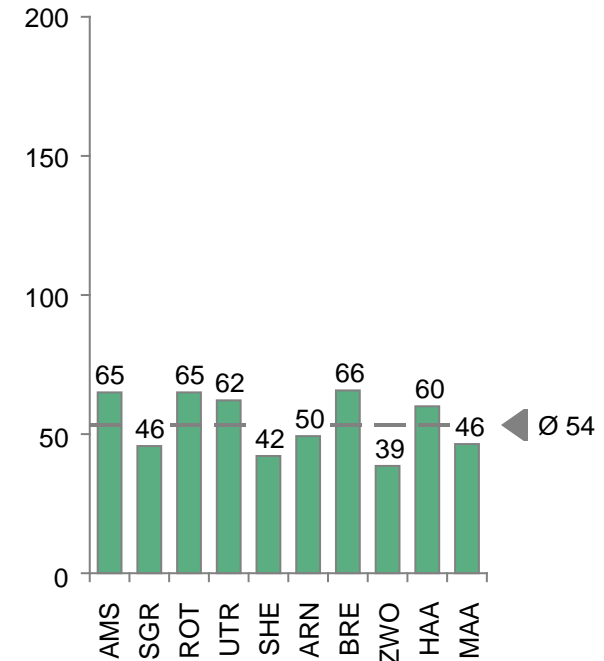
## Beslissing scheidingszaak

Gemiddelde doorlooptijd  
Rechtbanken (dagen)



## Beschikking handelsrekest

Gemiddelde doorlooptijd  
Rechtbanken (dagen)

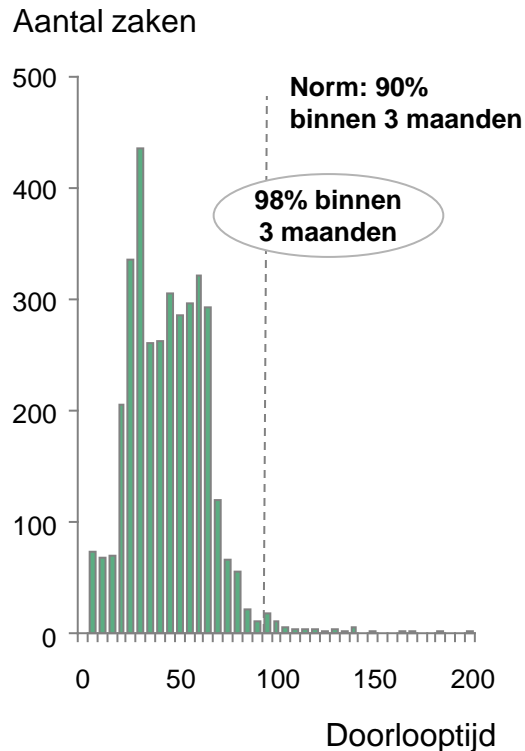




# Bij gerechten met vergelijkbaar aantal zaken toch groot verschil in mate van controle doorlooptijden

Civiel 2011, "Beschikking op rekest van kinderrechter"

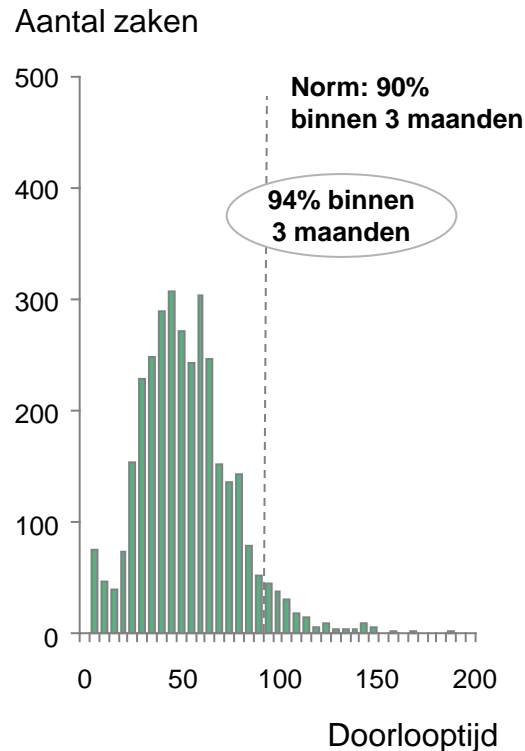
## Doorlooptijd is goed onder controle in Arnhem



Standaard deviatie (dagen)

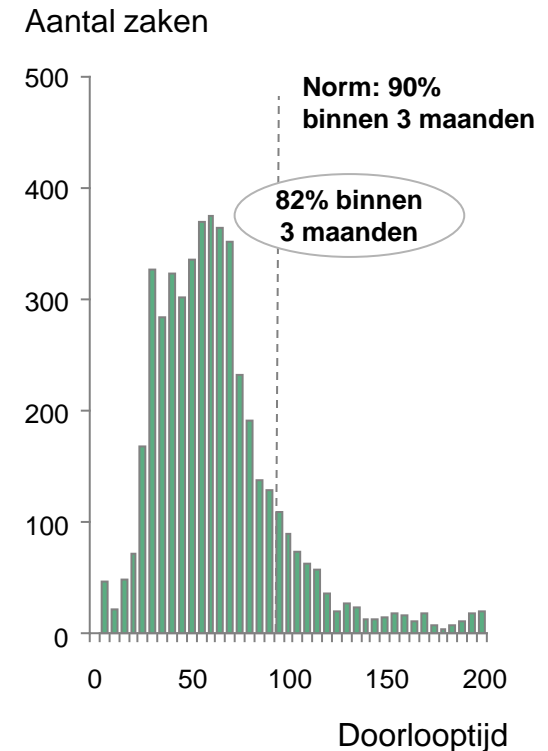
22,7

## Normdoorlooptijd gehaald in Zwolle



29,9

## Doorlooptijd minder onder controle in Rotterdam



56,8

Bron: Productiedata LDCR 2011

Noot: In grafieken zijn zaken met doorlooptijden langer dan 250 dagen niet weergegeven, dit is <6% van aantal zaken

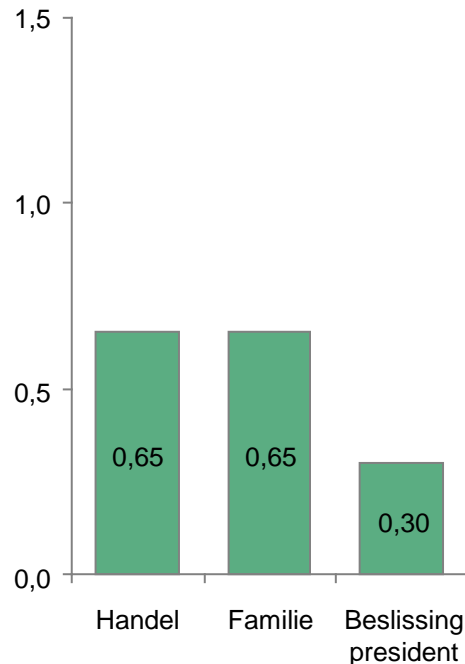
Eindrapportage validatie en advies v9\_25Jun13.pptx

# Binnen zelfde rechtsgebied lijken grote verschillen te bestaan in aantal zittingen per gerecht per zaak

Civiel 2011

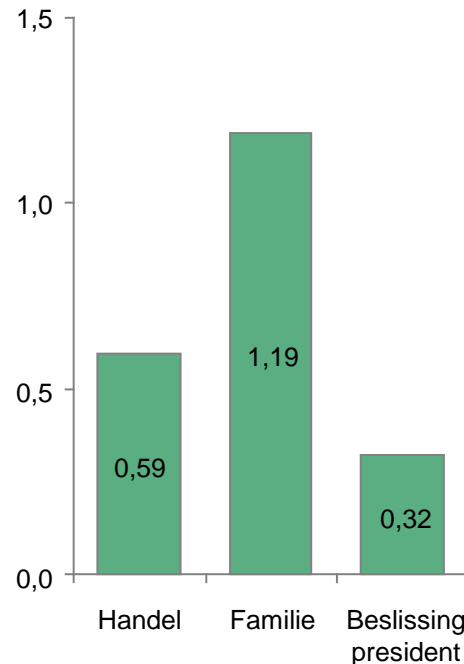
In Arnhem weinig zittingen per zaak familiezaken en beslissing president

Aantal zittingen per zaak



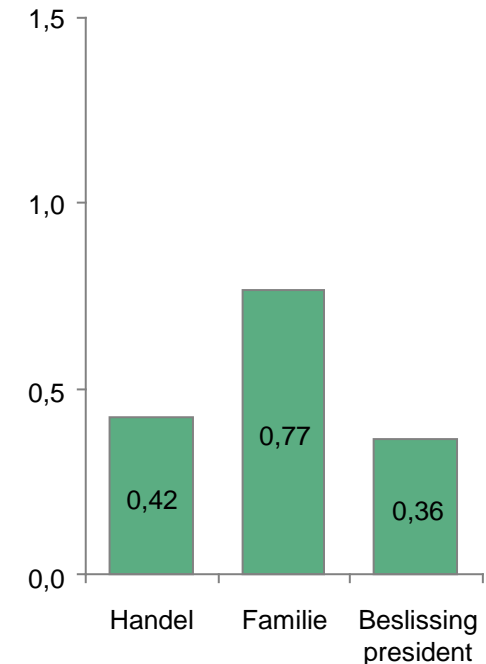
In Rotterdam veel zittingen per zaak familiezaken

Aantal zittingen per zaak



In Zwolle weinig zittingen per zaak handelszaken

Aantal zittingen per zaak



# Huidige problemen lijken gedreven door knelpunten in onderliggende werkprocessen

## Knelpunten

### Ontvangen en administratief voorbereiden

- Veel onnodige en handmatige handelingen bij invoeren zaken
- Veel tijd en aandacht nodig om dossiers niet kwijt te raken
- Controle betaling griffierecht veel handmatig werk
- Zittingsplanning inefficiënt
- Onnodig veel telefoontjes van procespartijen
- Achterstanden in verwerking stukken leidt tot onnodige en onjuiste communicatie procespartijen
- Invoer procespartijen vaak incompleet, incorrect of overcompleet
- Procespartijen kiezen vaak verkeerde 'ingang'
- Incomplete dossiers aangeleverd krijgen (straf)

### Inhoudelijk voorbereiden en behandelen

- Aanhoudingen omdat dossiers incompleet zijn
- Uitval in planning omdat griffierecht niet betaald is
- Onvoldoende voorbereidingstijd omdat partijen nog op laatste moment stukken aanleveren
- Onduidelijke interne delegatiepatronen (wat mag de JO, wat moet de RA doen)
- Onduidelijkheid over waar de zitting over gaat, daardoor lager rendement van zitting
- Veel tijd kwijt met vastleggen verklaringen (civiel)

### Inhoudelijk uitwerken en communiceren

- Onnodig lange doorlooptijden doordat rechters geen tijd hebben om na zitting vonnis uit te werken
- Veel werk voor AO's in termijnbewaking en aanmaningen
- Grote achterstand in uitwerking appels liggen (straf)
- Veel tijd kwijt bij archiveren

Hypotheses zijn getoetst en aangevuld tijdens workshops

# Budgetten van Rechtspraak hebben reeds onder druk gestaan en te verwachten valt dat druk verder zal toenemen

## Taakstellingen vanuit overheid en ministerie V&J...

### Vanuit begrotingsakkoord 2013 (lenteakkoord) kregen departementen al taakstelling

- V&J begroting met taakstelling van €105M structureel vanaf 2013<sup>1</sup>

### In regeerakkoord zijn besparingen van 18 miljard opgenomen wat leidt tot nieuwe taakstellingen

- V&J (excl. politie) taakstelling van €300M vanaf 2018<sup>2</sup>

## ...zetten budget Rechtspraak mogelijk nog verder onder druk

### Opgenomen taakstellingen in oorspronkelijke raming KEI nog enkele procenten van (3-4%) budget Raad voor de Rechtspraak

- Taakstelling opgenomen in oorspronkelijke raming KEI €36M vanaf 2019

### Ministerie van Veiligheid en Justitie rekent al met hogere taakstellingen (5-6%) op basis van begrotingsakkoord

- Taakstelling Raad voor de Rechtspraak in rijksbegroting V&J €54M vanaf 2016<sup>1</sup>

### Additionele taakstellingen V&J vanuit regeerakkoord zullen budgetten van Rechtspraak mogelijk nog verder onder druk zetten

- Uitkomst onderhandelingen tussen Raad en V&J verwacht tegen Maart/April

1. Verdiepingshoofdstuk Rijksbegroting 2013 Ministerie veiligheid en Justitie 2. Regeerakkoord 'Bruggen slaan' 29 oktober 2012 (VVD & PvdA)

# Er wordt binnen de rechtspraak op vijf gebieden geïnnoveerd

## Omschrijving van innovatiegebied

### 1 Externe communicatie

**Innovaties die betrekking hebben op de communicatie met externe partijen, bv. rechtzoekende en ketenpartners**

- Innovaties op dit gebied zijn vaak gerelateerd aan digitaal en online berichtenverkeer

### 2 Workflow management

**Innovaties die betrekking hebben op de werkprocessen en procedures binnen de rechtspraak, zowel administratief als juridisch**

- Innovaties op dit gebied zijn vaak gerelateerd aan vereenvoudiging, optimalisatie en digitalisering

### 3 Management-systemen

**Innovaties die betrekking hebben op het monitoren en sturen van werkprocessen**

- Innovaties op dit gebied zijn vaak gerelateerd aan actuele informatie over sturingsindicatoren

### 4 Ondersteuning in zittingszaal

**Innovaties die betrekking hebben op instrumenten gebruikt in de zittingszaal**

- Innovaties op dit gebied zijn vaak gerelateerd aan digitale ondersteuning van bewijsvoering, verhoring en verslaglegging

### 5 Kennis-management

**Innovaties die betrekking hebben op de ondersteuning van rechters en hun staf bij hun besluitvorming**

- Innovaties op dit gebied zijn vaak gerelateerd aan digitale toegankelijkheid van bv. rechterlijke beslissingen en wetteksten

# Voorbeelden van innovaties in de rechtspraak

Geselecteerde voorbeelden op basis van internationale vergelijking

## Mogelijke innovaties voor rechtspraak

1

### Externe communicatie

- Digitaal indienen zaak
- Elektronisch uitwisselen documenten
- Elektronische handtekening t.b.v. formele communicatie
- Automatisch invullen (online) standaardformulieren met dataregistratiesysteem
- SMS- en App-diensten voor betrokken partijen: bv informatie zittingsplanning
- Online portaal voor professionals en rechtzoekende: bv inkijken planning en verloop
- Cloud<sup>1</sup> waaruit alle betrokken partijen geïntegreerd kunnen werken

2

### Workflow management

- Digitaal dossier ter vervanging papieren dossier
- Volledig elektronisch afhandelen eenvoudige claims
- Portaal voor medewerkers voor workflow management
- Verschillende procesinnovaties ter voorkoming van administratieve fouten, herstelwerk en overbodig werk

3

### Management-systemen

- Digitaal informatie bijhouden rondom zaak t.b.v. registratiesysteem
- Monitoren prestaties en sturen op belangrijke indicatoren: doorlooptijd, werklast
- Administratieve ondersteuning door automatisering: bv planningssysteem

4

### Ondersteuning in zittingszaal

- Videoconferentie
- Presentatieapparatuur
- Opnameapparatuur en letterlijk vastleggen van gesproken woord

5

### Kennis management

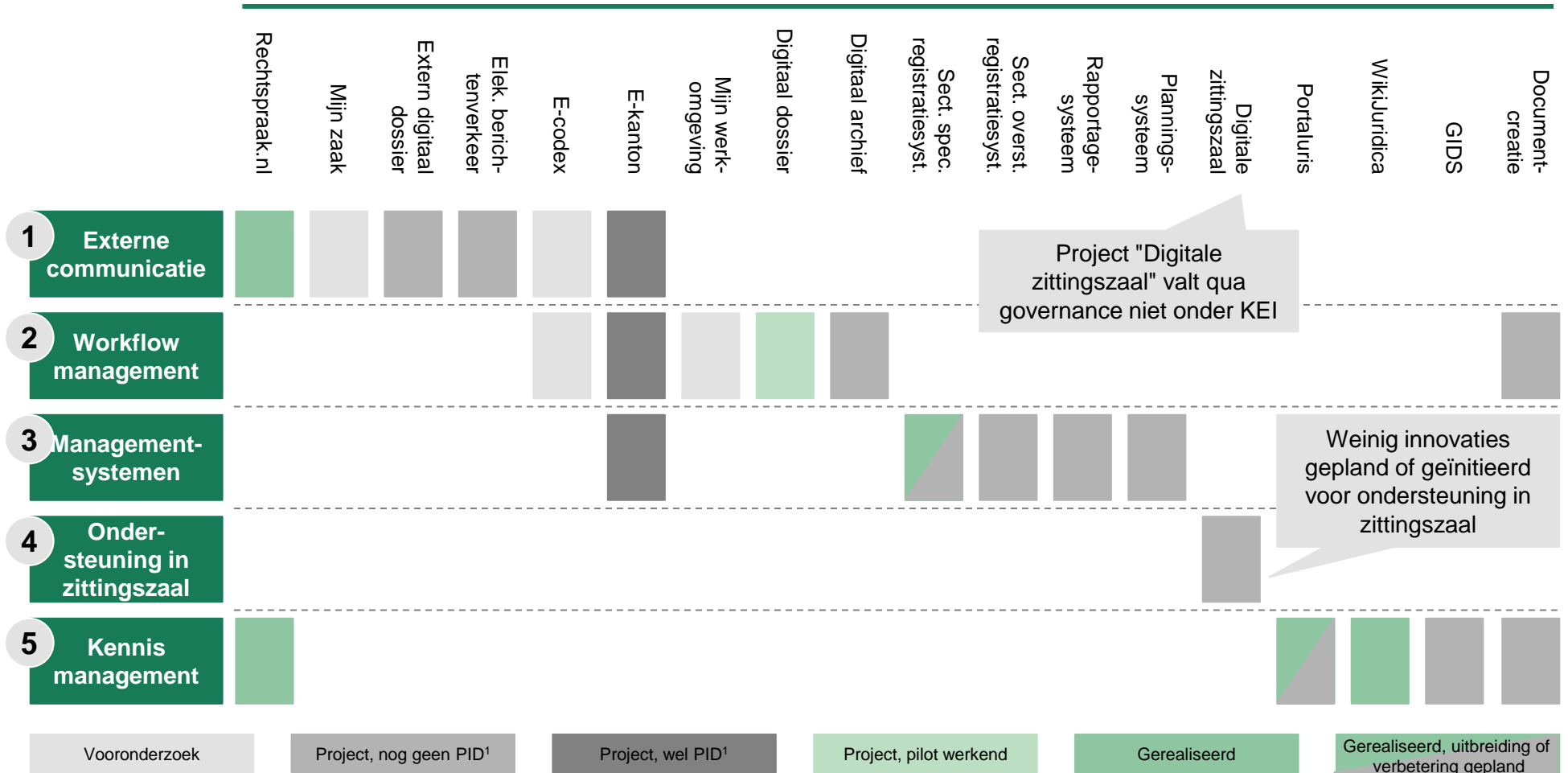
- Jurisprudentiedatabase met verzameling rechterlijke beslissingen, evt. ondersteund door elektronisch archief

1. Via internet beschikbaar stellen van hardware, software en data

Bron: ICT within the court in the e-justice Era, Marco Velicogna; Digitalisering in de rechtspraak, Dory Reiling; Judicial reform in Europe; report 2011-2012; Judicial system in Finland <http://www.oikeus.fi/15959.htm>

# Op alle vijf gebieden zijn in de rechtspraak Nederland al innovaties gerealiseerd en geïnitieerd

## Gerealiseerde en geïnitieerde innovaties



1. Project initiatie document  
Bron: Projectportfolio ICT, 2013

# Huidige projectportfolio dekt al veel innovaties af, aantal additionele innovaties ter overweging

**De Nederlandse rechtspraak loopt op sommige terreinen voorop waar het gaat om innovaties, bijvoorbeeld waar het gaat om kennismangement (o.a. publicatie van jurisprudentie)**

**Binnen KEI is al een 'inhaalslag' voorzien waar het gaat om externe communicatie (uitbreiding mogelijkheden digitale aanlevering), workflow management (digitale dossiers, straight-through-processing<sup>1</sup> eenvoudige claims) en managementsystemen**

- Projectenagenda op dit moment nog niet over looptijd van volledige programma uitgewerkt en op prioriteit gerangschikt

**In programma KEI is relatief weinig aandacht voor innovatie binnen de zittingszaal, terwijl inzet van technologie hier veel resultaat kan hebben, mits goed ingevoerd**

- Automatische (letterlijke) weergave van het gesprokene kan zorgen voor snellere uitwerking vonnissen en processen-verbaal en veel minder herstelwerk
- Opnemen van audiovisueel materiaal aan het dossier en verlenen van status als processtuk<sup>2</sup> scheelt tijd in de zitting en maakt het eenvoudiger voor procespartijen om het materiaal in te zien of te beluisteren
- In veel gevallen is de techniek al wel aanwezig binnen de rechtspraak, maar wordt hier nog niet structureel mee gewerkt (zie Appendix 1)
- Manier van invoeren belangrijk: zittingszaalinnovatie is kostbaar, dus alleen inzetten waar een goede businesscase is

**Daarnaast kunnen additionele innovaties gepland worden: content analytics, (adaptive/advanced) case management, natural language processing expert systemen (zie Appendix 1)**

**KEI moet het gebruik van deze mogelijkheden (zittingszaal en 'additioneel') expliciet gaan opnemen in het meerjaren masterplan, waarbij de prioriteit ligt bij het voltooien van de 'inhaalslag' (externe communicatie, workflow management, managementsystemen)**

1. Automatisch verwerken zonder menselijke tussenkomst; 2. Vereist wetswijziging



# Veel innovaties zichtbaar binnen rechtspraak internationaal

Zie backup voor uitwerking voorbeelden

Innovatie-gebied	Voorbeeld rechtspraak internationaal
1 2	Rechtspraak in Florida: geïntegreerd werken in cloud <sup>1</sup>
1 2 3	eLitigation in Singapore: digitale communicatie en digitaal dossier
1 2 3	E-justice in Oostenrijk: digitale ondersteuning juridisch proces
1 2 3 5	National Judicial Network in Turkije: verbinden van alle gerechtelijke partijen, ministerie en burgers
2 3	Nederlands advocatenkantoor: toonaangevend document management systeem
2	Money Claim Online in het Verenigd Koninkrijk: volledig online procedure voor eenvoudige claims
2	Strafrecht Australië: verkorting doorlooptijd door optimaliseren (werk)proces
4	Rechtspraak in Ierland: toenemend gebruik ondersteunende instrumenten in de zittingszaal

1. Via internet beschikbaar stellen van hardware, software en data

# Voorbeeld: in Florida geïntegreerd werken in cloud<sup>1</sup>

## In Florida: geïntegreerd werken door open cloud structuur

### Cloud<sup>1</sup> biedt voordelen t.o.v. conventioneel netwerk

- Overall en altijd toegang tot informatie
- Sluit aan op gebruik verschillende media: bv. tablets
- Schaalbare capaciteit
- Kostenbesparing door reductie hardware

### In Florida gekozen voor cloud verzorgd door externe partij<sup>2</sup> welke veel standaardoplossingen biedt

- E-mail
- Interactieve chat
- Kalender
- Document management
- Websites
- Videofunctionaliteit
- Groep en teamwerk functionaliteit
- Veiligheidsoplossingen

### Cloud is open infrastructuur

- Makkelijke integratie van additionele functionaliteiten

## Resultaat: verbeterde toegankelijkheid, flexibiliteit en kostenbesparing

### Informatie altijd, overal en snel toegankelijk voor personeel

### Snelle interactie tussen personeel door chat functionaliteit

### Makkelijke integratie van nieuwe functionaliteiten, waardoor grote flexibiliteit in netwerk

### Kostenbesparing en controle over kosten door externe partij

- Vast bedrag per werknemer
- Geen additionele kosten voor nieuwe functionaliteit

### Netwerk altijd in de lucht door gedeelde structuur

- Onderhoud uitgevoerd terwijl netwerk actief blijft

1. Via internet beschikbaar stellen van hardware, software en data 2. Google Apps Suite  
Bron: Court IT in the cloud, e-Courts 2012

# Voorbeeld: eLitigation in Singapore vorm van digitale communicatie en digitaal dossier

## eLitigation in Singapore: digitale communicatie en dossier

### Externe communicatie mogelijk via digitaal portaal

- Uitwisselen berichten a.h.v. digitale postbus
- Elektronisch indienen van zaak, incl. documenten

### Digitaal dossier toegankelijk voor advocaten, juridische ondersteuners en bedrijfsvoering

- Informatie rondom zaak: toedracht, betrokken partijen
- Ingediende documenten
- Zittingsplanning
- Betalingsinformatie

### Digitaal dossier ondersteund meerdere functionaliteiten

- Totaal dossier samenvoegen in PDF-formaat
- RSS-feeds over zittingsdata<sup>1</sup>
- E-mail en SMS-notificatie
- Publieke mappen ter bevordering samenwerken

## Resultaat: tijdsbesparing administratie zorgt voor meer beschikbare tijd zaaksmanagement

### Tijdsbesparing en reductie van administratieve taken

- Directe invoeren zaaksinformatie door betrokken partijen
- Automatiseren van indienen documenten
  - bv. direct ingebouwde controle op volledigheid
- Hergebruik van beschikbare informatie m.b.v. digitale formulieren
- Vermindering van fouten en herstelwerk

### Meer tijd beschikbaar voor zaak management en inhoudelijke uitwerking

The screenshot shows the eLitigation portal interface. At the top, there is a navigation bar with 'HOME', 'FILERS', 'CASE FILE', 'CALENDAR', 'CASE BOOK SEARCH', 'NOTIFICATION AND ALERTS', and 'NOTIFICATION PREFERENCES'. The main content area displays a 'Case Overview' for a case filed in the High Court. A progress bar at the top of the main content area shows four steps: STEP 1: Case Info, STEP 2: Form, STEP 3: Admin Details, and STEP 4: Submission. A green circle highlights the 'STEP 2: Form' step. A callout box points to this step with the text 'Stap voor stap digitaal een zaak indienen'. Below the progress bar, there is a 'Case Search' section with a search box and a 'Retrieve Data' button. The 'Case Overview' section shows the case name 'S. 75(3)(1) Plaintiff v. First Defendant & Son' and the court 'High Court'. The 'Document Details' section shows the category 'Affidavits' and a list of document titles including 'Affidavit', 'Affidavit of Non-Satisfaction of Debt', 'Affidavit of Service', 'Affidavit Verifying Receipts Received', 'Affidavit Verifying Statement', 'Affidavit(s) of Evidence in Chief', and 'Affidavit(s) Verifying List of Documents'. At the bottom, there are buttons for 'Save', 'Print Preview', 'Cancel', and 'Next'.

1. Door middel van RSS-feeds wordt je op de hoogte gehouden van de nieuwste ontwikkelingen rondom het desbetreffende onderwerp

Bron: eLitigation, Integrated Electronic Litigation System

# Voorbeeld: E-justice in Oostenrijk biedt digitale ondersteuning juridisch proces

## E-justice in Oostenrijk: digitale ondersteuning van juridisch proces en procesmanagement

### Digitale ondersteuning juridische processen voor rechterlijke instanties en openbaar ministerie

- Onderhoud registers van >50 procedures
- Online mogelijkheid uitvragen registergegevens
- Mogelijkheid elektronisch dossier
- Automatisch afhandelen delen van procedure
- Automatisch opstellen en verzenden rechtelijke beschikkingen
- Elektronisch overdragen verzoekschrift, beschikking en processtukken

### Online indienen processtukken en volgen verloop zaak mogelijk voor professionele juridische partijen

### Mogelijkheid tot bijhouden en sturen op belangrijke prestatiegegevens door nationaal dataoverzicht

- Bv. werklast en doorlooptijd

## Resultaat: duidelijke besparingen zichtbaar

### Directe besparing op administratief personeel door elektronisch indienen documenten

### Verloop aantal procedures voor een groot deel elektronisch

- In 2009 93% van kort geding
- In 2009 67% van verzoek tot handhaving

### Elektronisch verzenden van uitgevraagde documenten uit elektronisch archief

- In 2009 65% uitvragen elektronisch verzonden

### €1 besparing per uitgevraagd document voor >800K uitgevraagde documenten

- Hierin zijn personeel, papier, verzendkosten en archivering meegenomen

# Voorbeeld: National Judicial Network in Turkije verbindt alle gerechtelijke partijen, ministerie en burgers met elkaar

## National Judicial Network in Turkije: alle betrokken partijen digitaal verbonden

### Digitaal netwerk ondersteund burgers en externe juridische partijen bij elke procedurestap

- Indienen zaak bij elke rechtbank in Turkije
- Indienen documenten
- Betalen griffierecht
- Inzien zaakinformatie en planning

### SMS-notificatie voor juridische gebeurtenissen

- Laatste nieuws rondom zaak betrokkene
- Updates over zittingsplanning

### Netwerk ondersteund bij gerechtelijke beslissingen

- Digitale toegang tot wetteksten
- Digitale toegang tot jurisprudentie
- Voorbeeldteksten voor formulieren en beslissingen

### Netwerk ondersteund bij correct volgen procedures

- Suggesties voor vervolgstappen
- Waarschuwingen voor veelvoorkomende fouten

## Resultaat: verbeterde toegankelijkheid en verhoogde efficiëntie

### Verbeterde toegankelijkheid, snelheid en transparantie voor rechtzoekende

### Standaardisatie van documenten, processen en dossiers

### Tijdsbesparing voor alle betrokken partijen

### ~25% besparing op administratief personeel

### Vermindering van fouten en herstelwerk

### Prestatiemanagement mogelijk

- Door digitale data sturen op KPI's<sup>1</sup>



1. Kern Prestatie Indicator

Bron: Use of information and communication technologies (ICT) in European judicial systems, European commission for the efficiency of justice (CEPEJ); <http://www.e-justice.gov.tr/presentation/generalinformation.html>

# Voorbeeld: advocatenkantoor heeft toonaangevend document management systeem geïmplementeerd

## Advocatenkantoor: nadruk op digitale ondersteuning van werkprocessen

**Document management systeem (DMS); koppeling van zaaksdossier aan communicatie tussen verschillende partijen**

- Toegankelijk voor alle betrokken partijen

**DMS toegankelijk m.b.v. server based computing<sup>1</sup>**

- Computer is 'toegangspoort' naar centrale server

**Grotere nadruk op applicaties voor tablets**

- E-mail
- Agenda
- Takenlijst
- Toegang tot DMS (gepland)

**Experiment met spraakherkenningssysteem voor verlaging werklast**

- Direct digitaal verwerken van ingesproken tekst

**Bezig met nieuw communicatiesysteem; meer interactieve communicatie**

- Gebaseerd op principes sociale media

## Resultaat: dossier altijd bijgewerkt en verhoging arbeidsproductiviteit

**Door DMS altijd laatste versie dossier beschikbaar en opgeslagen op centrale plek**

**Over het geheel ~40% stijging arbeidsproductiviteit ondersteunend personeel**

- Grotere stijging bij grote zaken
- Kleinere stijging bij kleinere zaken

**Verhoging flexibiliteit werkomgeving door server based computing<sup>1</sup>**

1. Systeem waarin een centrale server applicaties uitvoert die normaal gesproken op decentrale computers zou draaien  
Bron: BCG interview

# Voorbeeld: Money Claim Online in het Verenigd Koninkrijk volledig online procedure

## Money Claim Online in UK: volledig online procedure voor afhandelen geldvorderingen

Mogelijk om geldvorderingen tot £100.000 volledig elektronisch af te handelen

Doel van procedure om op efficiënte, informele en snelle manier geschillen op te lossen

Alle procedurestappen worden digitaal ondersteund

- Indienen claim
- Reageren op claim
- Status opvragen door alle betrokken partijen
- Aanvragen verzoek tot handhaving
- Betalen griffierecht

Volledig elektronische afhandeling alleen mogelijk indien eiser en gedaagde tot overeenkomst komen

- Wanneer niet mogelijk, wordt er een zitting gepland

## Resultaat: tevreden gebruikers en daling aantal zittingen

78% van de gebruikers van zijn tevreden over de procedure

- 61% zou de procedure weer aangaan

45% van claims zonder zitting afgerond

Bemiddeling om zitting te voorkomen is groot succes

Bij evaluatie zijn een aantal verbeterpunten naar voren gekomen

- Bekendheid van de procedure nog onvoldoende
- Procedure merendeels gebruikt door bedrijven

Start de online procedure

GOV.UK

Home > Money and tax > Court claims, debt and bankruptcy >

Service  
Make a money claim online

You can take court action against someone if they owe you money and won't pay you back.

Apply using your Government Gateway ID. If you don't have one, register first using this service.

Start now >

on the Money Claim Online website

# Voorbeeld: strafrecht Australië verkort doorlooptijd door verbetering (werk)proces

## Strafrecht Australië: verbetering (werk)processen om doorlooptijd te verkorten

Australische rechtbanken zagen volumes, complexiteit en doorlooptijd zaken toenemen

- Dit leidde tot significante achterstand
- Zowel efficiëntie-, als kwaliteitsprobleem

Doel project: terugdringen doorlooptijd zonder kosten te verhogen of kwaliteit in gevaar te brengen

Procedure straf- en werkprocessen in kaart gebracht

Verscheidene verbeterpunten aangebracht

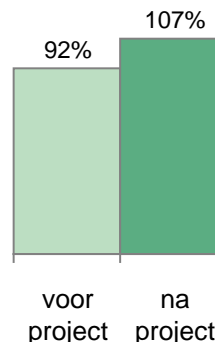
- Vermindering volatiliteit in rooster
- Differentiering zaakplanning; o.b.v. begrip complexiteit
- Verbetering delegeren in keten
- Regelmatig rapporteren en sturen op KPI's<sup>1</sup>

## Resultaat: doorlooptijd van strafzaken verminderd met ~25%

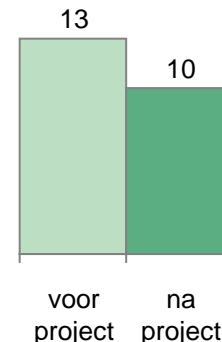
Efficiëntie en kwaliteit verbeterd

- Grotere doorloop van strafzaken en verkleining achterstand
- ~25% verkorting doorlooptijd; verkorting wachttijd verdachten

Behalen norm (%)  
16% verbetering



Doorlooptijd (maanden)  
25% verkorting



1. Kern Prestatie Indicator  
Bron: BCG ervaring



# Voorbeeld: in Ierland toenemend gebruik ondersteunende instrumenten in de zittingszaal

## Rechtbanken Ierland: digitale ondersteuning door gebruik van instrumenten in zittingszaal

In Europa gebruik opname- en projectieapparatuur tijdens zitting zeldzaam

In Ierland wordt gebruik technologie in zittingszaal aangemoedigd

- Werkgroep opgericht met dit als doel

Aantal digitale instrumenten geïmplementeerd in zittingszaal

- Afspeeltechnologie voor video
  - Beeldend bewijs bekijken, zoals opnames van interviews en beveiligingsbeelden
- Digitaal audio opnemen
  - Vervanging van stenografie
- Videoconferentie
  - Getuigen horen zonder dat ze in zittingszaal aanwezig zijn; voordelen wanneer getuigen in buitenland zitten of kwetsbaar (minderjarig) zijn

## Resultaat: zowel kosten- als tijdsbesparing

**Kostenbesparing, zowel maatschappelijk als intern**

- Getuigen niet meer naar rechtbank voor getuigenis
- Verdachten hoeven niet te worden vervoerd naar rechtbank voor zaak
- Reductie aantal benodigde stenografen

**Tijdsbesparing**

- Vermindering reistijd getuigen
- Vermindering herstelwerk door directe vastlegging van besproken inhoud zaak

**Verkorting doorlooptijd**

- Makkelijker inplannen getuigenis van experts
- Snellere verwerking van besproken inhoud zaak

**Belangrijke lessen**

- Alleen die instrumenten toepassen waar businesscase voor is
  - Waken dat het gezien wordt als 'mooi speelgoed'
- In juiste mate toepassen: niet alle zalen hebben volledige uitrusting nodig

# Ervaring in verschillende sectoren leert dat vergelijkbare programma's tot verbetering kunnen leiden

**In de internationale rechtspraak hebben programma's als KEI geleid tot verbetering toegankelijkheid, vergroting efficiëntie, kostenbesparingen en verkorting doorlooptijden**

- eLitigation in Singapore
- E-justice in Oostenrijk
- National Judicial Network in Turkije
- Money Claim Online in UK
- Verbetering (werk)processen rechtspraak Australië

**In de publieke sector in Nederland en in de private sector leidden vergelijkbare programma's tot verhoging klanttevredenheid, vergroting efficiëntie en verkorting doorlooptijden**

- Dienst Uitvoering Onderwijs
- Belastingdienst
- 'First Time Right' project bij telecombedrijf
- Implementatie nieuw operationeel model bij Europese verzekeraar

# Voorbeeld: Bij telecombedrijf heeft programma als KEI geleid tot verhoging klanttevredenheid en verkorting doorlooptijden

## Situatie

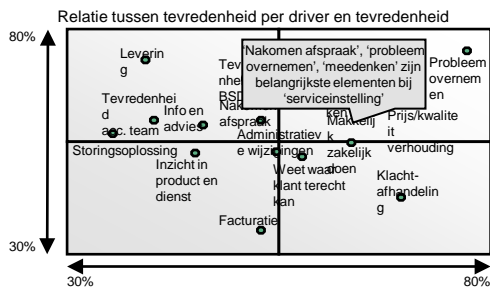
**Nederlandse telecombedrijf richt programma genaamd 'First Time Right' op**

### Lage klanttevredenheid:

- Klantingang onduidelijk: veel doorverbindingen
- Klant te weinig in één keer geholpen
- Doorlooptijden lang en onvoorspelbaar

### Lage efficiëntie

- Veel overbodig werk (herstelwerk) en onnodige controles



1. Kern Prestatie Indicator  
Bron: BCG ervaring

Eindrapportage validatie en advies v9\_25Jun13.pptx

## Oplossing

### Inrichting eenduidig klantcontact

- Eén contactpunt voor verkoop, advies en navraag, bereikbaar via telefoon, e-mail en online
- Klantcommunicatie uniform in vorm en timing
- Status altijd opvraagbaar

### Segmentatie van simpele en complexe processen

- Simpele processen (80%) direct afhandelen: hoog oplossend vermogen 1e lijn

### Versimpeling van complexe processen

- Beperking aantal overdrachten om fouten en herstelwerk te voorkomen

### Inrichting ketensturing

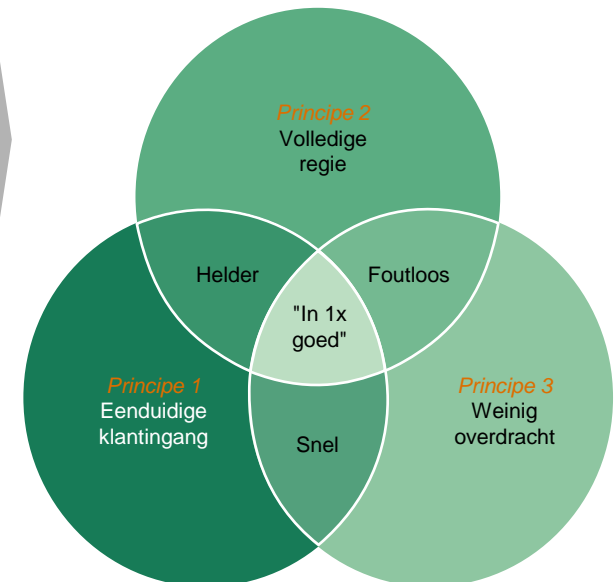
- Volledige procesregie bij één persoon en duidelijke rollen
- Keteninformatie (KPI's<sup>1</sup>)

## Resultaat

**Klanttevredenheid gestegen met 5-10% (afhankelijk van proces)**

**Doorlooptijden verkort met 15-40%**

**Leveringsafspraken 20-30% vaker nagekomen**



# Voorbeeld: Bij verzekeraar heeft programma als KEI geleid tot verhoging klanttevredenheid en stijging productiviteit

## Situatie

**Europese verzekeraar implementeert nieuw operationeel model**

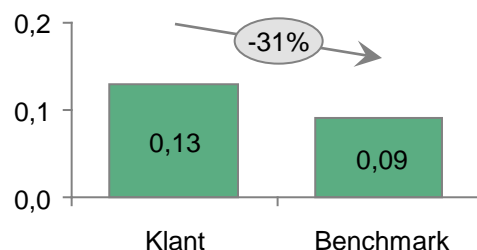
### Terugloop klantendatabase

- Klant voorheen monopolist maar ziet nu duidelijk invloed competitie

### Hoge operationele kosten

- Kostenratio van ~35% t.o.v. ~25% bij vergelijkbare bedrijven
- Voornamelijk gedreven door hoge FTE<sup>1</sup> ratio per verzekering

#FTE<sup>1</sup> back office per 1000 verzekeringen



## Oplossing

### Online zelfbedieningsportaal voor klanten

- Mogelijkheid tot status opvragen, overzicht en indienen vergoedingen

### Segmentatie van simpele en complexe processen

- Direct doorverwijzen naar personeel met juiste capaciteit. 80% direct afhandelen
- Gestandaardiseerde processen automatiseren

### Overgang papieren naar elektronisch werkproces

- Aanmoedigen elektronische aanvoer gegevens via agents
- Papieren documentatie centraal ingescand en elektronisch doorgestuurd

### Interne benchmark o.b.v. KPI's<sup>2</sup> evalueren best practices<sup>3</sup>

## Resultaat

### Klanttevredenheid gestegen

### Productiviteit gestegen met ~30%

- ~30% FTE<sup>1</sup> reductie
  - 8% interne benchmark
  - 8% straight-through-processing<sup>4</sup>
  - 15% procesoptimalisatie
- 30-40% van besparing door automatiseren/digitaliseren

### ~50% back office locaties gesloten

### Processen back office versneld door automatisering

### Werklast beter verdeeld door volledig elektronisch werkproces

1. Fulltime-equivalent 2. Kern Prestatie Indicator 3. Techniek, werkmethode, proces of activiteit die zich als effectiever heeft bewezen dan enige andere 4. Automatisch verwerken zonder menselijke tussenkomst

Bron: BCG ervaring

Eindrapportage validatie en advies v9\_25Jun13.pptx

# Echter ook grote verschillen in resultaat van digitalisering zichtbaar, zelfs voor relatief standaard dienstverlening

## Operationele kosten variëren sterk bij vergelijkbare mate van digitalisering

### Operationele kosten verzekeraars sterk verschillend, ondanks vergelijkbare IT- en productcomplexiteit

- Werkprocessen onvoldoende ingericht op digitalisering
- Operationele processen te complex
- Onvoldoende monitoren op KPI's<sup>1</sup>
- IT-mogelijkheden onvoldoende benut

### Aantal FTE<sup>2</sup> administratief personeel per rekening bij banken sterk verschillend, ondanks sterk gestandaardiseerd product

- Openen en administratie rekening te complex
- Werkprocessen onvoldoende geoptimaliseerd en gestuurd a.h.v. KPI's<sup>1</sup>

## Voorbeeld: Benchmark van operationele kosten verzekeringsproducten

Product	Min (kosten/premie)	Max (kosten/premie)	Factor
Levensverzekering (ind.)	1.2%	2.5%	2
Levensverzekering (coll.)	1.4%	4.0%	4
Boedel en ongevallen (ind.)	0.2%	4.8%	24
Boedel en ongevallen (zakelijk)	1.9%	9.9%	5
Inkomstenbescherming	0.9%	6.5%	7

1. Kern Prestatie Indicator 2. Fulltime-equivalent  
Bron: BCG ervaring

# Ervaringen in grote transformaties leren belangrijke lessen voor succes

- 1 Maak de gedragen diagnose wat er moet veranderen
- 2 Definieer een heldere toekomstvisie voor het eindontwerp
- 3 Ontwerp nieuw primair proces én ondersteunende processen tot in diep detail
- 4 Zorg ervoor dat alle veranderingen in pilots worden getoetst, in deelelementen, maar uiteindelijk ook integraal
- 5 Ontwerp als separate stap de transformatie aanpak
- 6 Kies implementatiemodel waarin lijn zo snel mogelijk normaal functioneert en eindverantwoordelijk is, terwijl toch kwaliteit van uitrol gewaarborgd is
- 7 Leid de transformatie als een afzonderlijk programma, dicht bij de lijn
- 8 Regel voldoende mensen voor de programmaorganisatie
- 9 Ontwerp flexibele sociale maatregelen voor retentie en afvloeiing van personeel
- 10 Definieer expliciet communicatieprogramma, zowel intern als extern
- 11 Houdt "klant" en medewerkers perspectief op de agenda

**Lessen ook van belang voor optimalisatie resultaat KEI**

# Agenda

---

Management samenvatting

Diagnose en verandernoodzaak

**Visie, doelstellingen en ontwerpprincipes**

Plan van aanpak en voorgestelde interventies

Businesscase en implementatieplanning

Vervolgstappen

Appendix: detailinformatie

# Visie van KEI: zowel extern als intern mogelijkheden bieden voor digitaal werken met als resultaat hogere kwaliteit

## Extern: mogelijkheden rechtzoekenden en professionals

---

### Procedure digitaal aan kunnen brengen

- Systeem zorgt ervoor dat daarin geen fouten worden gemaakt – helpt daarin aan hand van intelligente sjablonen
- Systeem bepaalt griffierecht en voorziet in automatische afrekening

### Wederpartij uitnodigen te reageren

### Duidelijk zicht hebben op status en te nemen vervolgstappen

### Dossier kunnen inzien en gegevens kunnen toevoegen

### Zitting kunnen plannen

## Intern: mogelijkheden rechters en ondersteuners

---

### Zoveel mogelijk digitaal communiceren

- Informatie digitaal ontvangen en toevoegen aan dossiers (niet eerst printen en scannen)
- Digitaal corresponderen met buitenwereld
  - Via site, dossier, of e-mail
- Automatisch digitaal archiveren

### Ondersteund worden in uitvoering taken, maar wel met voldoende vrijheid voor uitzonderingen

- Intelligente sjablonen voor correspondentie, automatische verwijzingen naar kennisbronnen
- Alles vanuit één digitale werkomgeving, ondersteund met de juiste hardware (bv. scherm)
- Ruimte voor kenniswerker om proces naar eigen inzicht voort te zetten

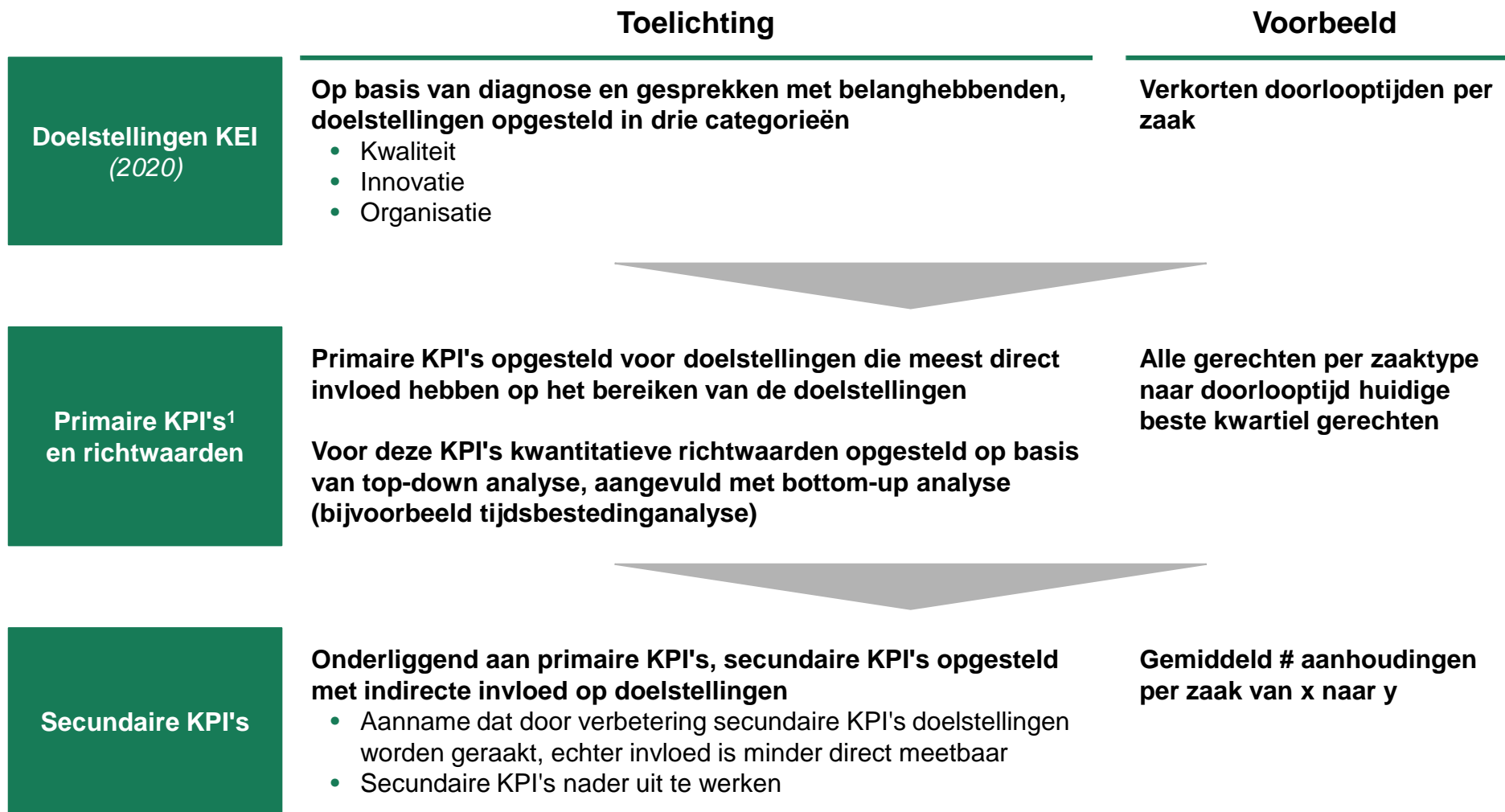
### Met meerdere collega's gelijktijdig aan één dossier werken

### Thuis kunnen werken



# Doelstellingen KEI geconcretiseerd op drie niveaus

Doelstellingen te realiseren per 2020



1. Kern prestatie indicatoren

# Verbetering van kwaliteit staat voorop, innovatie en organisatie zijn ondersteunend: efficiëntie is beoogd resultaat

## Verbetering van kwaliteit staat voorop

---

### Kwaliteit

- 1 Verhogen tevredenheid over kwaliteit rechtspraak onder rechtzoekenden en ketenpartners
- 2 Vergroten tijd rechters voor inhoud complexe zaken
- 3 Verkorten doorlooptijden per zaak
- 4 Behouden/verbeteren internationale toonaangevendheid rechtspraak

### Innovatie

- 5 Digitaal procederen en digitaal ondersteunde werkprocessen

### Organisatie

- 6 Gezamenlijk creëren van organisatie en organisatie cultuur die nieuwe manier van werken ondersteunt

## Efficiëntie verbetering is een beoogd resultaat

---

### Efficiëntie

- 7 Bijdragen aan noodzakelijk kostenreductie rechtspraak en ketenpartners, en verbeteren inzet maatschappelijk kapitaal

# Primaire KPI's opgesteld voor doelstellingen en beoogd resultaat die meest direct invloed hebben (I)

## Doelstellingen en beoogd resultaat KEI 2020

## KPI's<sup>1</sup> en richtwaarden

- 1 Verhogen tevredenheid over kwaliteit rechtspraak onder rechtzoekenden en ketenpartners
  - 2 Verkorten doorlooptijden per zaak
  - 3 Vergroten tijd rechters voor inhoud complexe zaken
  - 4 Behouden/verbeteren internationale toonaangevendheid rechtspraak
- **Scores laagste tevredenheid KWO verbeteren**
    - Score (zeer) tevreden over doorlooptijd onder professionals (van 46% → 60%) en onder rechtzoekenden (van 55% → 68%)
    - Score (zeer) ontevreden over dig. bereikbaarheid onder professionals (van 40% → 73%) en onder rechtzoekenden (van 67% → 81%)
  - **Gemiddelde afname doorlooptijd van ~43%**
  - **Tijd rechters voor inhoud complexe zaken met 6% vergroten**
    - Bepaald aan de hand van tijdbestedinganalyse
  - **Relevante scores Competitiveness Report<sup>2</sup> verbeteren**
    - 'Efficiëntie rechtskader beslechting geschillen' (van 5,6 → 6,0)
    - 'Efficiëntie rechtskader toetsen van regelgeving'<sup>3</sup> (van 5,6 → 5,9)
    - 'Rechtelijke onafhankelijkheid' (van 6,4 → 6,5)
  - **Relevante scores op Rule of Law index<sup>4</sup> verbeteren**
    - 'People can access and afford civil justice' (van 0,73 → 0,8)
    - 'Civil justice is not subject to unreasonable delays' (van 0,61 → 0,8)
    - 'Criminal adjudication system is timely & effective' (van 0,7 → 0,8)
  - **Score van nieuw toe te voegen element in KWO<sup>5</sup> over rechtseenheid proces verbeteren (richtwaarde vast te stellen na volgende KWO meting)**

1. Kern Prestatie Indicator; 2. Competitiveness Report World Economic Forum 3. Oorspronkelijke omschrijving: "How efficient is the legal framework in your country for private businesses in challenging the legality of government actions and/or regulations?" 4. Rule of Law index World Justice Project; 5. Klantwaarderingsonderzoek Rechtspraak

# Primaire KPI's opgesteld voor doelstellingen en beoogd resultaat die meest direct invloed hebben (II)

## Doelstellingen en beoogd resultaat KEI 2020

- 5 Digitaal procederen en digitaal ondersteunde werkprocessen
- 6 Gezamenlijk creëren van organisatie en organisatiecultuur die nieuwe manier van werken ondersteunt
- 7 Bijdragen aan noodzakelijk kostenreductie rechtspraak en ketenpartners, en verbeteren inzet maatschappelijk kapitaal

## KPI's<sup>1</sup> en richtwaardes

- **Mogelijkheid om zaken digitaal aan te spannen voor 100% van zaken**
- **90% van zaken digitaal aangespannen**
  - Top 10 grootste repeat players spannen 100% zaken digitaal aan
  - 80% overige zaken digitaal aangespannen
- **Alle werkprocessen digitaal ondersteund**
  
- **Mate van verandering in de functiewaardering**
- **Score op de vragen in medewerkmotivatatie onderzoek over mate waarin medewerkers gefaciliteerd worden om hun werk professioneel uit te voeren**
- **KPI's ten behoeve van organisatiecultuur**
  - Mate waarin organisatie extern (i.p.v. intern) gefocust is
  - Mate waarin de organisatie flexibel (i.p.v. dichtgeregeld) is
  - Mate waarin samen wordt gewerkt en onderling feedback wordt uitgewisseld
  
- **Kostenbesparing Rechtspraak van €61M**
  - Reductie €39M aan AO personeel
  - Reductie €6M aan JO personeel
  - Reductie €4M aan BV personeel
  - Reductie €7M aan huisvesting
  - Reductie €6M aan kopieer- en frankeerkosten
- **Reductie van €22M aan personeelskosten ketenpartners**
- **Reductie van €9M aan kopieer- en frankeerkosten**
- **Realiseren van €190M maatschappelijke baten**

# Tevredenheid in KWO te verbeteren voor doorlooptijd en digitale bereikbaarheid

## KPI<sup>1</sup>: Tevredenheid in KWO<sup>2</sup> te verbeteren voor doorlooptijd en digitale bereikbaarheid

### Twee belangrijkste dimensies van laagste tevreden over rechtspraak uit KWO te verbeteren

- Doorlooptijden
- Digitale bereikbaarheid

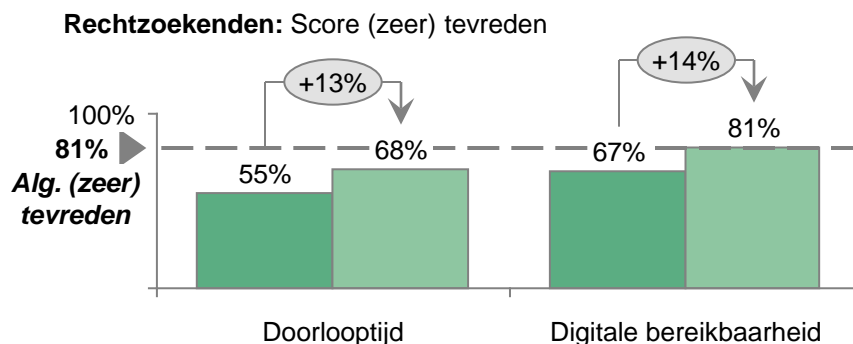
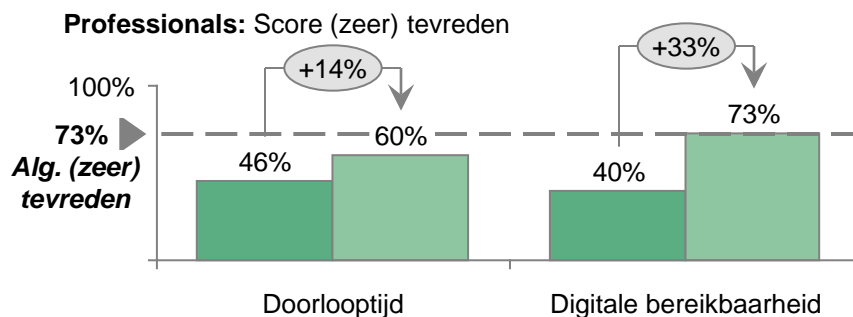
### Doel om gat tussen score (zeer) tevreden over doorlooptijden en score alg. (zeer) tevreden met helft te verkleinen

- Algemene tevredenheid niet door KEI omhoog
- KEI alleen lost niet alle ontevredenheid t.o.v. doorlooptijden op

### Doel om gat tussen score (zeer) tevreden dig. bereikbaarheid en score alg. (zeer) tevreden volledig op te lossen

- Alle zaken kunnen digitaal worden aangespannen en gevolgd

## Weergave: Doel om gat met alg. tevredenheid te verkleinen of op te lossen



■ Huidige score per dimensie  
 ■ Richtwaarde score per dimensie

# Gemiddelde afname doorlooptijden van ~43% door KEI

34% afname door beweging naar beste kwartiel, 6-11% afname door verbeteren beste kwartiel

## KPI<sup>1</sup>: Gemiddeld 43% afname doorlooptijden

### I 34% afname door beweging naar beste kwartiel

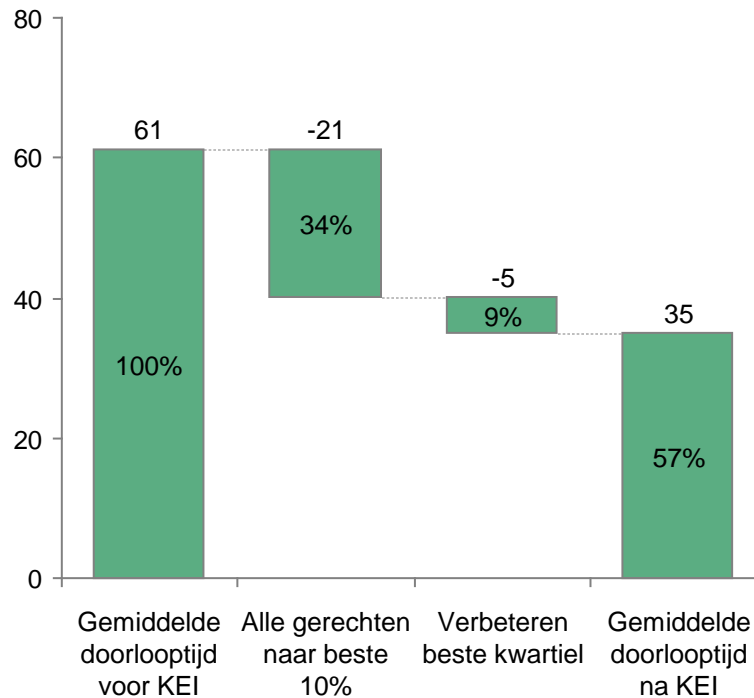
- KEI faciliteert *alle* gerechten in bereiken niveau beste 10% door uniformeren en standaardiseren processen en beschikbaar stellen *best practices*
  - Voorbeeld: Alle gerechten naar verkorte inhoudelijke uitwerkfase door inplannen schrijftijd direct na zitting
  - Voorbeeld: Alle gerechten naar verkorte beraadfase door uniform gebruik van rolwijzer

### II 6-11% afname door verbeteren van beste kwartiel

- KEI faciliteert het verbeteren van de doorlooptijd van gerechten in het beste kwartiel door digitalisering en innovatie
- Doorlooptijd deels "wachtijd", deels "doetijd"
- Doorlooptijd vanuit "doetijd" (bestede werktijd) niet materieel te reduceren<sup>2</sup>
- Reductie "wachtijd" van gerechten in beste kwartiel mogelijk van 3,5 - 7 dagen door digitale innovaties die nu niet ter beschikking staan aan gerechten

## Weergave: Reductie door beweging naar en verbetering van beste 10%

Gem. doorlooptijd zaak (dagen)



1. Kern prestatie indicator; 2. "Doetijd" reductie heeft uiteraard wel significant effect op kosten (zie doelstelling "Reduceren kosten Rechtspraak")  
Bron: Productiedata 2011 LDCR

# Afname doorlooptijden van gemiddeld 34% door alle gerechten naar niveau beste 10% te brengen

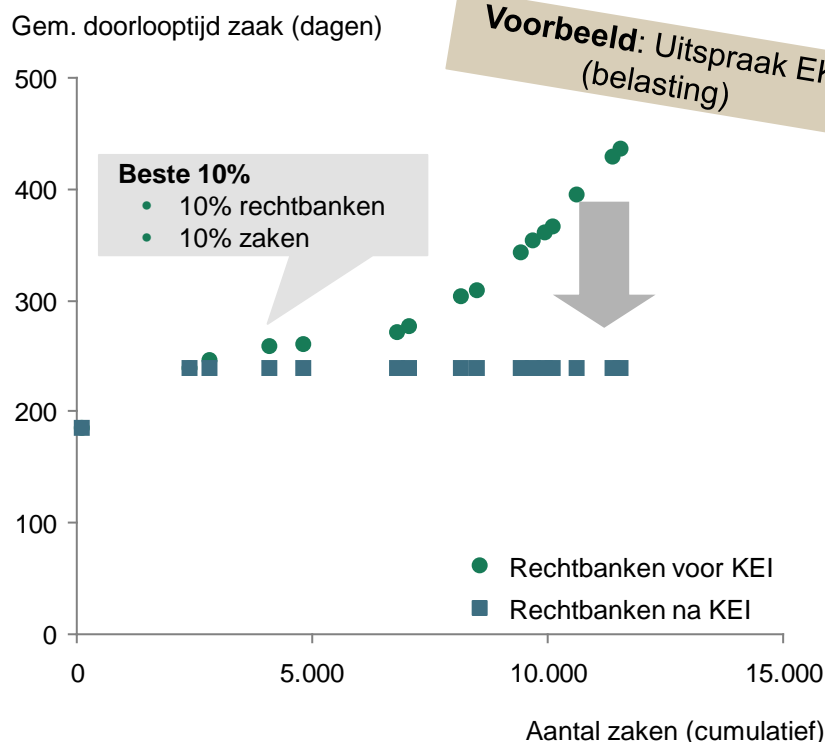
## Gemiddelde afname doorlooptijd 34%

Rechtsgebied	Doorlooptijd voor KEI	Doorlooptijd na KEI	Reductie
Civiel <sup>1</sup>	101	79	22%
Bestuur	205	150	27%
Straf	58	36	38%
Belasting	229	188	18%
Vreemd.	106	81	23%
Kanton <sup>1</sup>	41	22	45%
<b>Gem.</b>	<b>61</b>	<b>40</b>	<b>34%</b>

### Afname doorlooptijd per rechtsgebied per zaaktype bepaald

- Per zaaktype reductie doorlooptijd berekend als alle gerechten op niveau beste kwartiel komen

## Weergave: Per zaaktype alle gerechten naar huidige beste 10% gerechten



1. Zaken met een negatieve doorlooptijd uit analyse gehaald (244 zaken)  
Bron: Productiedata 2011 LDCR

# Afname doorlooptijd beste kwartiel door KEI-innovaties

Gemiddelde van 6-11% t.o.v. huidige gemiddelde doorlooptijd

## Gemiddelde afname doorlooptijd 6-11%

### Doorlooptijd deels "wachtijd", deels "doetijd"

#### Inschatting dat "doetijd" (bestede werktijd) niet materieel te reduceren is

- Gemiddelde "doetijd" per zaak ~0,75 dag<sup>1</sup>

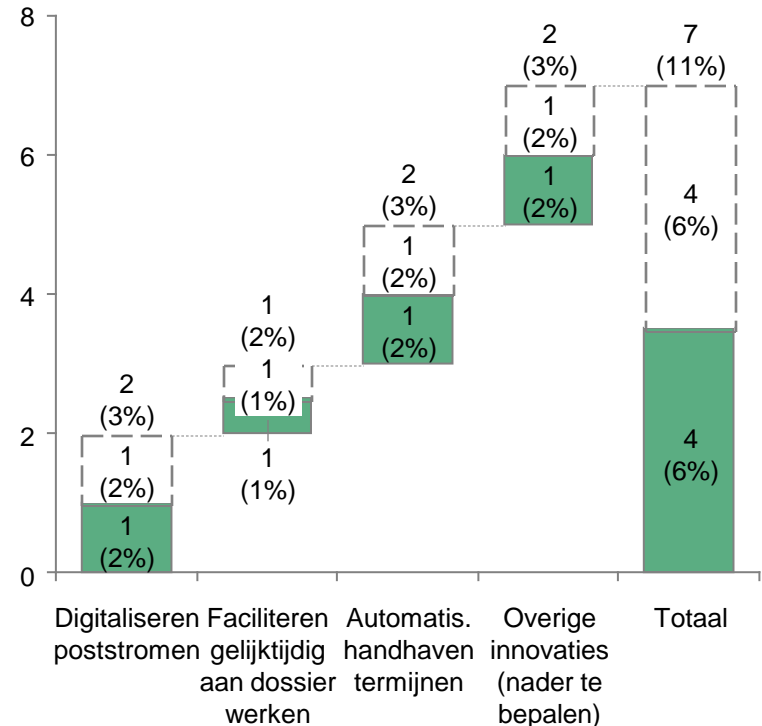
#### O.b.v. huidige inschattingen "wachtijd" gemiddeld 3,5 - 7 dagen te reduceren door digitale innovaties die nu niet ter beschikking staan aan gerechten

- "Wachtijd" poststromen 1-2 dagen te reduceren door digitalisering<sup>2</sup>
- "Wachtijd" 0,5-1 dagen te reduceren door gelijktijdig werken aan dossier (JO en RA)<sup>3</sup>
- "Wachtijd" vertraging door niet handhaven termijnen gem. 1-2 dagen per zaak te reduceren door digitalisering<sup>4</sup>
- "Wachtijd" reductie van 1-2 dagen door overige innovaties waarvan impact op doorlooptijd nog nader te bepalen is

#### In totaal 6-11% van huidige gemiddelde doorlooptijd te reduceren (huidige gem. doorlooptijd 61 dagen)

## Weergave: Huidige gemiddelde doorlooptijd met 6-11% te reduceren

Te reduceren doorlooptijd (t.o.v. gemiddelde van 61 dagen)



1. Ongeveer 7.500 FTE (AO, JO, RA; geen BV) werken 80% van hun werktijd aan zaken (220 dagen per jaar), d.w.z. ~1,3M werkdagen per jaar en kunnen daarbij ~1,8M zaken afhandelen 2. Per zaak 1-2 post interactie momenten met gem. doorlooptijd van 1 dag (exclusief binnenkomende zaken en versturen vonnis aangezien deze buiten doorlooptijd vallen) 3. Reductie van 1-2 maal "wachtijd" van 0,5 dag (voorbereidingsfase en / of uitwerkingsfase) 4. Wegvallen van vertraging bij 20-40% zaken met ~ 1 week vertraging door niet snel genoeg handhaven termijnen



# Tijd rechters voor inhoud zaken te vergroten met 6% door tijdsbesparing RA en JO

## Details in Appendix 4

### KPI<sup>1</sup>: Tijd rechters voor inhoud complexe zaken 6% vergroten

#### Tijdsbestedinganalyse bij rechters toont totale tijdsbesparing van ~5% voor gemiddelde werkweek

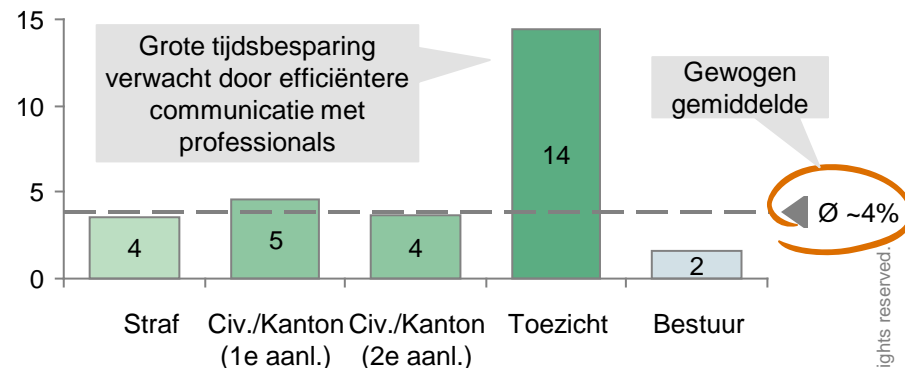
- Inschatting dat 5-10% tijd bespaard kan worden door KEI op de activiteiten "Juridische voorbereiding zaak/zitting" en "Conciipiëren en uitwerken vonnis"
- Inschatting gebaseerd op volgende effecten
  - Efficiënter samenwerken met juridisch ondersteuners (o.a. samen in één dossier)
  - Beter geïntegreerde ondersteunende systemen (schrijfhulp/registratie/dossier)
  - Digitale aantekeningen voorbereiding helpen bij maken vonnis
- Tijdsbesparingen rechters worden gheralloceerd aan complexe zaken (waar nodig)

#### Meer inzet rechters ~2% door tijdsbesparing JO deels aan te wenden voor rechtercapaciteit

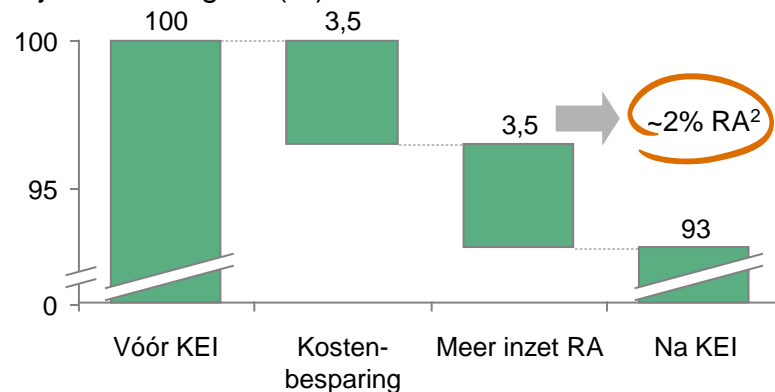
- Tijdsbestedinganalyse bij JO's toont totale tijdsbesparing van 7% voor gemiddelde werkweek
- Besluit helft (3,5%) aan te wenden voor kostenbesparing en helft voor herallocatie naar rechters
- 3,5% JO-capaciteit komt overeen met ~2% RA-capaciteit i.v.m. hogere kosten per RA-FTE<sup>2</sup>

### Weergave: ~4% tijdsbesparing mogelijk bij rechters en ~2% extra tijd door JO tijdsbesparing

Tijdsbesparing RA (%)



Tijdsbesteding JO (%)



1. Kern prestatie indicator: 2. Totale RA-kosten 2012 €287M, totale JO-kosten 2012 €175M, dus met 1% JO-capaciteit kan 0.6% RA-capaciteit bekostigd worden

# Voor KEI relevante scores Competitiveness Report verbeteren

Verbeterpotentieel bij efficiëntie rechtskader, zowel in uitdagen regelgeving al beslechten geschillen

## KPI<sup>1</sup>: Relevante<sup>2</sup> scores Competitiveness Report verbeteren

### Drie scores uit Competitiveness report meest relevant voor Rechtspraak

- Rechtelijke onafhankelijkheid
- Efficiëntie rechtskader in uitdagen regelgeving
- Efficiëntie rechtskader in beslechting geschillen

### Verbeterpotentieel met name voor beide scores efficiëntie rechtskader (tot ongeveer 5,9 - 6,0)

- Andere landen realiseerde stijging afgelopen jaren
- Scores andere landen vlakken pas af rond 6,2 / 6,3

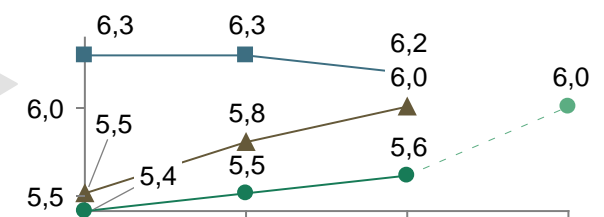
### Voor Rechtelijke onafhankelijkheid weinig verbeterpotentieel (max ongeveer 6,5)

- Geen ander land realiseerde sterkere stijging afgelopen jaren
- Hogere score vlakke afgelopen jaren juist af (rond 6,7)

## Weergave: Stijging scores gerealiseerd elders toont potentieel voor efficiëntie rechtskader

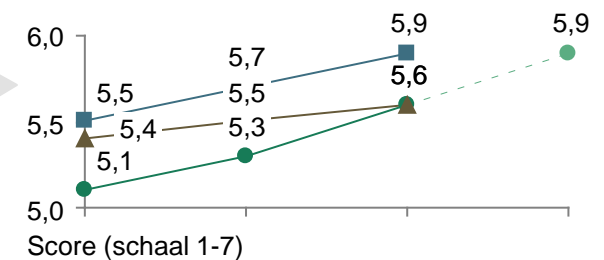
**Efficiëntie rechtskader in de beslechting van geschillen**

- Doel NL (~6,0)



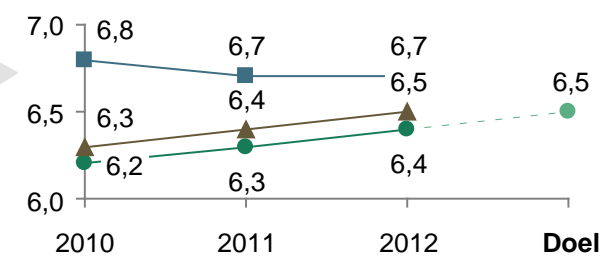
**Efficiëntie rechtskader in het toetsen van regelgeving<sup>3</sup>**

- Doel NL (~5,9)



**Rechtelijke onafhankelijkheid**

- Doel NL (max. ~6,5)



—●— Nederland —■— Beste score 2012 —▲— Tweede score 2012

1. Kern prestatie indicator; 2. Scores waar KEI vermoedelijk invloed op kan uitoefenen

3. Oorspronkelijke omschrijving: "How efficient is the legal framework in your country for private businesses in challenging the legality of government actions and/or regulations?"

Bron: Competitiveness Reports (2010-2011; 2011-2012; 2012-2013) - World Economic Forum

# Voor KEI relevante scores Rule of Law index te verbeteren (I)

## Civil Justice

### KPI<sup>1</sup>: Relevante<sup>2</sup> scores Rule of Law index verbeteren

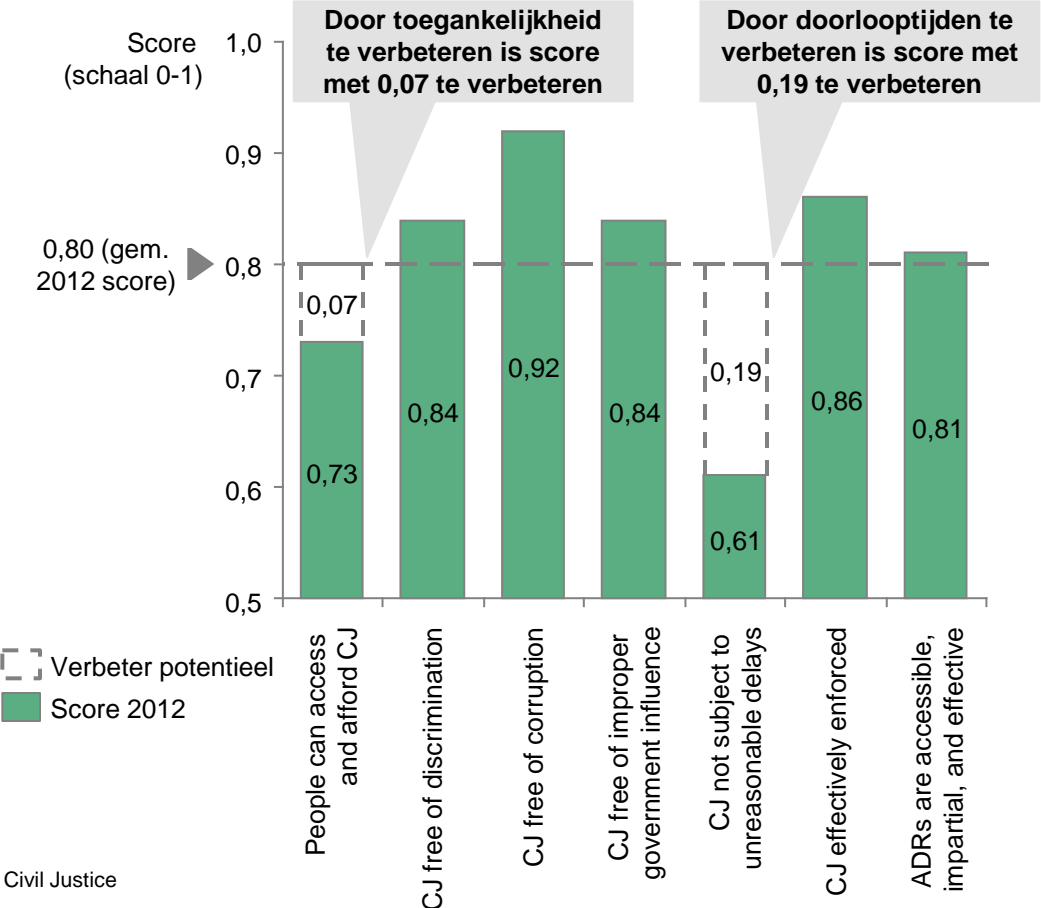
Scores op twee subcategorieën Civil Justice, waar KEI invloed op heeft, liggen ruim onder gemiddelde score hoofdcategorie

- 'People can access and afford civil justice'
- 'Civil justice is not subject to unreasonable delays'

Doel om scores op subcategorieën naar huidige gemiddelde van categorie (Civil Justice) te brengen

- Score op 'People can access and afford civil justice' van 0,73 naar 0,8
- Score op 'Civil justice is not subject to unreasonable delays' van 0,61 naar 0,8

### Weergave: Relevante scores subcategorieën CJ<sup>3</sup> naar huidige gemiddelde brengen



1. Kern prestatie indicator; 2. Scores waar KEI vermoedelijk invloed op kan uitoefenen; 3. Civil Justice  
Bron: Rule of law index 2012-2013 - World Justice Project

# Voor KEI relevante scores Rule of Law index te verbeteren (II)

## Criminal Justice

### KPI<sup>1</sup>: Relevante<sup>2</sup> scores Rule of Law index verbeteren

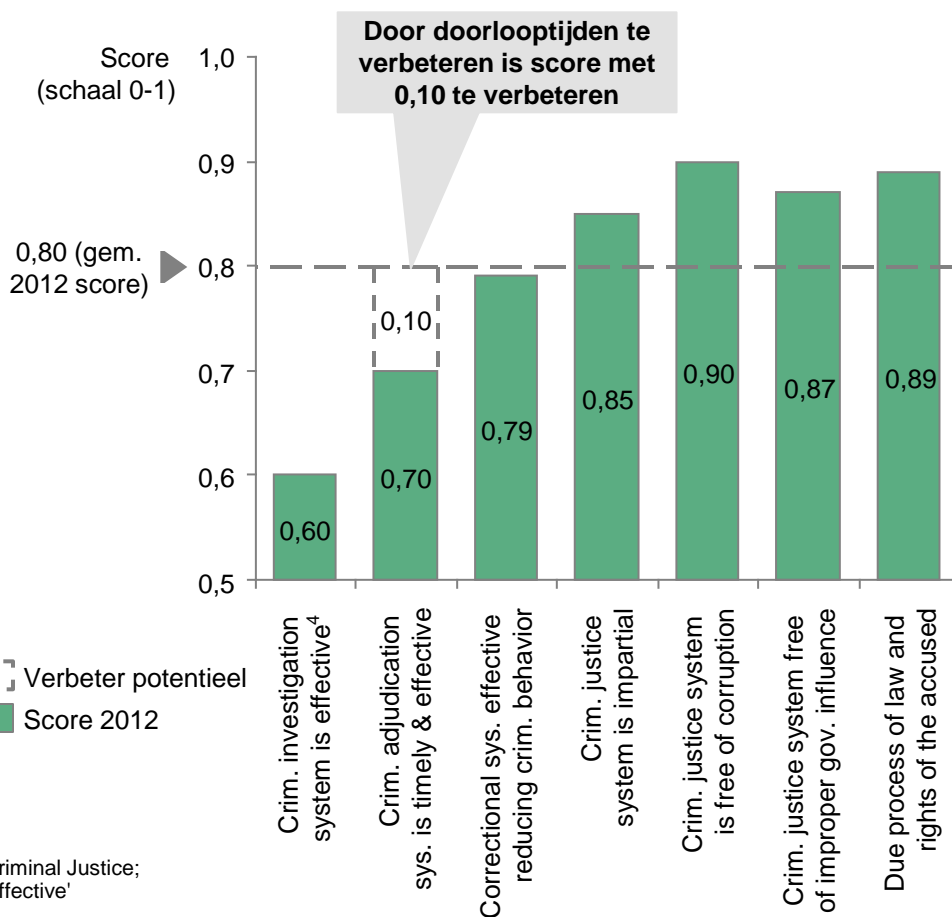
Score op één subcategorieën Criminal Justice, waar KEI invloed op heeft, ligt ruim onder gemiddelde score hoofdcategorie

- 'Criminal adjudication system is timely and effective'

Doel om scores op subcategorie naar huidig gemiddelde van categorie (Criminal Justice) te brengen

- Score op 'Criminal adjudication system is timely and effective' van 0,73 naar 0,8

### Weergave: Relevante scores subcategorieën CJ<sup>3</sup> naar huidige gemiddelde brengen



1. Kern prestatie indicator ; 2. Scores waar KEI vermoedelijk invloed op kan uitoefenen; 3. Criminal Justice; 4. Inschatting dat KEI beperkt effect zal hebben op categorie 'Crim. investigation system is effective'  
Bron: Rule of law index 2012-2013 - World Justice Project

# 90% van zaken digitaal aangespannen

100% zaken van top 10 repeat players en 80% overige instroom digitaal aangeleverd

## KPI<sup>1</sup>: 100% zaken grootste repeat players en 80% overige zaken digitaal aangespannen

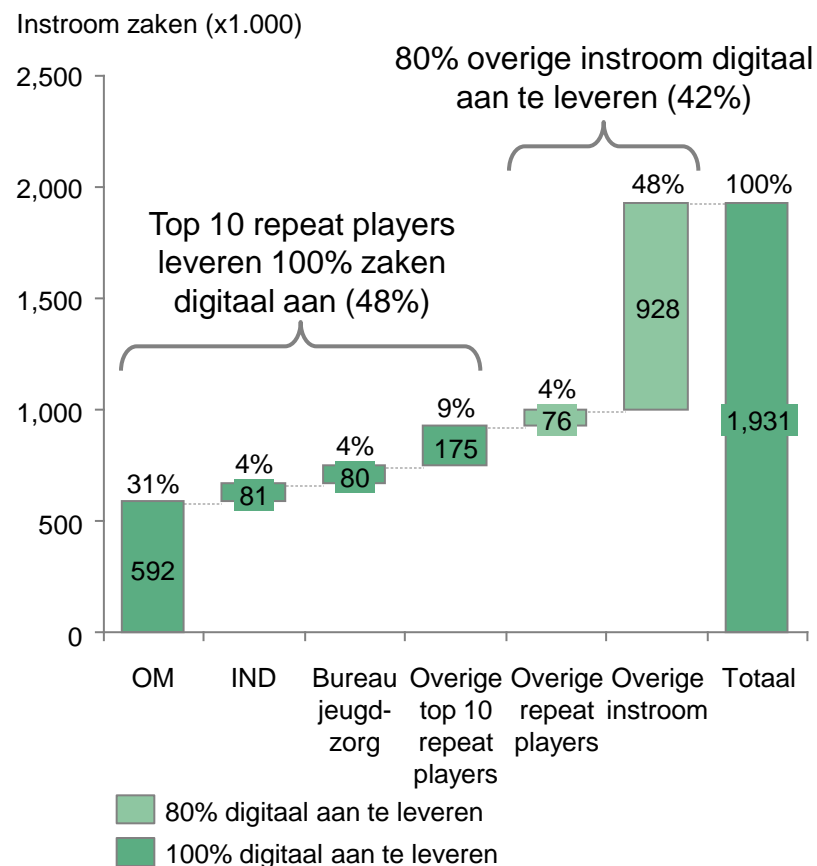
### Inschatting dat 100% van zaken top 10 repeat players<sup>2</sup> digitaal zal worden aangeleverd (48% van zaken)

- Grootste repeat players hebben meeste baat bij digitaal aanleveren zaken

### Voor overige instroom inschatting gemaakt dat 80% van de zaken digitaal aangeleverd zal worden (42% van zaken)

- Ter vergelijking: 95% van belastingaangiften wordt digitaal ingediend

## Weergave: 90% zaken digitaal aangespannen



1. Kern prestatie indicator 2. OM, IND, Bureau jeugdzorg, Raad voor de kindbescherming, B&W, Belastingdienst, William Schrikker Jeugdbescherming, UWV, Gemeentes, Heffingsambtenaar 3. Productiedata LDCR – repeat players per rechtsgebied (voor Straf aangenomen dat alle zaken door OM worden ingediend)

# Doel om alle werkprocessen digitaal te ondersteunen

Prioriteit bij rechtsgebieden / zaaktypen met meeste zaken

## KPI<sup>1</sup>: Alle werkprocessen digitaal ondersteund

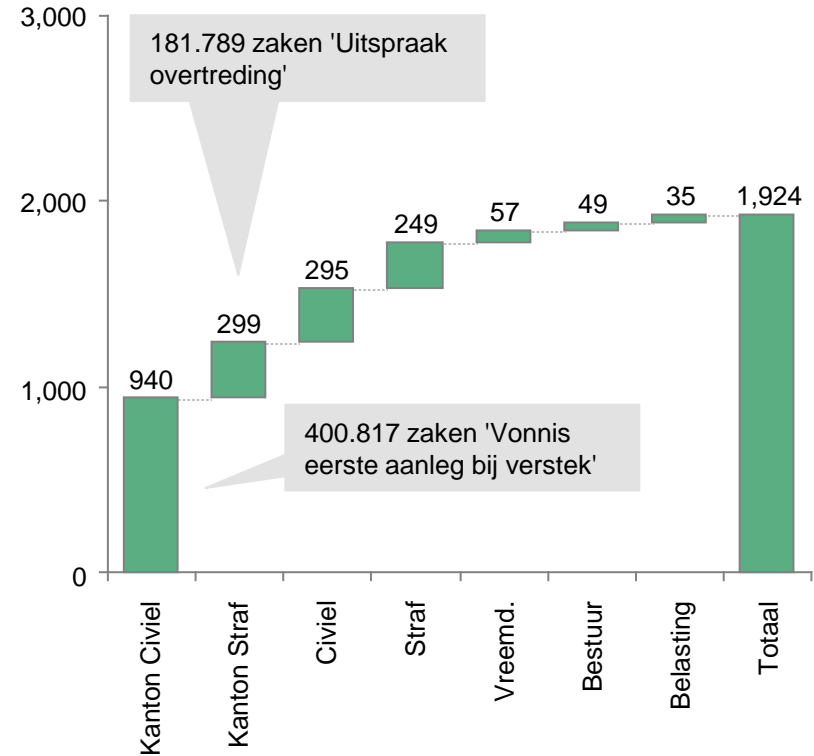
Uiteindelijk doel om alle werkprocessen digitaal te ondersteunen

Prioriteit bij uitrollen van digitale ondersteuning op basis van zaakvolumes

- Rechtsgebieden / zaaktypen met meeste zaken hoogste prioriteit

## Weergave: Prioriteit digitaliseren bij rechtsgebieden met meeste zaken (Kanton)

Aantal zaken (x 1.000)



1. Kern prestatie indicator

# Potentiële kostenbesparing bij Rechtspraak van €61M

Besparingen op personeel (AO+JO+BV: €49M), huisvesting (€7M) en papierstromen (€6M)

## KPI<sup>1</sup>: Bijdrage noodzakelijke kostenreductie Rechtspraak van €61M<sup>2</sup>

### Inschatting van mogelijke besparingen op personeel (AO en JO) gevalideerd a.h.v. tijdsbesteding analyse

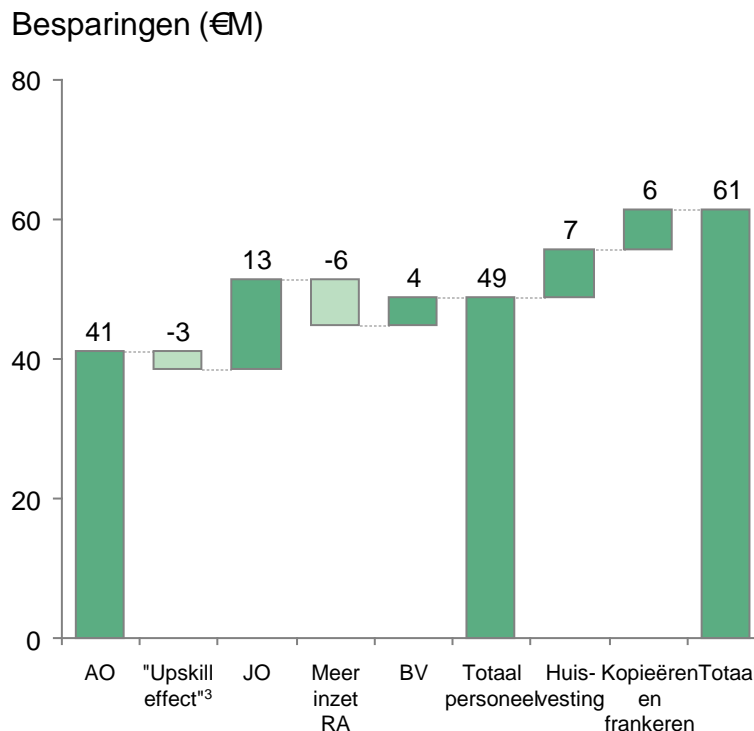
- 44% van AO personeel, tegen gem. hogere schalen<sup>3</sup>
- 3,5% van JO personeel (netto-effect: 7% tijdsbesparing JA, 3,5% gebruikt voor meer RA inzet)
- 4% van BV personeel (m.n. archivariissen)

### Huisvestingsbesparing van €7M vanuit externe archief ruimtes en deel vrijgespeelde kantoorruimtes

- Interne archief ruimtes vaak in kelders, leiden niet tot grote besparingen
- Inschatting dat 40% kosten te besparen is op vrijgespeelde kantoorruimte op hoofdlocaties (bijv. onderhuur)<sup>4</sup>
- Inschatting dat bij voldoende vrijgespeelde ruimte op hoofdlocatie in 60% van gevallen nevenlocatie kan worden gesloten

### Inschatting dat kopieerkosten met 25% en frankeerkosten met 75% zullen afnemen

## Weergave: Besparing op personeel (AO, JO en BV), huisvesting en papier



1. Kern prestatie indicator; 2. Exclusief stijging structurele IT-kosten (zie hoofdstuk 'Businesscase'); 3. Effect dat duurdere AO's overblijven na KEI; 4. Inschatting ~50% mogelijkheid om onder te verhuren (onvoorspelbaar en sterk afhankelijk van locatie) en dat ~80% van kosten worden gedekt in geval van onderhuur (niet mogelijk volledige kosten door te rekenen aan onderhuurder: in praktijk blijkt dat onderhuurders kortingen bedingen bij verhuizing omdat zij voorheen op goedkopere locaties huurden)

# Potentiële reductie personeelskosten ketenpartners van €22M

## KPI<sup>1</sup>: Reductie van €18M aan personeel ketenpartners

### Aantal FTE belangrijkste ketenpartners

- OM<sup>2</sup>: 4.819
- Overige repeat players<sup>3</sup>: 3.373
- Advocatuur<sup>4</sup>: 16.710
- Curatoren<sup>5</sup>: 2.404

### Inschatting aantal FTE administratief ondersteunend personeel bij ketenpartners

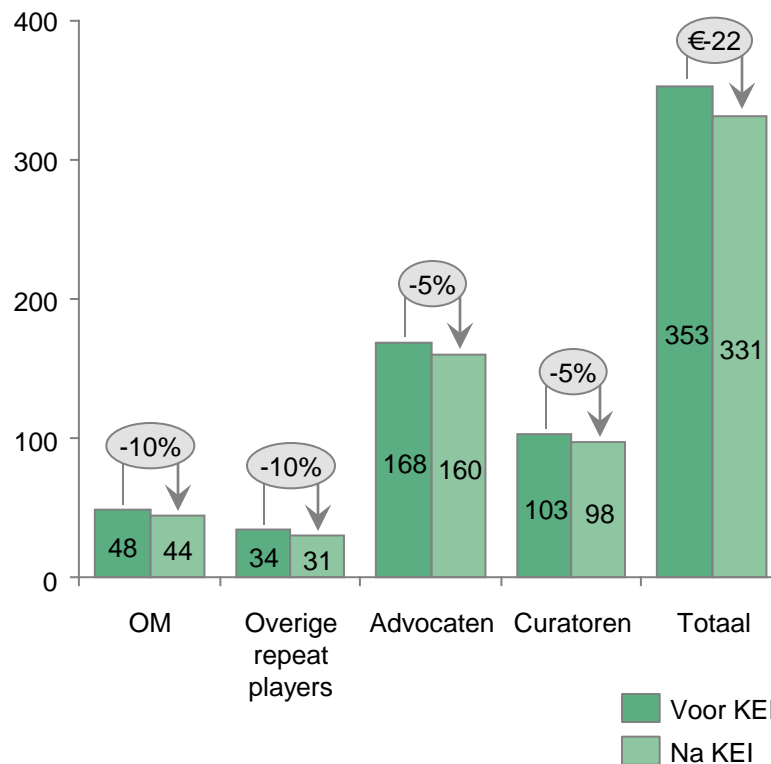
- OM<sup>6</sup>: 1.117 FTE
- Overige repeat players<sup>6</sup>: 782 FTE
- Advocatuur<sup>6</sup>: 3.873
- Curatoren<sup>7</sup>: 2.250

### Inschatting dat besparing die rechtspraak kan realiseren gedeeltelijk ook geldt voor ketenpartners, leidend tot besparing bij ketenpartners van €22M<sup>8</sup>

- 10% besparing aangenomen bij repeat players (overheidsinstanties)
- 5% besparing aangenomen bij advocaten en curatoren (commerciële partijen)

## Weergave: Besparingen administratief personeel 5-10% voor ketenpartners

Kosten admin. personeel ketenpartners (€M)



1. Kern prestatie indicator 2. Jaarrapportage bedrijfsvoering rijk 2011 3. Aantal FTE bij overige repeat players bepaald o.b.v. extrapolatie van aantal FTE per zaak bij OM 4. Rabobank cijfers en trends (2012) 5. Database faillissementen.com: Aantal curatoren met uitspraak sinds 2012 (exclusief ondersteunend personeel) 6. Verhouding AO t.o.v. totaal personeel gelijk aan Rechtspraak (23%) 7. Verhouding AO t.o.v. curatoren gelijk aan verhouding AO t.o.v. RA bij Rechtspraak (99%) 8. Gemiddelde kosten FTE administratief (€43.366) o.b.v. gemiddelde kosten AO Rechtspraak



# Potentiële reductie kopieer- en frankeerkosten ketenpartners van €9M

## KPI<sup>1</sup>: Reductie van €9M aan kopieer- en frankeerkosten

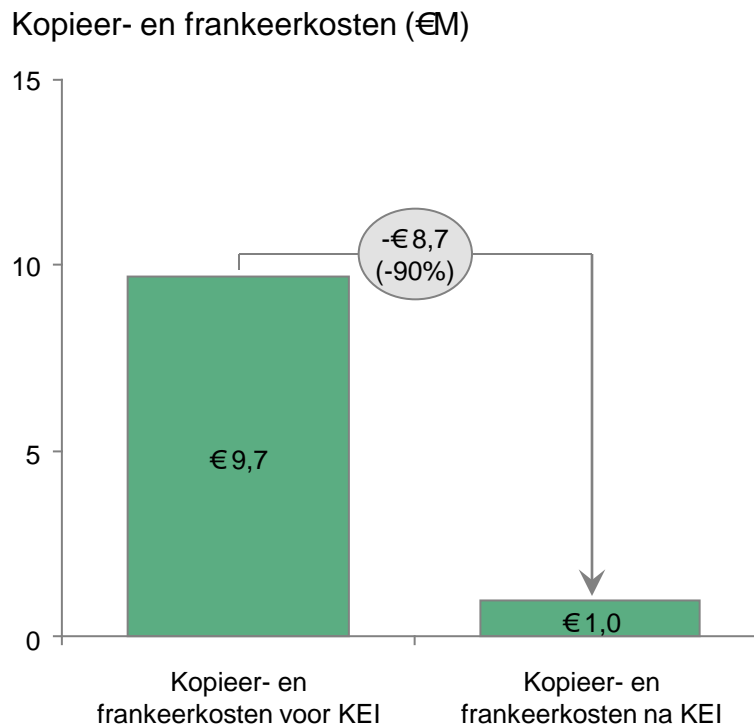
**Aanname dat voor elk poststuk verzonden en kopie gemaakt door Rechtspraak een ketenpartner hetzelfde doet**

- €9,7M kopieer- en frankeerkosten Rechtspraak gelijk aan kosten ketenpartners

**Kopieer- en frankeerkosten worden bespaard als zaken digitaal worden aangespannen (€9M)**

- 90% besparing kopieer- en frankeerkosten door digitaal aanspannen zaken<sup>2</sup>

## Weergave: %-besparing kosten gelijk aan deel zaken digitaal aangespannen (90%)



1. Kern prestatie indicator 2. Zie analyse over percentage zaken dat digitaal aangeleverd wordt

# Efficiënter inzetten van €190M maatschappelijk kapitaal door reduceren van doorlooptijden en reductie dagvaardingen

## KPI1: Realiseren van €190M maatschappelijke baten

### Snellere doorlooptijden genereren maatschappelijke baten door eerdere investeringen

- Investerings anders "vast" in afwachting uitspraak
- Argument geldt voor civiel en bestuur, niet voor straf

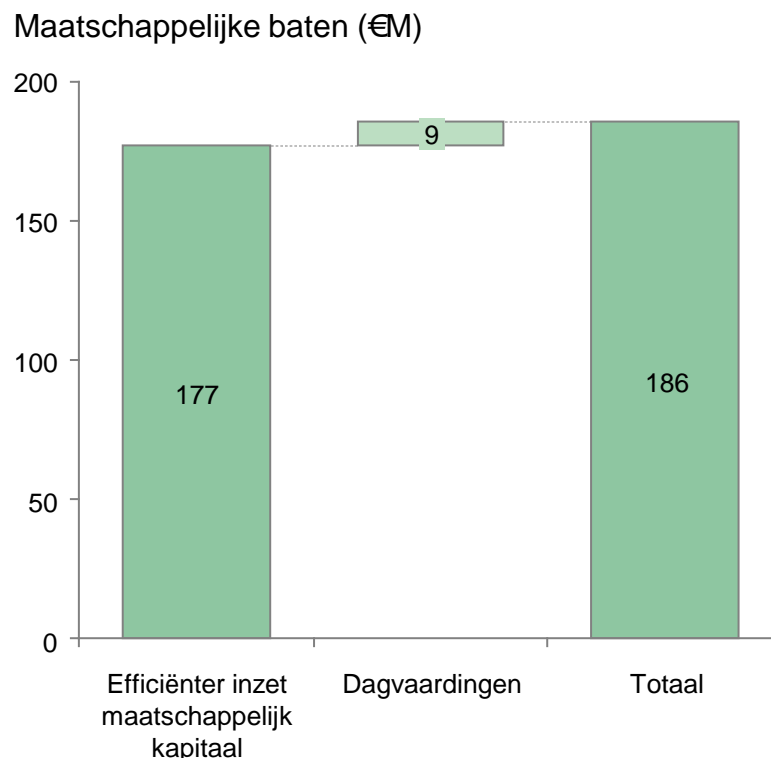
### Berekening gemaakt op basis van verschil wettelijke rente en Return-on-Investment (ROI)<sup>2</sup> en verkorting doorlooptijd

- Totale investeringen "vast" in afwachting voor civiel en bestuur ingeschat op ~ €19 miljard<sup>3</sup>
- ROI van 10%, resulterend in verschil van 4,6 procentpunt tussen ROI en wettelijke rente<sup>4</sup>
  - Wettelijke rente 5,4%
- Doorlooptijdreductie: 88 dagen Civiel, 77 dagen Bestuur<sup>5</sup>

### Daarnaast maatschappelijke baten te realiseren door wegvallen kosten dagvaardingen (€M)

- O.b.v. inschatting dat in 20% van de huidige dagvaardingszaken geen werkzaamheden meer door deurwaarders uitgevoerd zullen worden<sup>6</sup>

## Weergave: Maatschappelijke baten top-down berekend incl. dagvaardingen



1. Kern prestatie indicator 2. Rendement op investeringen 3. Op basis van "Liber Amicorum" 4. Historisch gezien is 10% ROI haalbaar rendement; 5,4% Wettelijke rente (gemiddelde tussen 'wettelijke rente niet-handelszaken' (3%) en 'wettelijke rente handelszaken' (7,75%)) 5. Reductie doorlooptijden conform KEI: Voor Civiel 51+37 en voor Bestuur 53+24 door beweging naar beste kwartiel + verbetering beste kwartiel 6. Kosten dagvaarding rechtzoekende €76,71 (www.KBvG.nl); aantal dagvaardingen 555.850 (in 2012); 20% hiervan komt te vervallen

# Secundaire KPI's voor deel doelstellingen opgesteld met minder directe invloed op bereiken van doelstellingen

Ter overweging voor evt. latere uitwerking

## Doelstellingen

- 1 **Verhogen tevredenheid over kwaliteit rechtspraak onder rechtzoekenden en ketenpartners**
- 2 **Verkorten doorlooptijden per zaak**
- 3 **Vergroten effectieve tijd rechters per zaak**
- 5 **90% van zaken digitaal aangespannen**
- 5 **Digitaal ondersteunen werkprocessen**

## Ondersteunende KPI's<sup>1</sup>

- x% motiveringen conform PROMIS-richtlijn vanaf 201x (bewijsmotivering strafzaken)
- x% motiveringen mondelinge vonnissen voldoende onderbouwd – steekproefsgewijs te meten
- Gem. # aanhoudingen per zaak van x naar y
- Gem. tijd tussen zitting en uitspraak van x naar y
- Gem. # zittingen per zaak van x naar y
- # aangehouden zittingen van x naar y
- Score KWO<sup>3</sup> (zeer) tevreden over Rechtspraak.nl onder professionals en rechtzoekenden naar x%
- Score in MTO<sup>2</sup> over eenvoud werkprocessen naar x% onder RA, JO en AO

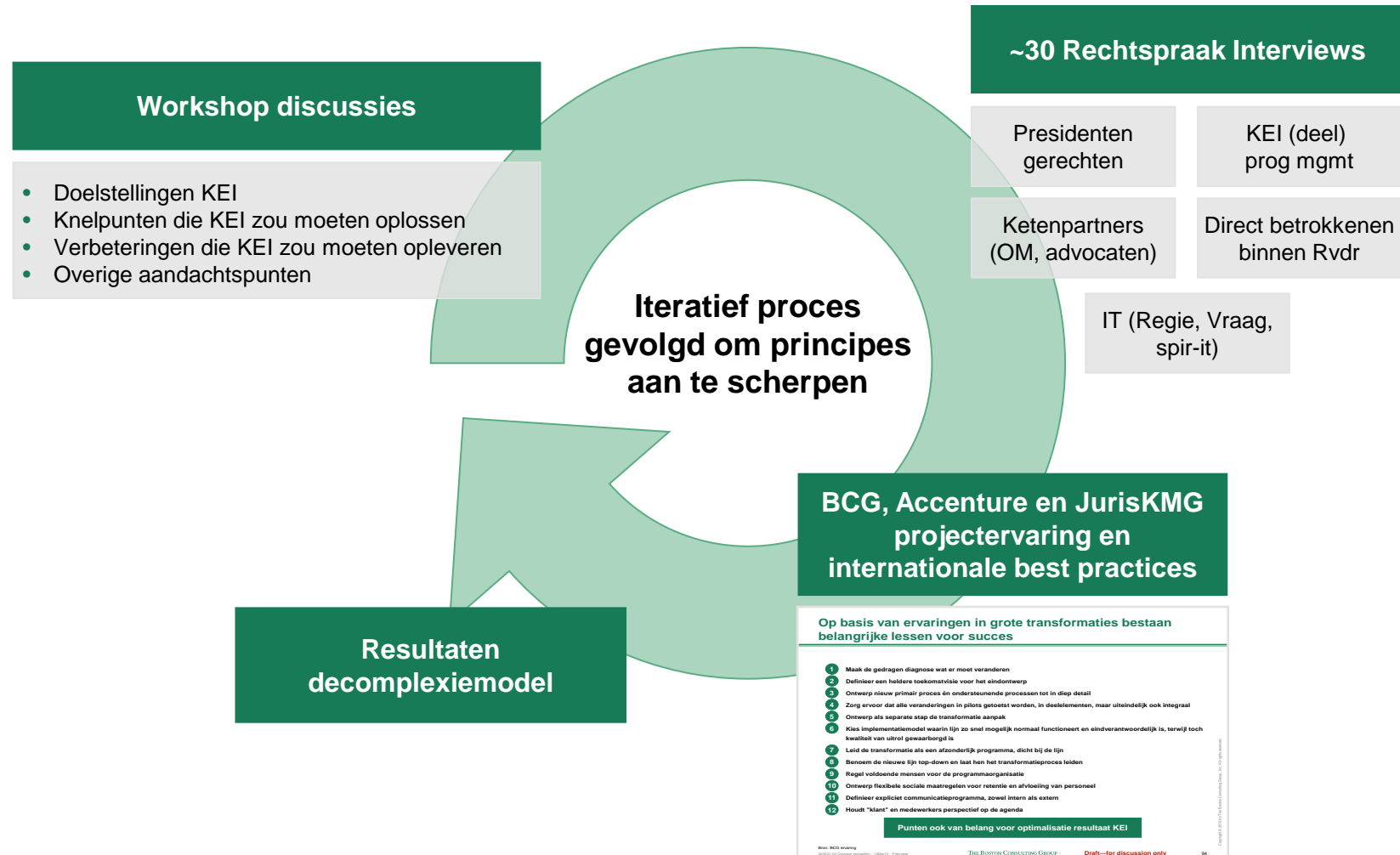
1. Kern prestatie indicator 2. Medewerkertevredenheidsonderzoek 3. Klantwaarderingsonderzoek

# Om doelstellingen te bereiken verbeteringen nodig op drie gebieden: juridisch, technisch en operationeel

	Beschrijving	Voorbeeld
<b>A</b> Juridisch	<b>Verbeteringen waarvoor wijziging van wetgeving en/of procesreglement voor nodig is</b>	<b>Samenvoegen dagvaardingen verzoekschriftprocedure</b>
<b>B</b> Technisch	<b>Verbetering met name gedreven vanuit nieuwe functionaliteit IT systemen</b>	<b>Digitaal dossier</b>
<b>C</b> Operationeel	<b>Verbeteringen gedreven vanuit operationele werkafspraken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geen wetgeving/procesreglement wijzigingen nodig</li><li>• Geen nieuwe IT-functionaliteit nodig</li></ul>	<b>Geen zittingen plannen totdat griffierecht betaald is</b>

**Ontwerpprincipes nodig om verbeteringen verder uit te kunnen werken**

# Ontwerpprincipes zijn opgesteld a.h.v. workshops, gesprekken en ervaring



# Ontwerpprincipes ten aanzien van "het wat" opgesteld, die richting geven aan de te ontwerpen oplossingen (1/2)

- 1 Kern intact: oplossing raakt niet "inhoudelijke behandeling"**
  - Focus ligt op inhoudelijk behandelen gemakkelijker maken en meer tijd vrijmaken voor inhoudelijke behandeling
  
- 2 Digitaal bij de bron: processen zijn digitaal ondersteund, informatie wordt bij de bron al digitaal aangeleverd**
  - Invoer digitaal middels 'dwingende' formulieren (rechtzoekenden) of middels geautomatiseerde koppelingen (professionals, ketenpartners)
    - Invoer direct bij de bron ter voorkoming fouten; stelt ook eisen aan invoerder
    - Maximaal gebruik van 'gestructureerde' data; ongestructureerde data<sup>1</sup> altijd aangevuld met gestructureerde metadata
  - Digitaal inzicht in status en dossier voor internen én externen (met duidelijk onderscheid wat intern en extern te zien is)
    - Voorkomt vragen van procespartijen, en verhoogt transparantie rechtspraak
  - Digitale communicatie met rechtzoekenden, professionals, ketenpartners (bijv. beslissingen)
  
- 3 Uniform gezicht: processen moeten voor externen gelijk lopen over gerechten heen**
  - Rechtspraak toont één gezicht aan rechtzoekenden, ketenpartners, professionals
  - Geen systeem of proces specifiek ingericht voor gerecht
  
- 4 Autonomie: autonomie voor gerecht om werkprocessen lokaal in te richten en voor kenniswerker om naar eigen inzicht te handelen, mits externe uniformiteit gewaarborgd is**
  - Geen gedwongen uniformering interne werkprocessen en -afspraken
    - Systemen dwingen geen intern werkproces af, behalve waar dit nodig is om aan externen uniformiteit te bieden
  - Mogelijkheid kenniswerker om naar eigen inzicht af te wijken van werkproces om maatwerk te leveren (met name in complexe situaties)
  - Wel best practices werkprocessen landelijk vaststellen en ter beschikking stellen

# Ontwerpprincipes ten aanzien van "het wat" opgesteld, die richting geven aan de te ontwerpen oplossingen (2/2)

- 5 Differentiatie zaken: splitsing bulk vs. complex op zaaksniveau, leidend tot andere werkprocessen**
  - Bulk vereenvoudigd afdoen, zoveel mogelijk gebruikmakend van juridisch ondersteuners i.p.v. rechters
  - Evt. ook externe partij gebruiken voor (bulk)afwikkeling, bv. curator bij insolventie, OM bij eenvoudige strafzaken
- 6 Juridische vereenvoudiging: geen onnodige complexiteit door bestaan van meerdere procedures die tot zelfde doel leiden**
  - Maakt digitalisering eenvoudiger en stelt rechtzoekende beter in staat zonder procesvertegenwoordiging te procederen
- 7 Directe afhandeling: minimaliseren van overdrachtspunten in het proces – direct afhandelen waar mogelijk**
  - Maakt rechtspraak efficiënter
- 8 Gebruikersvriendelijkheid: begin bij de gebruiker, zowel intern als extern**
  - Interne en extern: systemen zijn intuïtief en gemakkelijk in gebruik
  - Intern: zoveel mogelijk werken vanuit één systeem, i.p.v. huidige 6 of 7
- 9 Werk uit handen: handmatige werkzaamheden zoveel mogelijk automatiseren**
  - Bijv. afhandeling formele controles in werkprocessen zoveel mogelijk ondersteund door IT business logica, automatische termijncontroles en uitsturen herinneringen, automatische vaststelling griffierecht, etc.
- 10 Regie versterken: rechter moet beter kunnen sturen (dashboards, termijnbewaking)**
  - Verbeterd en versneld inzicht in status en belangrijkste kenmerken van zaak of dossier
  - Verbeterd en versneld inzicht in verlopen termijnen

# Ontwerpprincipes gaan ontwerpkeuzes drijven op alle gebieden

Voorbeelden,  
niet uitputtend

## 1 Kern intact

- Juridisch: Huidig juridisch instrumentarium voor rechters niet geraakt door KEI
- Technisch: IT-systemen mogen beslissingen wel ondersteunen (intelligente kennissystemen), maar niet beslissingen zelf nemen

## 2 Digitaal bij de bron

- Technisch: Niet huidige 'nat' ondertekende papieren formulieren op papier laten invullen en dan in gescande vorm verder mee werken, maar formulier digitaal laten invullen en ondertekenen
- Operationeel: Centrale scanstraat zorgt ook voor zoveel mogelijk omzetting van ongestructureerde data naar gestructureerde data

## 3 Uniform gezicht

- Technisch: Een digitaal loket naar buiten i.p.v. huidige subportalen per gerecht; routing naar juiste gerecht gebeurt automatisch
- Operationeel: Elk gerecht werkt naar buiten toe op dezelfde manier, bijv. zelfde wijze van stukken inleveren, zelfde handhaving van termijnen, zelfde wijze van communiceren met externen, etc.

## 4 Autonomie

- Technisch: Systeem schrijft geen werkproces voor, maar ondersteunt in uitvoering van werkproces, bijv. het eenvoudiger communiceren met collega's of ketenpartijen, delen van dossierinhoud, etc.

## 6 Juridische vereenvoudiging

- Juridisch: Reduceren van aantal juridische procedures wanneer deze niet (meer) significant verschillen

## 8 Gebruikersvriendelijkheid

- Technisch: Contextafhankelijke hulp bij indienen zaak en interactieve formulieren: eerder gemaakte keuze bepaalt vervolginvoer
- Technisch: Eén scherm voor de kenniswerker van waaruit de belangrijkste functies direct oproepbaar zijn (dossier, schrijfhulp, kennissysteem, etc.)



# Ontwerpprincipes dienen als input voor aanpak van de ontwerpfase

---

## Voorgestelde aanpak ontwerpfase

---

### Ontwerp alle verbeteringen a.h.v. ontwerpprincipes

- Juridisch, technisch, operationeel

### Centraal uitwerken integraal ontwerp met inbreng uit deelprogramma's en onderliggende IT-projecten

- Ook prioriteit en volgorde in kaart brengen tussen verbeteringen die worden opgeleverd door V&J, deelprogramma's en IT-projecten

### Toetsen en detailleren ontwerp in lokale gerechten

- Nodig om voldoende inbreng van de werkvloer te krijgen
- Nuttig om draagvlak voor veranderingen op de werkvloer te creëren

# Agenda

---

Management samenvatting

Diagnose en verandernoodzaak

Visie, doelstellingen en ontwerpprincipes

**Plan van aanpak en voorgestelde interventies**

Businesscase en implementatieplanning

Vervolgstappen

Appendix: detailinformatie

# Workshops en gesprekken ondersteunen duidelijk het belang van KEI

## Workshops<sup>1</sup>: opmerkingen vanuit werkvloer

---

"Kan niet snel genoeg gaan, maar moet wel goed zijn"

"Ik heb vertrouwen in goede afloop"

"Het is nodig: ik kan privé al zoveel, erg dat we dat hier moeten missen"

"Zo snel mogelijk, maar wel verantwoord"

"Doelstelling goed, ook zo snel mogelijk"

## Gesprekken: opvattingen van belanghebbenden

---

**Presidenten zien duidelijk de voordelen van digitalisering**

- "Onze mensen gebruiken thuis middelen die ze hier niet hebben"
- "Dit is een inhaalslag die we al lang hadden moeten maken"

**KEI wordt gezien als een kans om aantal dingen nu structureel te verbeteren**

- "Als we dit goed doen kan er een groot enthousiasme loskomen"

**Ook externe ketenpartners zien duidelijk potentie:**

- Advocatenkantoor: "heel erg welkome ontwikkeling"
- OM: "zeker positief, zouden dit zelfs graag waar mogelijk in samenwerking doen"

1. Workshop 'Toezicht' in rechtbank Zeeland-West-Brabant (11 maart 2013), Workshop 'Civiel/Kanton' in rechtbank Midden-Nederland (19 maart 2013), Workshop 'Straf' in rechtbank Rotterdam (20 maart 2013)

# Tegelijkertijd ambitieniveau van KEI groot aandachtspunt voor scope en aanpak

## Workshops<sup>1</sup>: opmerkingen vanuit werkvloer

### Scope

- "Ben verbaasd hoe veel in KEI zit"
- "Komt veel bij kijken (nogal ambitieus)"
- "Hebben al veel gezien wat tegenviel in verleden (bv. GPS, ReIS)"
- "Automatiseringsprojecten hebben geen beeld van succes"

### Aanpak

- "Heel erg omvangrijk – maak het klein en behapbaar"
  - Toezicht zou hier een mooi voorbeeld van kunnen zijn"
- "Zorg voor goede mensen (IT'ers) die uitrol ondersteunen"
- "Moeten intern wel strenger zijn: mensen moeten het ook echt gaan gebruiken"

## Gesprekken: opvattingen van presidenten

- "Wel sterk de vraag of KEI niet te groot is"
- "Als we het goed doen kan veel, maar moeten wel rekening houden met wat onze organisatie aankan"
- "**Moeten leren van ervaringen uit het verleden**"
  - Projectorganisatie: wat landelijk inrichten, wat moet er lokaal gebeuren, welke capaciteiten nodig?
  - Voor "voorlopen" en niet achter feiten aanlopen: vooraf weten wat er lokaal nodig is
  - Hoe voorkomen dat er afstand gaat ontstaan tussen inhoudelijke wensen en automatisering
  - Als kans: hoe zorgen voor "pull" vanuit de ketenpartners (advocatuur, OM, publiek)

1. Workshop 'Toezicht' in rechtbank Zeeland-West-Brabant (11 maart 2013), Workshop 'Civiel/Kanton' in rechtbank Midden-Nederland (19 maart 2013), Workshop 'Straf' in rechtbank Rotterdam (20 maart 2013)

# In KEI is reeds een groot aantal verbeteringen opgenomen, met name op juridisch en technisch niveau

## Belangrijkste juridische verbeteringen

---

**Samenvoeging van dagvaarding en verzoekschrift naar één inleidend stuk**

**Vergroten van de grip van de rechter op het proces en daarmee versterken van zijn regiefunctie**

**Digitale betalingsbevelprocedure**

**Diverse wijzigingen om digitale werkwijze mogelijk te maken**

## Belangrijkste technische verbeteringen

---

**Digitale dossiers (alle rechtsgebieden)**

- Voor Toezicht vaak incl. correspondentie<sup>1</sup>

**Digitaal archief**

**Mijn werkomgeving: opstartscherm voor interne medewerkers van waaruit workflow mgmt plaatsvindt**

- Werken vanuit dossier i.p.v. vanuit applicaties

**Mijn zaak: website voor rechtzoekenden voor indienen verzoek/verweer, inzien status, inzien strafdossier**

**Planningssysteem: soort 'doodle' of 'datumprikker' voor zittingsplanning**

**Inrichten elektronisch berichtenverkeer t.b.v. de (bulk)aanlevering voor repeat-players<sup>2</sup> (pilot: IND)**

**Uniformering en modernisering bestaande IT-instrumenten (o.a. registratiesystemen, schrijfhulp)**

1. Bijvoorbeeld met curatoren 2. Ketenpartners met meerdere zaken

# Op basis van workshops en gesprekken potentiële aanvullende verbeteringen gedefinieerd op alle gebieden

	Knelpunten	Verbeteringen
<b>A</b> <b>Juridisch</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitwerken vonnis op schrift kost veel tijd (civiel)</li><li>• Audiovisueel materiaal moet ter zitting worden besproken om het besprokene als processtuk te laten dienen (straf)</li><li>• Vertraging zaak door repliek en dupliek (civiel)</li><li>• Beperkte toegevoegde waarde kort geding in handelszaken, maar leidt wel tot complexiteit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meer mondeling uitspraken doen (civiel)</li><li>• Audiovisueel materiaal als processtuk erkennen (straf)</li><li>• Afschaffen repliek en dupliek (civiel)</li><li>• Afschaffen kort geding (handel)</li></ul>
<b>B</b> <b>Technisch</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onmogelijk om met meerdere mensen gelijktijdig in één dossier te werken (straf)</li><li>• Nu werken vanuit 6-8 systemen (per dag)</li><li>• Vaak onduidelijk wat de kern van een geschil is (civiel)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Systeem dat dit wel toestaat (nu niet het geval in Divos)</li><li>• Werken vanuit één systeem</li><li>• Bij digitaal invoeren van zaak expliciet vragen naar de kern van het geschil</li></ul>
<b>C</b> <b>Operationeel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beraadfase (toekenning van zaken aan rechters) neemt veel doorlooptijd in beslag (civiel)</li><li>• Veel telefoontjes van procespartijen over hoe formulieren in te dienen</li><li>• Grote doorlooptijd tussen zitting en vonnis<sup>1</sup> (civiel)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• In gebruik nemen 'rolwijzer'<sup>2</sup> waardoor zaken sneller gepland kunnen worden (civiel)</li><li>• Centrale helpdesk voor 'Mijn Zaak'</li><li>• Tijd om vonnis uit te schrijven vooraf inplannen met zittingplanning (civiel)</li></ul>

1. Inschatting workshopdeelnemers dat dit juist de tijd is die 'zwaar weegt' voor de beleving van de doorlooptijd bij rechtzoekenden; 2. Inplannen op basis van basisset aan regels waarmee planning meestal in orde is – mocht het toch niet volledig in orde zijn, geeft de RA de zaak terug en wordt er opnieuw (dagelijks) gepland

# Naast ontwerpprincipes voor "het wat", ook principes voor "het hoe" opgesteld, richtinggevend voor aanpak (1/2)

## 1 Oplossing integraal ontwerpen, maar gefaseerd uitrollen – geen big bang

- Integrale visie/ontwerp op hoofdlijnen nodig om oplossingen op elkaar te laten aansluiten
- Gefaseerd uitrollen om leereffect te vergroten, risico's te beperken en verandering snel tastbare resultaten te laten opleveren
  - Leereffect vergroten en risico beperken: Oplossing altijd eerst piloten voor uitrol; opschalen pas als oplossing zich bewezen heeft
  - Leereffect vergroten en risico beperken: Eerst intern digitalisering uitrollen, dan externe toegang / communicatie
  - Snel tastbare resultaten: Zorg voor vroege, concrete resultaten ("quick-wins")
  - Snel tastbare resultaten: Prioriteit te stellen op basis van resultaat vs. inspanning (bijv. *repeat players* eerst aansluiten, dan pas overige rechtzoekenden): hoog volume bij beperkte doelgroep, dus grote impact terwijl gerichte veranderinspanning mogelijk is
- Fasering zowel in functionaliteit (plateaus) als in rechtsgebieden en gerechten (golven)
  - Eerste inschatting volgorde van rechtsgebieden: 1. Toezicht, 2. Kanton, 3. Civiel, 4. Bestuur, 5. Straf, 6. Hoven/Beroepscolleges

## 2 Uitrol gebruiken om daar waar het digitaal ondersteunde processen betreft operatie te versimpelen

## 3 Digitaal invoeren naast bestaande processen; op termijn uitfaseren papier

- Niet digitaliseren van bestaande zaken en dossiers, behalve als daar een businesscase voor te maken is (bijv. langlopende dossiers)

## 4 Uitrol centraal ontworpen (rekening houdend met lokale situatie) en centraal gestuurd, maar uitvoering uitrol door lokale teams

- Sterke richtlijnen neerleggen voor hoe, wat, wanneer lokaal nodig

## 5 Actief en interactief communiceren – gerechten informeren, en actief betrekken in ontwerp

- KEI niet volledig centraal ontwerpen/bedenken, maar vooral ook de gerechten in en met multidisciplinaire groepen spreken
  - Elke inhoudelijke interventie (bijv. ophalen wensen/eisen aan nieuwe systemen, etc.) heeft ook functie als veranderinterventie
- Daarnaast lopende werkoverleggen gebruiken om te informeren, enthousiasmeren en ontwerpen te toetsen
- Belangrijk om niet alleen 'gebruik te maken' van mensen die graag willen, maar ook mensen betrekken (bijv. in pilots) die niet willen

# Naast ontwerpprincipes voor "het wat", ook principes voor "het hoe" opgesteld, richtinggevend voor aanpak (2/2)

## 6 Training op maat en vanuit de praktijk

- Training gesegmenteerd naar doelgroep op basis van huidige vaardigheden en motivatie
  - Aangepaste (additionele) training voor medewerkers met minder affiniteit en ervaring in het digitale werken (eventueel ook inzetten van digitale coaches op de werkvloer); belangrijk dus om vooraf beginniveau en motivatie in kaart te brengen.
  - Speciale aandacht voor leidinggevenden: vervullen voorbeeldfunctie en moeten hierop voorbereid worden / ondersteund worden
- Training medewerkers niet alleen gericht op nieuwe systemen, maar vooral ook op nieuwe proces en het effect op de manier van werken
  - Bijvoorbeeld: "Een dag in het leven van..."-training over wat de AO/JO/RA post-KEI op een doorsnee werkdag te doen heeft en hoe hij/zij dat het beste kan doen
- Collega's die 'voorlopen' inzetten om tips en trucs over te brengen (bijv. rechter in Rotterdam die al volledig digitaal werkt)

## 7 Veranderbereidheid organisatie periodiek meten en interventies daarop afstemmen

- Periodiek meten in hoeverre organisatie bereid is te veranderen: wordt verandering onderschreven, is er de wil te veranderen, is men in staat te veranderen (onderschrijven, willen, kunnen); opgesplitst naar doelgroep/gerecht
- Gericht plannen van interventies (per doelgroep, gerecht) om veranderbereidheid te verhogen

## 8 Medezeggenschap in vroeg stadium involveren

- Met medezeggenschap communiceren over proces, zolang inhoud nog niet advies-/besluitrijp is
- Overwegen om de medezeggenschap actief mee te laten draaien in ontwerp/uitvoering van programma

## 9 Open zijn in communicatie over consequenties verhoogde efficiëntie

- Open zijn dat KEI als *neveneffect* zal leiden tot verhoogde efficiëntie en daarmee verlaagde bezetting
- Onduidelijkheid over 'hoeveel' (exacte verlaging van bezetting) mag niet gepaard gaan met onduidelijkheid over 'hoe' (wijze van mobiliteit)
  - Bijvoorbeeld: Contouren sociaal flankerend beleid ter vervanging van SMHGK<sup>1</sup> snel zichtbaar krijgen

1. Sociale Maatregelen Herziening Gerechtelijke Kaart (HGK)



# Op basis van diagnose, voorgestelde benadering voor (verander) aanpak, timing en scope

Categorie	Voorgestelde benadering
(Verander) Aanpak	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zorg voor betrokkenheid vanuit de top - zorg voor gedeelde visie op doelstellingen vanuit presidenten</li><li>• Richt een centraal en actief programmabureau om richtlijnen voor programma neer te zetten, en te sturen op afhankelijkheden en algemene voortgang</li><li>• Zorg voor sterkere verbinding KEI en de IT governance</li><li>• Overweeg actieve interactie met ketenpartners om optimale oplossing te ontwerpen voor alle partijen, bijv. OM en advocatuur</li><li>• Zorg voor actieve betrokkenheid vanuit de gerechten, centrale sturing maar lokale teams<ul style="list-style-type: none"><li>– Richt lokale KEI teams in, actief betrokken bij gerechten</li></ul></li><li>• Medezeggenschap in vroeg stadium involveren</li></ul>
Planning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stel overkoepelend masterplan op, waarin helder wordt wanneer welke functionaliteit wanneer beschikbaar is – en koppel deze met timing van besparingen<ul style="list-style-type: none"><li>– Op basis van visie en koppeling IT-oplossingen herzien van planning en inzichtelijk maken afhankelijkheden</li></ul></li><li>• Rol gefaseerd uit om leereffect te vergroten en risico's te beperken<ul style="list-style-type: none"><li>– Fasering zowel in functionaliteit (plateaus) als in rechtsgebieden en gerechten (golven)</li></ul></li><li>• Stem planning af op behoefte gerechten: grootste lokale knelpunten eerst (bv. als pilot)</li><li>• Zorg voor vroege winst: bijv. opschaling toezicht vanuit reeds bestaande functionaliteit</li></ul>
Scope	<ul style="list-style-type: none"><li>• Juridisch: op basis van procesanalyse aantal punten ter overweging in ontwerp t.b.v. juridische vereenvoudiging, bijv. afschaffing repliek/ dupliek (zie appendix 2)</li><li>• Technisch: onderzoek mondelinge uitspraken en gebruik spraakherkenning voor verbalisering en uitschrijven vonnissen</li><li>• Operationeel: opnemen best practice operationele verbeteringen daar waar het past (bijv. direct uitschrijven vonnissen)</li></ul>

# Belangrijke vervolgstap dat "masterplan" wordt opgesteld, rekening houdend met alle dimensies

## Dimensies

IT-transformatie

Procesoptimalisatie

Wettelijke veranderingen

Uitrol per rechtsgebied

Uitrol over gerechten

## Planning overwegingen

Zoveel mogelijk begin-tot-eind uitrollen, waarbij scope van datgene dat uitgerold wordt behapbaar blijft

- Erin en eruit mentaliteit, waarbij veranderingen in korte tijd worden doorgevoerd

## Voorbeelden

"Uitrollen van digitaal dossier voor rechtsgebied Straf bij rechtbank Limburg"

"Procesverbeteringen bij alle gerechten bij rechtsgebied Civiel"

"Uitrollen van Digitaal dossier over alle rechtsgebieden bij rechtbank Rotterdam"

# Agenda

---

Management samenvatting

Diagnose en verandernoodzaak

Visie, doelstellingen en ontwerpprincipes



Plan van aanpak en voorgestelde interventies

**Businesscase en implementatieplanning**

Vervolgstappen

Appendix: detailinformatie

# Besparingspotentieel AO a.h.v. geïdentificeerde besparingen vergelijkbare projecten in bereik 20-55%

Besparingsmanier	Mogelijke kostenbesparing <sup>1</sup>	Factoren van invloed
<b>Digitaliseren van administratieve processen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meer 'zelfhulp'</li></ul>	 <p>Min 10% Max 25%</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mogelijkheid voor standaardisatie van definities en processen</li><li>• Homogeniteit informatie</li><li>• Complexiteit van processen</li><li>• Mate van opname door externe partijen</li><li>• Training van personeel</li><li>• Druk tot verandering</li></ul>
<b>Optimaliseren van (werk)processen</b>	 <p>Min 10% Max 30%</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mogelijkheid om processen aan te passen (bijv. kaders van procesrecht)</li><li>• Kwaliteit van personeel en bereidheid tot nieuwe manieren van werken</li></ul>

1. Kostenbesparing gegeven als percentage van relevante kosten; operationele kosten van back office 2. Gerealiseerde besparing rechtspraak in 2020 ingeschat o.b.v. huidige plannen  
Bron: BCG benchmark

# Bronnen: besparingen door digitalisering in te schatten door resultaten overeenkomende projecten of onderzoeken (I)

Project of onderzoek	Aannamen	Resultaat vertaald naar rechtspraak NL
<b>Digital Efficiency Report UK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar besparingen door digitalisering van verschillende transacties: bv betalingen, afspraakplanning, informatie uitvragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;8 miljoen interacties binnen rechtspraak; verdeling telefoon, digitaal, face2face en post</li> <li>Verandering van 0 naar 80% digitaal; volgens onderzoek 82% populatie online en voldoende capaciteit</li> <li>78% van besparing door FTE<sup>1</sup> reductie</li> <li>Alle personeelsbesparing resulteert in reductie AO</li> </ul>	<b>Totale besparing</b> €48M <b>Personeelsbesparing</b> €37M <b>Overige besparingen</b> €11M <ul style="list-style-type: none"> <li>Huisvesting</li> <li>Print- en frankeerkosten</li> <li>IT-systemen</li> </ul> <b>Resultaat: ~40% reductie AO</b>
<b>Verhoging efficiëntie in rechtbanken Denemarken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productiviteitsverhoging door aantal veranderingen: o.a. interne benchmark, betere stroomlijning en tijdsbesparing administratieve processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewogen productiviteit over gehele rechtelijke organisatie neemt toe met 3,5%, vertaald naar personeelsbesparing van 3,5%</li> <li>Alle personeelsbesparing resulteert in reductie AO</li> </ul>	<b>Personeelsbesparing</b> €24M <b>Resultaat: ~25% reductie AO</b>

1. Fulltime-equivalent  
 Bron: Digital Efficiency Report, november 2012; BCG ervaring

# Bronnen: besparingen door digitalisering in te schatten door resultaten overeenkomende projecten of onderzoeken (II)

Project of onderzoek	Aannames	Resultaat vertaald naar rechtspraak NL
<p><b>E-filing systeem in VS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Data bekend over kosten e-filing wanneer documenten op papier en digitaal worden aangeleverd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80% van documenten wordt digitaal aangeleverd; overige documenten worden gescand</li> <li>70% van tijdsbesteding AO gerelateerd aan uitwisselen documentatie</li> <li>78% van besparingen door FTE<sup>1</sup> reductie (uit UK document)</li> <li>20% van documenten geprint</li> </ul>	<p><b>Resultaat: ~25% reductie AO</b></p>
<p><b>Advocatenkantoor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratieve processen advocatenkantoor te spiegelen op administratieve processen rechtspraak</li> <li>Deel besparing door digitalisering en deel door optimalisatie (werk)processen; verdeling nog niet meegenomen</li> </ul>	<p><b>~40% stijging arbeidsproductiviteit ondersteunend personeel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grotere stijging bij grote zaken</li> <li>Kleinere stijging bij kleinere zaken</li> </ul> <p><b>Resultaat: ~40% reductie AO</b></p>

1. Fulltime-equivalent

Bron: Evaluating the Manatee Model, Carole Pettijohn, Ph.D. Digital Efficiency Report, november 2012; BCG interview

# Bronnen: besparingen door digitalisering in te schatten door resultaten overeenkomende projecten of onderzoeken (III)

Project of onderzoek	Aannames	Resultaat vertaald naar rechtspraak NL
<p><b>Introductie nieuw operationeel model bij verzekeraar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introductie online zelfbedieningsportaal</li> <li>• Segmentatie simpele en complexe processen</li> <li>• Van papier naar elektronisch proces</li> <li>• Interne benchmark voor best practices<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationele processen verzekeraar te spiegelen op back-office processen rechtspraak</li> </ul>	<p><b>FTE<sup>2</sup> reductie van ~30%, waarvan 30 – 40% door automatiseren/digitaliseren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8% interne benchmark</li> <li>• 8% straight-through-processing<sup>3</sup></li> <li>• 15% procesoptimalisatie</li> </ul> <p><b>Resultaat: ~30% reductie AO</b></p>
<p><b>Benchmark verzekeraars</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BCG benchmark uitgevoerd onder verzekeraars aan de hand van 12 ontwerpprincipes voor industrialisatie</li> </ul>	<p><b>Overeenkomsten op vier gebieden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkomen herstelwerk, versimpelen en standaardiseren</li> <li>• Automatiseren</li> <li>• Meerwerk buiten organisatie leggen door bv. zelfbedieningsportaal</li> <li>• Scheiden complexe en niet-complexe processen</li> </ul>	<p><b>Mogelijke besparingen op back office kosten 20-50%</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% door voorkomen, versimpelen en standaardiseren</li> <li>• 5-10% door scheiden en specialiseren</li> <li>• 10-20% door automatiseren en meer verantwoordelijkheid buiten organisatie</li> </ul> <p><b>Resultaat: 20-50% reductie AO</b></p>

1. Techniek, werkmethode, proces of activiteit die zich als effectiever heeft bewezen dan enige andere 2. Fulltime-equivalent 3. Automatisch verwerken zonder menselijke tussenkomst  
Bron: BCG ervaring; BCG benchmark

# Bronnen: besparingen door digitalisering in te schatten door resultaten overeenkomende projecten of onderzoeken (IV)

Project of onderzoek	Aannames	Resultaat vertaald naar rechtspraak NL
<p><b>Belastingkantoor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaal aangifte doen mogelijk vanaf 1996</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administratieve processen advocatenkantoor te spiegelen op administratieve processen rechtspraak</li> <li>• Productiviteitsstijging puur administratief personeel</li> </ul>	<p><b>Arbeidsproductiviteit tussen 1995 en 2003 verbeterd met 34% door verregaande automatisering</b></p> <p><b>Resultaat: ~34% reductie AO</b></p>
<p><b>Assurantietussenpersonen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficiëntieslag gaande door provisieverbod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processen assurantietussenpersoon te spiegelen op administratieve processen rechtspraak</li> <li>• Efficiëntieslag zichtbaar in personeelskosten / aantal afgesloten polissen</li> </ul>	<p><b>Personeelskosten / afgesloten polis gedaald met ~17%</b></p> <p><b>Resultaat: ~17% reductie AO</b></p>



# Tijdsbestedingsanalyse toont kostenbesparing op AO en JO mogelijk van ~ €45M

Details in Appendix 4

## Aanpak

**Informatie verzameld over de huidige tijdsbesteding van medewerkers in de gerechten**

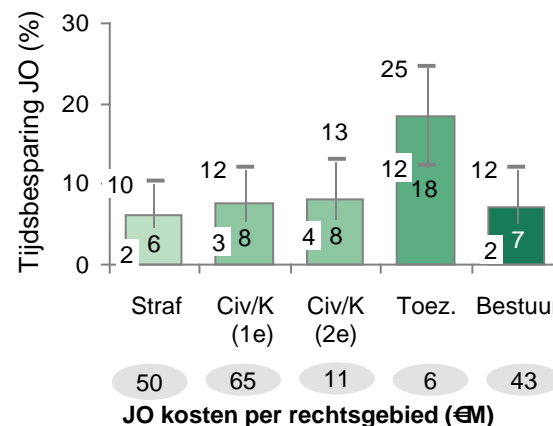
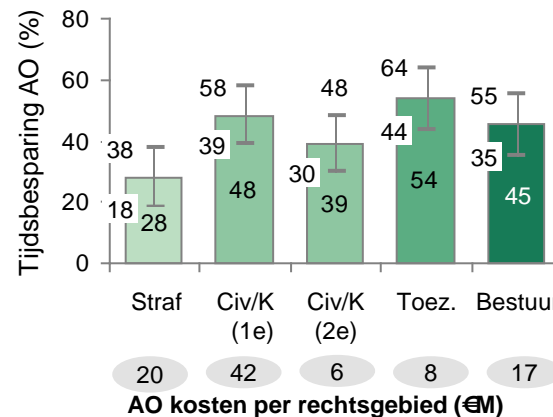
- Ca. 65 medewerkers hebben sjablonen ingevuld met hun wekelijkse tijdsbesteding

**Maken van expertinschattingen van tijdsbesparing door KEI, gevoed door de workshops over knelpunten en verbeteringen en ervaringen met soortgelijke programma's**

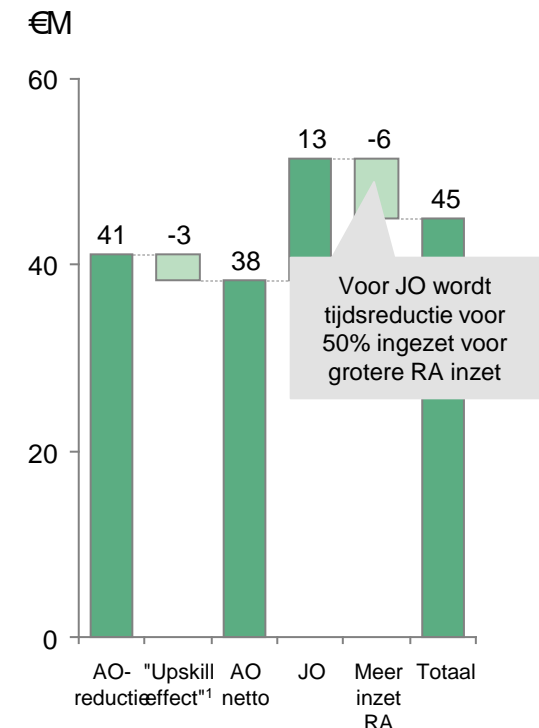
**Aannames t.a.v. 'conversie' tijdsreductie in kostenbesparing**

- Voor AO wordt tijdsreductie volledig ingezet voor kostenbesparing
  - Kostenbesparing deels teniet gedaan doordat duurdere krachten nodig zullen zijn<sup>1</sup>
- Voor JO wordt tijdsreductie voor 50% ingezet voor kostenbesparing
- Aanname: voor RA wordt tijdsreductie *niet* ingezet voor kostenbesparing

## Tijdsbesparing AO en JO per rechtsgebied<sup>2</sup> (min/max/gem.)



## Uiteindelijke kostenbesparing

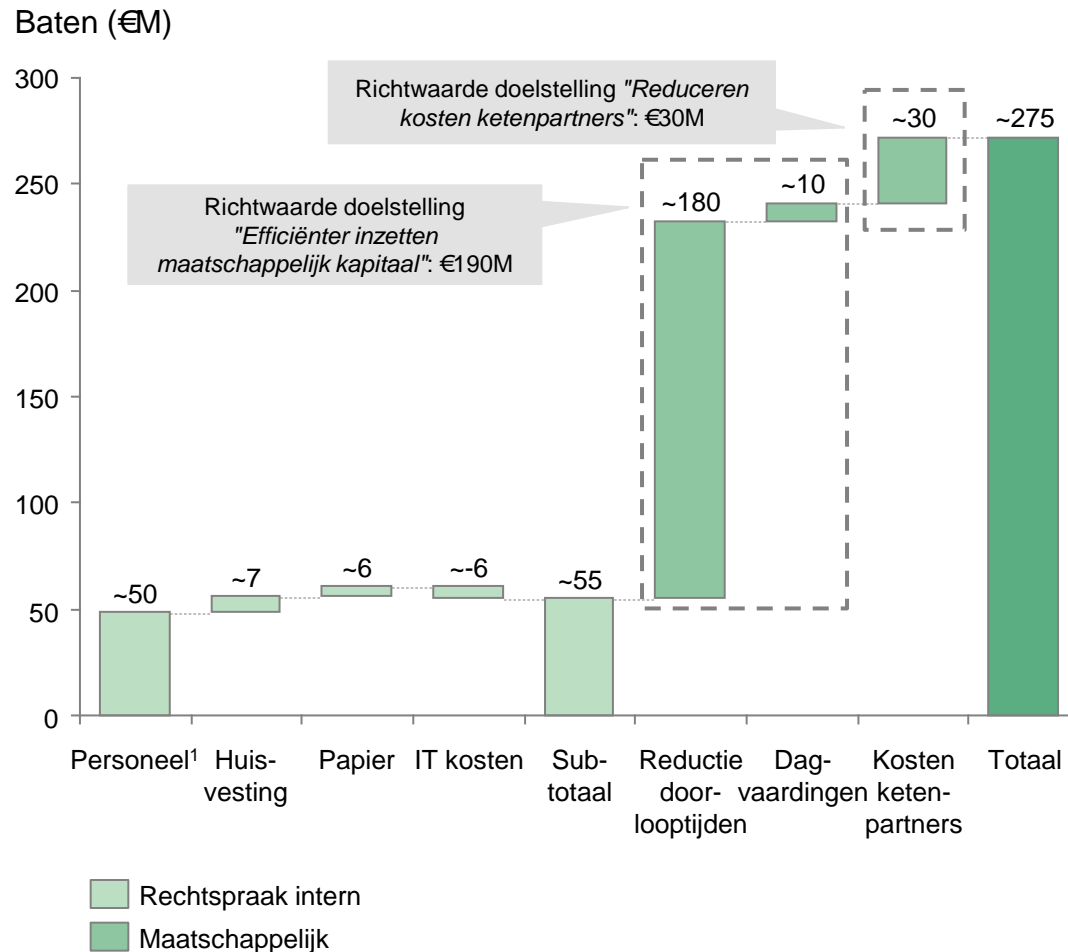


NB: kostenbesparing BV (o.a. archivarissen) niet onderdeel van onderzoek

1. Aanname dat AO'ers uit laagste schalen verdwijnen en resterende AO'ers dus gemiddeld duurdere zullen zijn; 2. Alleen voor Civiel/Kanton is 2e aanleg gemeten en daarom ook weergegeven – voor alle andere rechtsgebieden zijn alleen metingen bij de 1e aanleg (rechtbank) gedaan

# O.b.v. huidige kennis lijken ~€55M intern bij Rechtspraak en ~€220M maatschappelijke baten ambitieus maar haalbaar

## Timing realisatie besparingen nader vast te stellen



## Belangrijkste aannames

- 4% reductie van BV personeel (m.n. archivarissen)
- 50% van tijdsbesparing JO wordt gebruikt voor kostenverlaging
  - Overige 50% voor meer inzet RA
- Huisvestingsbesparing beperkt
  - 40% besparing op ruimte d.m.v. onderverhuur
  - 60% kans op besparing bij te sluiten locatie
- Structurele IT kosten als 20% van geplande IT-investeringen
- Doorlooptijden gerechten naar huidige beste kwartiel
- Doorlooptijden additioneel ~9% te reduceren door IT-innovaties
- Dagvaardingskosten (€77) voor rechtzoekenden deels te vervallen

# KEI resulteert jaarlijks in €61M baten t.o.v. €6M kosten met eenmalige investering van €58M (excl. lokale infrastructuur)

		Type	€	Belangrijkste aannames
Baten	Rechtspraak	Personeelskosten AO/JO	€45M	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% tijdsbesparing JO ingezet om kosten te besparen</li> <li>4% besparing op BV (met name archivarissen)</li> <li>Externe archieven en deel overige huisvesting bespaard<sup>1</sup></li> <li>Besparing 75% frankeerkosten en 25% kopieerkosten</li> </ul>
		Personeelskosten BV	€4M	
		Huisvestingskosten	€7M	
		Papierkosten	€6M	
	<b>Totale baten Rechtspr.</b>	<b>€61M<sup>4</sup></b>		
Maatschappelijk	Kosten ketenpartners	€31M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besparing €22M personeelskosten en €9M frankeerkosten</li> <li>ROI 10% t.o.v. wettelijke rente 5,4%</li> <li>Kosten per dagvaarding €77 te besparen</li> </ul>	
	Efficiënt gebruik kapitaal	€177M		
	Dagvaardingen	€9M		
<b>Totale maats. baten</b>	<b>€217M</b>			
Kosten	Structureel	IT-kosten	€6M	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-kosten 20% van IT-investeringen (10% licenties, 10% runkosten)</li> </ul>
		<b>Totale kosten struct.</b>	<b>€6M</b>	
	Eenmalig	IT-investeringen	€29M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorlopig ingeschat o.b.v. vergelijkbare trajecten; nader te valideren na concretisering plannen</li> <li>€18M reorganisatiekosten, €6M centrale programmakosten<sup>2</sup>, €5M lokale programmakosten<sup>3</sup>, <b>exclusief lokale infrastructurele kosten<sup>5</sup></b></li> </ul>
Implementatie kosten		€29M		
<b>Totale investeringen</b>	<b>€58M</b>			

1. Aanname dat ~60% van vrij te spelen nevenlocaties kan worden bespaard en dat op hoofdlocaties kosten van vrijgekomen ruimte voor 40% kan worden bespaard d.m.v. onderhuur 2. PMO, organisatie, bestaande uit 3-4 FTE 3. Lokale programmaondersteuning per gerecht van 3-5 mensen, wisselend in periodes over 2-3 jaar, inschatting totaal leidend tot 3 FTE voor een jaar; 4. Som berekend met onafgeronde waarden, vandaar €61M, niet €62M; 5. Bv. voor gereedmaken zittingszalen

# Infrastructurele investeringen toe te voegen aan businesscase

Aanpak: eerst van bovenaf inschatten, later van onderuit valideren

## Aanpak: van bovenaf inschatten

In deze fase

**Lokale infrastructurele kosten zijn som van aanpassingen aan zittingzalen en werkplekken**

**Kosten aanpassing zittingzalen is afhankelijk van aantal zalen en benodigd dienstenniveau van die zalen**

- Spir-it biedt "digitale zittingzalen" aan op drie dienstenniveaus (1-ster, 2-sterren, 3-sterren) met oplopend kostenniveau
  - Input spir-it: omschrijving en kosten<sup>1</sup> en per dienstenniveau
- Per gerecht onderverdeling van huidige zittingzalen in dienstenniveaus, bijvoorbeeld: van de 10 zalen 6 x 1-ster, 3 x 2-sterren en 1 x 3-sterren
  - Input deelprogramma's Civiel/Bestuur, Straf en DT: inschatting dienstenniveau per zaakstype
  - Input gerechten: hoeveel zittingzalen zijn er en hoeveel al 'digitaal' (+niveau)
  - Onderverdeling huidige zittingzalen o.b.v. zaakmix (2012) per gerecht en inschatting dienstenniveau per zaakstype

**Kosten aanpassing werkplekken is product van aantal werkplekken (o.b.v. nieuwe formatie) en inschatting kosten per werkplek**

- Aantal werkplekken nieuwe formatie per gerecht in te schatten o.b.v. tijdsbestedinganalyse
- Inschatting voor kosten inrichting 'KEI werkplek' o.b.v.
  - Input O&O: hoe gaat de werkplek eruit zien (apparatuur)?
  - Input spir-it: hoeveel kost aanschaf en inrichting apparatuur?

## Aanpak: van onderuit valideren

Na vaststellen vereisten infrastructuur

**Vaststellen vereisten infrastructuur zalen en werkplekken**

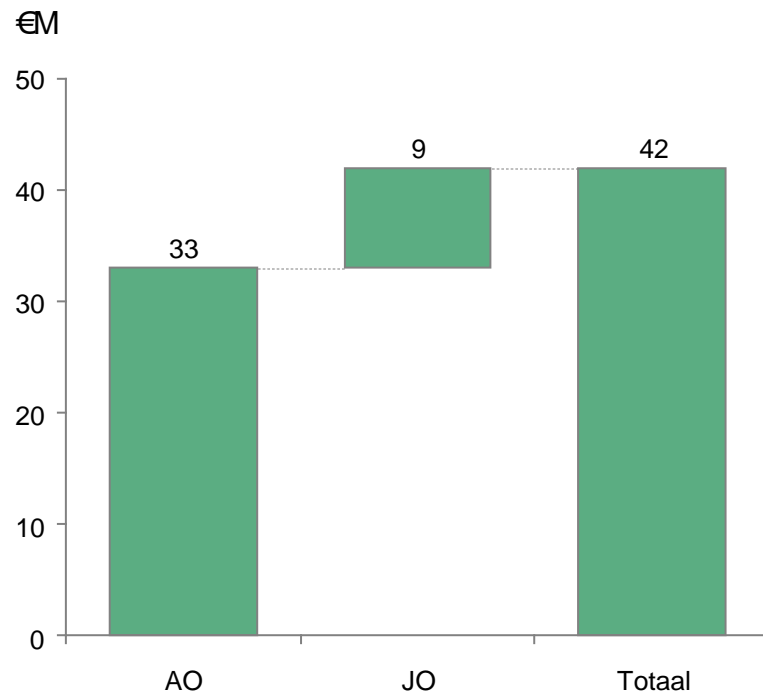
**Lokale teams o.b.v. vereisten inschatting laten maken van benodigde kosten**

***NB: lokale KEI implementatieteams ook verantwoordelijk voor validatie kostenreductie lokale huisvesting volgens zelfde proces***

1. Eenmalige kosten (implementatie) en jaarlijkse kosten (dienstverlening en onderhoud)

# Tijdbestedinganalyse resulteert in ~ €3M hogere besparing op AO en JO dan top-down inschatting o.b.v. benchmark

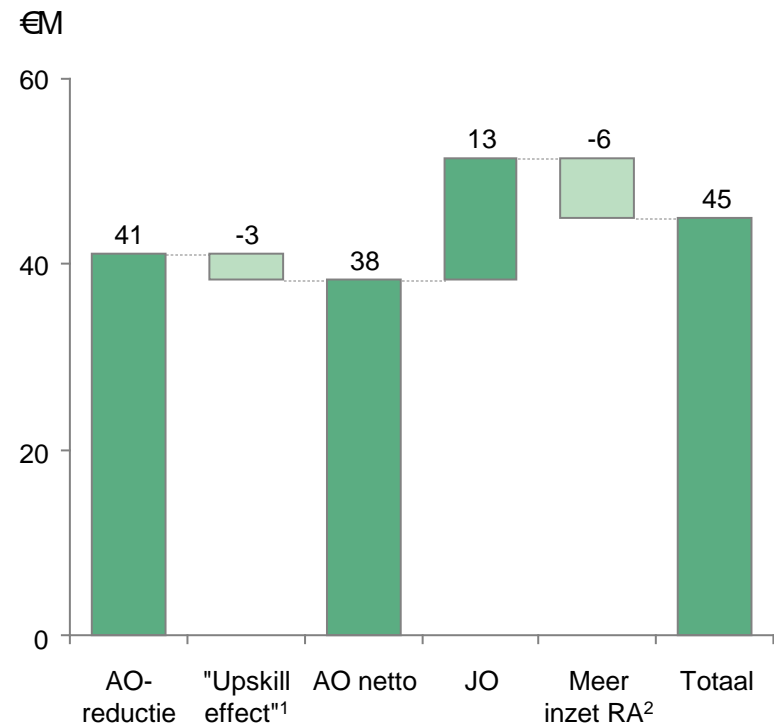
## Top-down inschatting o.b.v. benchmarks



### Aannames o.b.v. benchmarks:

- 35% AO-reductie
- 5% JO-reductie

## Bottom-up berekening o.b.v. tijdbestedinganalyse



### Berekende tijdsreductie:

- 44% AO, maar duurdere krachten nodig
- 7% JO, maar slechts 50% ingezet voor tijdsbesparing

1. Aanname dat AO'ers uit laagste schalen verdwijnen en resterende AO'ers dus gemiddeld duurdere zullen zijn; 2. Voor JO wordt tijdsreductie voor 50% ingezet voor grotere RA inzet

# Huisvestingsbesparing van ~€7M door onderverhuur, afstoten locaties en besparingen op externe archieven

## Besparingen door sluiting nevenlocaties (~€2,3M)

Aanname dat met 11% besparing op personele bezetting ook 11% ruimte bespaard wordt

Voor aantal vestigingsplaatsen zijn meerdere locaties van gerechten (nevenlocaties)

Als op hoofdlocatie voldoende ruimte vrijkomt zou nevenlocatie gesloten kunnen worden

Bij 11% ruimtebesparing op hoofdlocaties kunnen in theorie voor €3M aan nevenlocaties gesloten worden

Inschatting dat 60% van die nevenlocaties kunnen worden gesloten als genoeg kantoorruimte op hoofdlocatie is vrijgekomen

- Niet alle in theorie te sluiten locaties zullen in praktijk gesloten kunnen worden, bijv. door gebruik als zittingzaal i.p.v. kantoorruimte

## Besparingen door onderverhuur (~€3,4M)

Aanname dat met 11% besparing op personele bezetting ook 11% ruimte bespaard wordt, hetgeen huurkosten van €9M vertegenwoordigt<sup>1</sup>

Door sluiting nevenlocaties reeds €2M van deze huurkosten bespaard, waardoor nog een potentieel van €7M overblijft

Inschatting dat bij ~50% van vrijgespeelde ruimte besparingen kunnen worden gerealiseerd

- Slagingskans op onderverhuur onvoorspelbaar en sterk afhankelijk van locatie (bijv. bij rechtbank Zwolle gelukt<sup>2</sup>, maar elders nog niet)

Inschatting dat ~80% van kosten gedekt kunnen worden door onderhuur

- Niet altijd mogelijk volledige kosten door te rekenen aan onderhuurders<sup>3</sup>

## Besparingen op externe archieven (~€1,1M)

Door digitalisering van archieven zal op termijn minder archiefruimte nodig zijn

Locaties die volledig gebruikt worden voor archivering kosten Rechtspraak nu ~€1,1M per jaar en zullen bespaard kunnen worden

- Besparing per 2020 na overdracht van deel archief aan Nationaal archief

Bespaarde ruimte op interne archieven zullen niet leiden tot significante kostenbesparingen

- Ruimte doorgaans in kelders / ruimtes niet onder te verhuuren

1. 11% van totale portfolio van €36M; 2. Onderhuur bij rechtbank Zwolle n.o.a. aan Raad voor de Kinderbescherming (~90 FTE), OM (~75 FTE) en IND (~75 FTE); 3. Niet mogelijk volledige kosten door te rekenen aan onderhuurder: in praktijk blijkt dat onderhuurders kortingen bedingen bij verhuizing omdat zij voorheen op goedkopere locaties huurden

# Er lijken mogelijkheden te zijn voor additionele besparingen, echter wel aantal belangrijke vragen t.a.v. aanpak en timing

## Additionele mogelijkheden

---

### Verdergaand centraliseren van bepaalde taken

- Bijvoorbeeld centraliseren afhandeling van verstekzaken

### Processen optimaliseren binnen gerechten o.b.v. lean-aanpak

- Mogelijk aan hand van centrale aanpak, uit te rollen per gerecht

### Reduceren van overheadkosten

## Te adresseren vragen

---

### Hoe realiseren in huidige context?

- Wat kan binnen scope KEI worden gerealiseerd, wat zal daarna pas kunnen

### In welke volgorde en timing te realiseren?

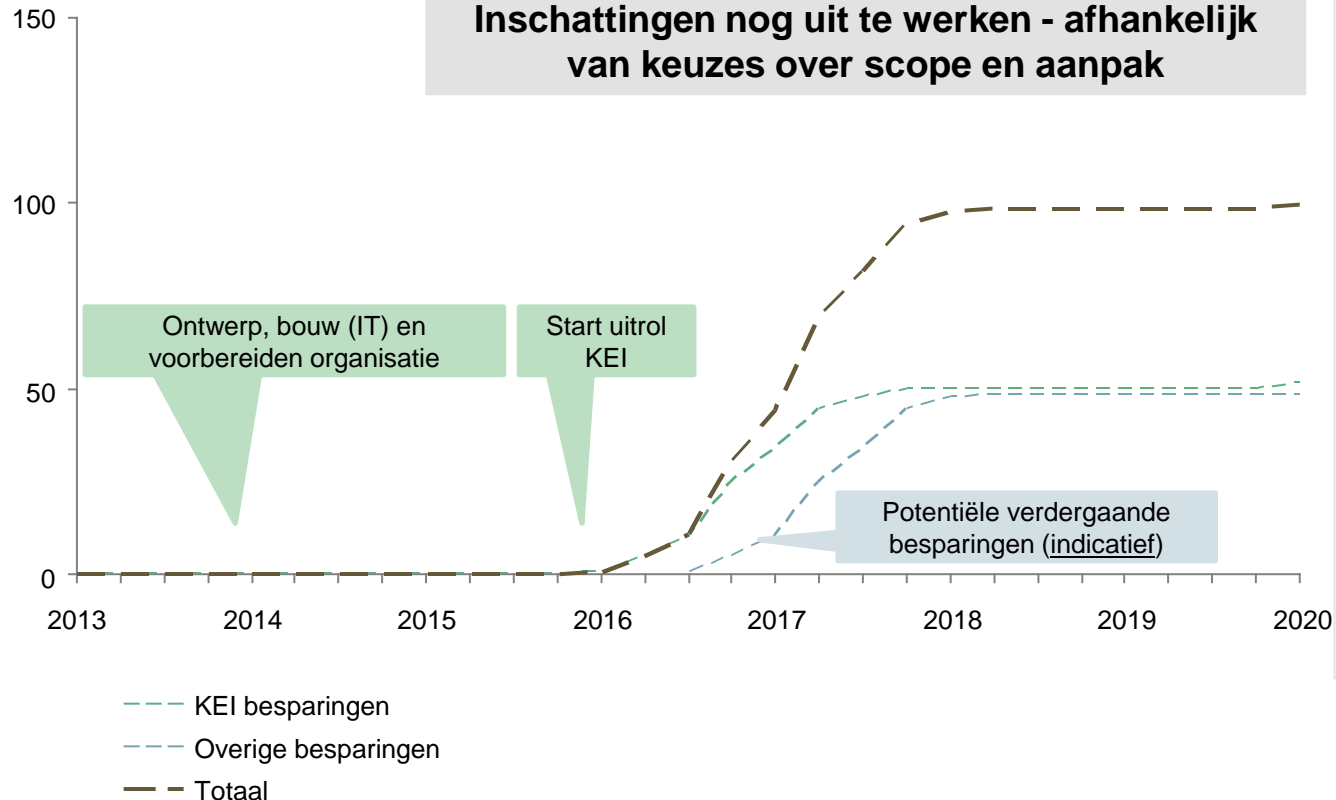
- Tegelijk / eerst processen optimaliseren / eerst digitaliseren

### Hoe zorgen voor voldoende focus bij betrokken medewerkers?

# Gegeven gekozen richting en wens van organisatie lijkt "eerst digitaliseren, dan verdergaand besparen" meest wenselijk

Meest wenselijke timing "eerst digitaliseren vanuit KEI, dan verdergaand besparen"

Netto besparingen (€M)<sup>1</sup>



## Overwegingen

Op huidige moment veel draagvlak voor digitalisering vanuit KEI

Besparingen te realiseren vanaf moment dat IT-vernieuwingen 'live' zijn (midden 2016)

Verder optimaliseren vanuit stabiele situatie na digitalisering (platform voor optimalisatie)

- Kostenprogramma uit te voeren in ~1,5 jaar, te valideren of dit haalbaar is gegeven context

Voor vergaande besparingen wel te zorgen voor centrale (richting voor) oplossingen

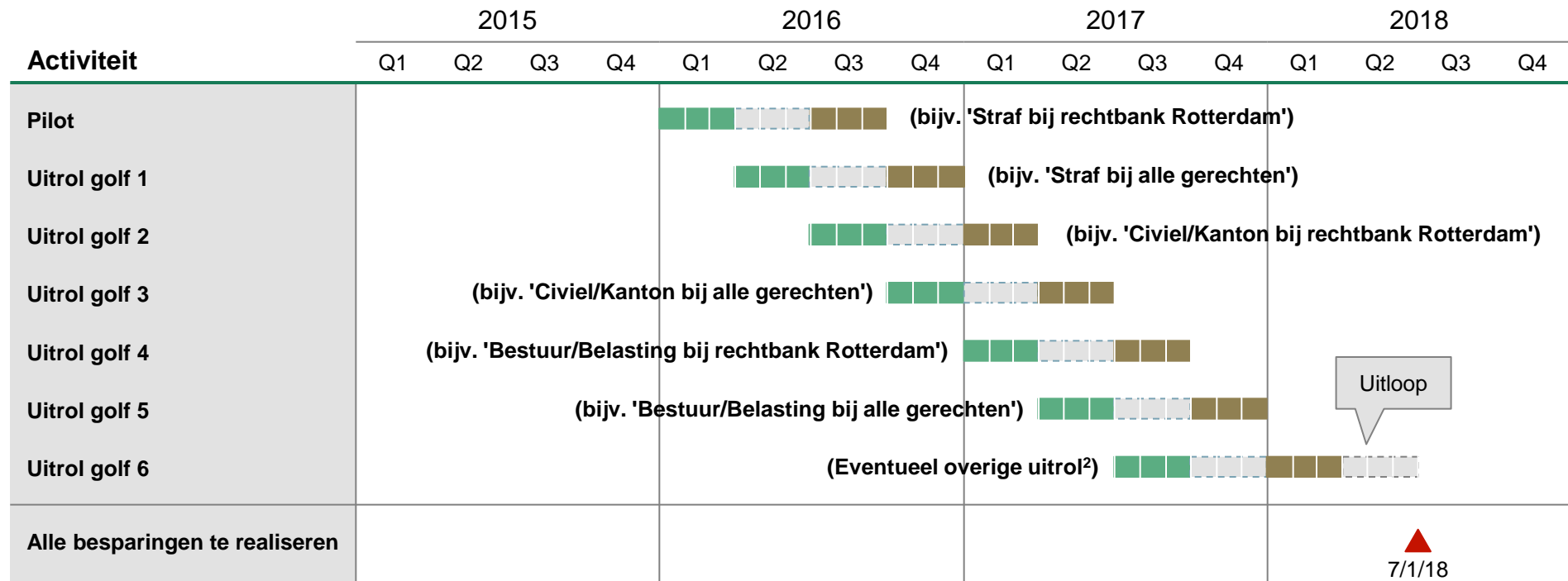
1. Voor KEI besparingen zijn alleen structurele besparingen en kosten meegenomen, investeringen niet



# Resultaten KEI digitalisering te realiseren na uitrol IT

Digitalisering in drie fases, welke in aantal golven kunnen worden uitgerold

## Voorbeeld timing - besparingen te realiseren na uitrol<sup>1</sup>



**Uitrol golven nader te bepalen o.b.v. voortgang  
deeltrajecten en gereedheid gerechten**

1. Weergegeven timing van besparingen gebruikt in huidige businesscase model 2. Op dit moment in model uitrol bij Colleges onder overige uitrol

# Voorbeeld van fases van digitalisering gebaseerd op IT-voortgang met impact op besparingen en additionele kosten

Faseringen aan te scherpen o.b.v. keuze timing en uitrol

## Voorbeeld fases van IT uitrol

## Impact op besparingen AO en JO

## Impact op overige besparingen / additionele kosten

Voorbeeld fases van IT uitrol	Impact op besparingen AO en JO	Impact op overige besparingen / additionele kosten
<b>Fase 1 – Intern digitaal werken</b>	<p><b>Tijdsbesparing AO o.a. bij:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controleren griffierecht betaling, Zoeken dossier, Transporteren dossier</li> </ul> <p><b>Tijdsbesparing JO o.a. bij:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controleren termijnen, Controleren inhoud dossier (compleet, correct)</li> </ul>	<p><b>Besparing op huisvesting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besparing mogelijk als ruimte vrijkomt op blijvende locatie (d.m.v. onderhuur)</li> <li>Besparing mogelijk als reductie personeel groot genoeg is voor afstoten locatie</li> </ul> <p><b>Besparing op papierkosten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besparingen op frankeerkosten en kopieerkosten evenredig over fases verdeeld</li> </ul> <p><b>Additionele structurele IT kosten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Structurele IT kosten evenredig verdeeld over fases</li> </ul> <p><b>Enmalige reorganisatiekosten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten van afstoten personeel met tijd. dienstverband afhankelijk van reductie personeel</li> <li>Kosten van herplaatsingkandidaten afhankelijk van reductie personeel</li> </ul>
<b>Fase 2 – Externe communicatie digitaal</b>	<p><b>Tijdsbesparing AO o.a. bij:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beantwoorden vragen procespartijen, Plannen / herplannen van zaken</li> </ul> <p><b>Tijdsbesparing JO o.a. bij:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beantwoorden vragen procespartijen, Jurisprudentie overleg</li> </ul>	
<b>Fase 3 – Aanlevering zaken digitaal</b>	<p><b>Tijdsbesparing AO o.a. bij:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitpakken en sorteren post, Invoeren zaken</li> </ul> <p><b>Tijdsbesparing JO o.a. bij:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Juridische voorbereiding zitting</li> </ul>	

# Agenda

---

Management samenvatting

Diagnose en verandernoodzaak

Visie, doelstellingen en ontwerpprincipes

Plan van aanpak en voorgestelde interventies

Businesscase en implementatieplanning

**Vervolgstappen**

Appendix: detailinformatie

# Voorgestelde vervolgstappen in uitwerking van vijf producten

Product	Beschrijving
<b>1</b> Masterplan, afhankelijkheden en kritieke pad	<b>Masterplanning om afhankelijkheden tussen programmaonderdelen inzichtelijk te maken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planning biedt mogelijkheid om kritieke pad in de gaten te houden en bij te sturen waar nodig</li><li>• Ruimte in planning houden voor keuze uit uitrol scenario's o.b.v. opgedane ervaringen</li></ul>
<b>2</b> Governance, programma organisatie en budgettering	<b>Governance afspraken KEI, IT en gerechten, PMO organisatie en programma budget</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Heldere afspraken over aansluiting tussen programma management en IT-governance</li><li>• PMO organisatie voor sturing op masterplan en afhankelijkheden</li><li>• Totale budgettering KEI a.h.v. benodigde middelen vanuit opgesteld masterplan</li></ul>
<b>3</b> Vertaling ontwerpprincipes naar ontwerpen	<b>Vertaling doelstellingen en ontwerpprincipes naar ontwerpen deelprogramma's</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procesherontwerpen (interventies en/of nieuwe processen) op te nemen in deelprogramma's</li></ul>
<b>4</b> Afstemming ketenpartners	<b>Afstemming doelstellingen en verantwoordelijkheden met ketenpartners</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Overeenstemming over verantwoordelijkheden om doelstellingen te bereiken</li></ul>
<b>5</b> Besluitvorming en detaillering samenwerking gerechten	<b>Besluitvorming doelstellingen in presidentenvergadering, detaillering verdere samenwerking gerechten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Afstemming van doelstellingen en later ook van timing uitrol en samenwerking met presidenten van gerechten tijdens presidentenvergadering(en); heldere kaders over verwachtingen</li></ul>

# Voorstel aanpak voor vervolgstappen (1/3)

Te adresseren in tweede kwartaal 2013

## Product

1

**Masterplan,  
afhankelijkheden  
en kritieke pad**

## Aanpak

- Opstellen gedetailleerde planning voor uitrol van programma, rekening houdend met geïdentificeerde afhankelijkheden
  - Uitgaande van deadline implementatie terugrekenen naar benodigde start van uitrol diverse onderdelen
- In kaart brengen afhankelijkheden binnen KEI programma (deelprogramma's onderling, IT, etc.)
- Opstellen kritieke pad
- (Tussen)resultaten definiëren a.h.v. doelstellingen om voortgang van programma aan te toetsen
- Communicatie-uitingen opnemen in masterplan a.h.v. communicatieplan

# Voorstel aanpak voor vervolgstappen (2/3)

Te adresseren in tweede kwartaal 2013

## Product

2

**Governance,  
programma  
organisatie en  
programma-  
budgettering**

3

**Vertaling  
ontwerpprincipes  
naar ontwerpen**

## Aanpak

- Afstemmen rollen, verantwoordelijkheden en taken KEI programmamanagement en IT-governance
  - Projecten direct koppelen aan deelprogramma's
  - Stuurgroepen bundelen op deelprogrammaniveau
  - Projecten binnen projectportfolio moeten geprioriteerd worden en eisen binnen projecten ook
  - Scherp definiëren verantwoordelijkheden, deelnemers en frequentie gremia
- Opzetten PMO organisatie voor monitoren van voortgang en afhankelijkheden
  - Verantwoordelijke voor monitoren voortgang
  - Verantwoordelijke voor communicatie en stroomlijning deelprogramma's, programmaorganisatie en IT-governance
- Opstellen totale budgettering KEI a.h.v. benodigde middelen resulterende uit opgesteld masterplan

- 
- Aanscherpen doelstellingen deelprogramma's aan hand van doelstellingen KEI
  - In kaart brengen welke processen aangepast moeten worden voor behalen doelstellingen
  - Opstellen ontwerpen deelprogramma's aan de hand van gedefinieerde ontwerpprincipes
  - Opstellen gedetailleerde planning voor uitrol deelprogramma op basis van masterplan

# Voorstel aanpak voor vervolgstappen (3/3)

Te adresseren in tweede kwartaal 2013

## Product

## Aanpak

4

**Afstemming  
ketenpartners**

- Opstarten overleg met belangrijkste ketenpartners over doelstellingen en scope
- Uitwerken samenwerkingvorm met ketenpartners in algehele traject
- Afstemmen ontwerpprincipes en in later stadium ontwerpen met ketenpartners

5

**Besluitvorming  
en detaillering  
samenwerking  
gerechten**

- Voorbereiden presidentenvergadering: opstellen agenda, uitwerken documentatie, voorbereiden besluitvorming
- Uitwerken verdere samenwerking (onderdeel van governance)
- Opstellen kaders/ verwachtingen ten aanzien van samenwerking met gerechten: wat wordt verwacht, wanneer, in welke vorm, wat gebeurt centraal en wat decentraal

# Agenda

---

Management samenvatting

Diagnose en verandernoodzaak

Visie, doelstellingen en ontwerpprincipes

Plan van aanpak en voorgestelde interventies

Businesscase en implementatieplanning

Vervolgstappen

**Appendix: detailinformatie**



# Agenda

---

## Appendix 1: Nadere validatie technische lens

# Samenvatting validatie technische lens

In kader van KEI-businesscase validatie is onderzoek gedaan naar technologische realisme en innovativiteit

**Is KEI  
technologisch  
voldoende  
realistisch?**

## **Kosten- en tijdsinschattingen nog onvoldoende onderbouwd**

- Kosteninschattingen KEI-gerelateerde IT-projecten nog niet voldoende onderbouwd
- Geplande datum 1-1-2015 voor afronding KEI wordt niet als haalbaar ingeschat
- Transformatie spir-it risico voor zowel kosten als tijdslijn KEI
  - Inmiddels progressie geboekt en mitigerende maatregelen genomen

## **Technologie- en architectuurkeuzes grotendeels solide**

- Keuze voor maatwerkoplossingen in het primaire proces o.b.v. ervaring uit het verleden
- KEI IT-projecten en INDOORS-architectuur bouwen grotendeels voort op bestaande en bewezen technologie
- INDOORS implementatie nog maar onlangs gestart; onvoldoende zicht op haalbaarheid voor KEI
- Randvoorwaarden bij stand der techniek en koppeling digitaal archief oplossing: CDD+ van Just-ID; geen reden om CDD+ uit te sluiten als mogelijke oplossing voor de Rechtspraak
- Grote uitdagingen op gebied van beveiliging (technisch, organisatorisch, gedrag)

**Is KEI  
technologisch  
voldoende  
innovatief?**

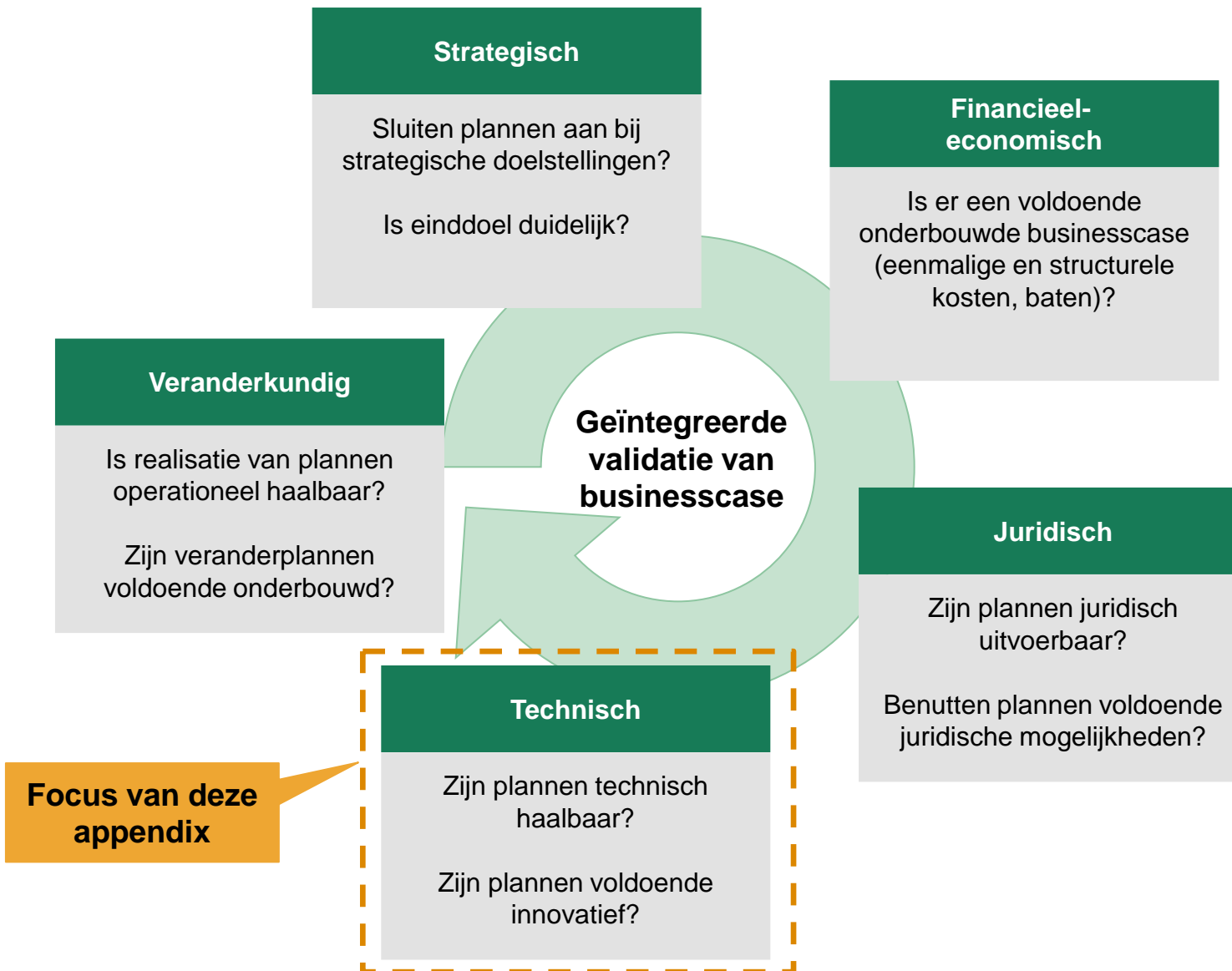
## **Technologisch plan KEI gemiddeld innovatief, geen voorloper**

- Meeste onderdelen KEI zijn 'mainstream' of 'bewezen technologie': d.w.z. worden gebruikt door meeste of veel organisaties
- Ook impact huidige KEI innovatie-initiatieven op werkwijze gemiddeld
  - Uitzondering digitaal dossier: hoge impact op werkwijze verwacht

## **Potentiële innovatie toevoegingen KEI: spraakherkenning, content analytics, mobiele oplossingen, (adaptive/advanced) case management, collaboration**

- Voorlopers op gebied van innovatie binnen rechtspraak domein waar deze toevoegingen al in gebruik zijn: Oostenrijk, Singapore en Duitsland (Noordrijn-Westfalen)

# Herhaling: doel van onderzoek is validatie van de businesscase aan de hand van vijf lenzen



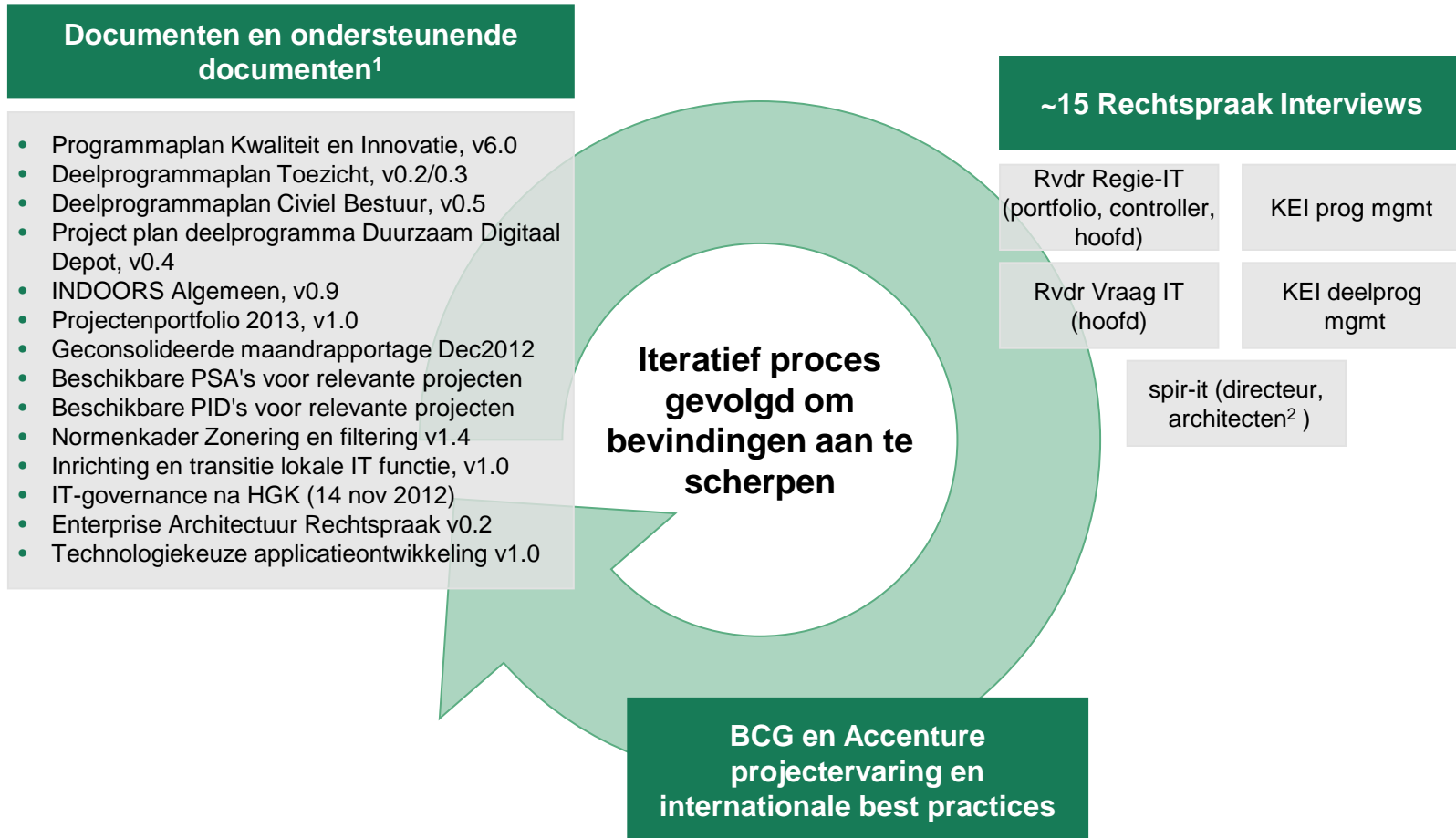
# Herhaling: oorspronkelijk validatieraamwerk is aangescherpt met detailvragen

Lens	Vraag
<b>Strategisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zijn de doelstellingen eenduidig geformuleerd?</li> <li>Is er een breed gedragen, eenduidig begrip van deze doelstellingen?</li> <li>Is er een prioriteringsprincipe vastgesteld indien doelstellingen kunnen conflicteren?</li> <li>Zijn de doelstellingen in lijn met KEI-programma / doelstellingen van de Raad?</li> <li>Is de gewenste end-state met voldoende detail en SMART uitgewerkt?</li> </ul>
<b>Financieel-economisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is de kosten- en batenbaseline voldoende uitgewerkt?</li> <li>Zijn de kosten- en batendrijvers inzichtelijk en kwantitatief uitgewerkt?</li> <li>Is het effect van project op kosten- en batendrijvers omschreven en ingeschat over tijd?</li> <li>Is het effect van het project op de kosten en baten baseline over tijd correct berekend?</li> </ul>
<b>Veranderkundig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zijn de organisatorische en technologisch scope voldoende en eenduidig afgebakend?</li> <li>Is er een duidelijke projectaanpak met logische fases en subdoelen per fase?</li> <li>Bevat de projectaanpak voldoende reflectiemogelijkheden (zelflerend vermogen)?</li> <li>Is het migratiepad tussen huidige situatie en gewenste end-state voldoende doordacht?</li> <li>Houdt de planning voldoende rekening met afhankelijkheden met andere projecten?</li> <li>Heeft projectorganisatie voldoende middelen<sup>1</sup> ter beschikking?</li> <li>Zijn er voldoende raakvlakken tussen de projectorganisatie en de staande organisatie?</li> <li>Is de projectgovernance eenduidig en volgens heersende projectstandaarden ingericht?</li> <li>Zijn risico's benoemd op alle relevante dimensies<sup>2</sup>?</li> <li>Zijn risico's ingeschat (kans, effect) en worden mitigerende maatregelen getroffen?</li> </ul>
<b>Juridisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Worden bestaande juridische mogelijkheden voldoende benut?</li> <li>Is voldoende gezocht naar nieuwe juridische mogelijkheden?</li> <li>Zijn tijdslijnen van nieuwe juridische mogelijkheden voldoende realistisch?</li> </ul>
<b>Technisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is KEI technologisch voldoende <b>realistisch</b> (kosten- en tijdsinschatting, stand der techniek)?</li> <li>Is KEI technologisch voldoende <b>innovatief</b>: zijn er internationaal geaccepteerde vernieuwingen en best practices die niet zijn meegenomen in het plan?</li> </ul>

**Focus van deze appendix**

1. Mandaat, mankracht, kennis, ervaring, budget; 2. Kosten, baten, organisatorisch, politiek; 3. Alleen hoofdobservaties geteld, zowel op hoofd- als op deelprogrammaniveau

# Validatie technische lens iteratief tot stand gekomen op basis van veelheid aan bronnen



1. Niet uitputtende lijst, belangrijkste documenten voor uiteindelijke rapportage; 2. Lonneke Dikmans, Lucas Jellema, Ernst-Jan Zwijnenberg

# Vragen technische lens zijn verder opgedeeld in zes onderdelen

Vraag	Onderdeel
Is KEI technologisch voldoende <b>realistisch</b> ?	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Realisme kosteninschatting technische verandering</li><li>2 Realisme tijdschatting technische verandering</li><li>3 Realisme benodigde stand der techniek</li><li>4 Afdoende borging van gewenste technische verandering in governance</li></ol>
Is het plan technologisch voldoende <b>innovatief</b> ?	<ol style="list-style-type: none"><li>5 Inschatting mate van innovativiteit<ul style="list-style-type: none"><li>– Huidige rechtspraak systemen</li><li>– Reeds gedefinieerde rechtspraak initiatieven i.k.v. KEI</li><li>– Aanvullende innovatiemogelijkheden (primair proces)</li><li>– Overige innovatiemogelijkheden (ondersteunend)</li></ul></li><li>6 Voorbeelden toepassing aanvullende innovatiemogelijkheden<ul style="list-style-type: none"><li>– E-justice Germany, Duitse rechtbank in Noordrijn-Westfalen</li><li>– Guardia Civil</li></ul></li></ol>

# Kosteninschattingen KEI-gerelateerde IT-projecten niet voldoende onderbouwd

## Kosteninschatting incidentele IT-kosten in programmaplan zeer algemeen ingeschat

- Duidelijke onderbouwing ontbreekt, voor zowel programma als de deelprogramma's

## Kosten KEI-gerelateerde projecten uit IT-projectportfolio 2013 matchen niet met de (incidentele) IT-kosten in het programmaplan KEI voor 2013 (€13,2M versus €3,5M)

- Mogelijk bevat programmaplan alleen kosten bovenop standaard projectportfolio budget; dit kon niet meer achterhaald worden

## In IT-projectportfolio (KEI-gerelateerd) is onderbouwing kosteninschatting in meeste gevallen niet voldoende onderbouwd

- Voor 23 van de 32 KEI gerelateerde IT-projecten is nog geen PID aanwezig en is inschatting op basis van ruwe expertinschatting
  - In het verleden zijn expertinschattingen in PID vaak te klein gebleken
- Van de overige IT-projecten waarvan wel een PID (of projectvoorstel / begroting) aanwezig is, wisselt de kwaliteit van kostenonderbouwing: in de meeste gevallen is de kosteninschatting op basis van uurinzet per fase, zonder Product Breakdown Structure en zonder nadere onderbouwing
  - Project CCB<sup>1</sup> bevat als enige PID een kosteninschatting o.b.v. link tussen PBS en uurinzet per product en kosten

## O.b.v. vergelijking met andere projecten hoog over inschatting van benodigd KEI IT budget ~€30M

- ~€8M hoger dan op dit moment begroot, hoewel nog niet alle projecten in begroting zijn opgenomen
  - Totale KEI-IT-kosteninschatting €20,2M: €13,2M uit projectenportfolio (2013) plus €7M reeds uitgegeven (2012)
  - Kostenbenchmark op basis van projectervaring<sup>2</sup> komt uit op ~€30M (€28,7M)
  - Belangrijke projecten als 'Mijn Zaak' en 'Mijn Werkomgeving' zijn nog niet begroot

1. Centraal Curatele en Bewind Register; 2. Accenture ADM Estimator Harvesting repository  
Bron: Rvdr informatie, BCG en Accenture analyse

# Geplande datum 1-1-2015 voor afronding KEI wordt niet als haalbaar ingeschat

## Bronnen binnen KEI en gelieerd aan KEI hebben geen geloof in afronding per 1-1-2015

- In overzicht projectafhankelijkheden van spir-it loopt deel van projecten door na 1-1-2015
- In deelprogrammaplan civiel bestuur wordt implementatie per 1 januari 2015 'zeer ambitieus' genoemd, door combinatie van wetgevingstraject en IT-trajecten
- KEI-programmamedewerkers geven aan dat de datum niet zal worden gehaald

## Voor bottom-up onderbouwing van haalbaarheid 1-1-2015 ontbreken planningen op projectniveau

- Van 23 van 32 KEI-gerelateerde IT-projecten is geen PID en daarmee geen planning bekend
- Van de overige IT-projecten waarvan wel een PID of projectvoorstel aanwezig is wisselt de kwaliteit van tijdinschatting:
  - Voorbeeld DIVOS<sup>1</sup>: Geen GANTT-chart met daarin afhankelijkheden, mijlpalen en kritieke pad
  - Voorbeeld CGR<sup>2</sup> fase 2: GANTT-chart aanwezig, inclusief projectinterne afhankelijkheden en mijlpalen. Vooralsnog is de geplande einddatum (juni 2013) niet gewijzigd. Afhankelijkheden van andere projecten echter niet meegenomen in de planning.
- Projecten zijn in het verleden vaak met vertraging opgeleverd
  - 14 van de 25 projecten die in december 2012 'in uitvoering' waren en waarover gerapporteerd werd over de planning in de statusrapportage, hadden een naar achter bijgestelde einddatum



# Transformatie spir-it risico voor zowel kosten als tijdslijn KEI; inmiddels progressie geboekt en maatregelen genomen

## Risico van transformatie

**Spir-it is mid 2012 begonnen aan ingrijpende transformatie, op werkinhoudelijk en uiteindelijk ook organisatorisch vlak**

- Transformatie op gebied van technologie (SOA, Oracle ADF), methode (agile/scrum), organisatie (rechtsgebiedoverstijgend)
- Werkinhoudelijk heeft invoering INDOORS-architectuur, scrum en nieuwe technologiekeuze grote impact
- Werkinhoudelijke wijziging vereist van medewerkers omschakeling in denken en bijscholing van vaardigheden
- Werkinhoudelijke wijziging zal uiteindelijk ook leiden tot organisatorische wijzigingen

**Transformatie zal in eerste instantie lijden tot langere tijdslijnen projecten en daarmee ook tot hogere kosten**

- KEI-gerelateerde IT-projecten zullen vaak eerste projecten zijn waarin spir-it medewerkers nieuwe werkwijze moeten hanteren
- Omschakeling naar nieuwe manier van werken kost tijd en daarmee geld: medewerkers moeten wennen, meer interne afstemming is vereist, er zullen in eerste instantie meer fouten worden gemaakt
- Onervarenheid met nieuwe werkwijze maakt kosten- en tijdsinschattingen spir-it vermoedelijk minder betrouwbaar

## Progressie en mitigerende maatregelen

**Inmiddels goede progressie geboekt in uitvoering transformatie en verdere uitwerking van plannen**

- Verandering wordt niet uitgevoerd als formele reorganisatie, hierdoor blijft snelheid behouden
- Bij de ontwikkeling van IRIS wordt al gewerkt met nieuwe manier van ontwikkelen (agile/scrum)
- Opleidingsplannen voor medewerkers zijn afgerond en per ontwikkelteam wordt gericht geschoold van junior naar medior/senior

**Daarnaast heeft spir-it op belangrijke posities externe 'golfmakers' ingehuurd met ervaring in nieuwe werkwijze en is gestart met out-tasking van afzonderlijke projecten**

# Keuze voor maatwerkoplossingen in het primaire proces o.b.v. ervaring uit het verleden

## Keuze voor maatwerkoplossingen in het primaire proces gebaseerd op ervaring met VIRO-project (Bestuur)

- VIRO-project: marktuitvraag naar standaardpakketoplossing voor Bestuur
- Winnend consortium bood aan met combinatie van standaardpakketten uit Microsoft suite
- Bij nadere uitwerking van programma bleek zowel de IT-component, maar vooral de business change component vele malen groter dan aanvankelijk ingeschat waardoor het project vanwege te hoge kosten is geannuleerd

## Ervaring met VIRO-project leidde tot (impliciete) keuze om niet meer verder te gaan met pakketsoftware en (expliciet) te kiezen voor maatwerk met grotere herbruikbaarheid dan voorheen: INDOORS

- INDOORS: veelal maatwerk voor bouwen van herbruikbare services
  - Voor bepaalde services standaardpakketten, zoals Oracle Content Management

## Keuze voor maatwerkoplossingen in het primaire proces niet expliciet onderbouwd

- Vergelijking pakketsoftware met maatwerk op gebied van functionaliteit en kosten niet uitgevoerd

## Maatwerkoplossingen kennen zekere risico's op gebied van (hoge) onderhoudskosten en (lage) innovativiteitskracht

- Risico op hoge onderhoudskosten (nieuwe releases) voor maatwerkontwikkeling t.o.v. standaardpakketoplossingen
- Moeilijk om op alle gebieden voldoende innovativiteit te kunnen bieden, omdat kennis in huis nodig is (bijv. geavanceerde algoritmen voor taxonomie, taalanalyse)
  - Risico kan worden gemitigeerd door binnen INDOORS geavanceerde functies (services) in te kopen (als software-as-a-service of pakket) en deze te integreren

# KEI IT-projecten en INDOORS-architectuur bouwen grotendeels voort op bestaande en bewezen technologie

**Belangrijkste onderdelen INDOORS-architectuur zijn Service Oriented Architecture (SOA) en aantal algemeen aanvaarde IT-ontwerpparadigma's (bv. incrementele ontwikkeling, elk gegeven één bron, etc.)**

- SOA-architectuur is mainstream / bewezen technologie
  - SOA-architectuur maakt gebruik van generieke bouwblokken die als services worden gebouwd
  - Hergebruik services voor verschillende toepassingen mogelijk door koppeling met servicebus en door service orkestratie
  - Ontsluiting van de services via presentatiekanaal op verschillende manieren (bijv. browser, e-mail, mobiele app)
- In toekomst is gebruik van Event Driven Architecture (EDA) mogelijk, maar gezien het feit dat er grote stap nodig is voor rechtspraak om naar gebruik van SOA te komen, is EDA nu waarschijnlijk niet realistisch (ook nog onduidelijk of rechtspraak EDA nodig heeft)

**Technologiekeuze Oracle voor realisatie INDOORS is goed onderbouwde keuze**

- Applicatievisie spir-it: applicaties worden opgebouwd uit services in verschillende lagen
  - Presentatiekanalen, bedrijfsprocessen, IT-service orkestratie, IT Service Bus, systems services en centrale opslag data/content
- Applicatievisie kan middels Oracle Suite worden bereikt, aangezien Oracle alle producten biedt om de gewenste INDOORS-blokken mee te realiseren
- Oracle producten nodig om INDOORS-blokken te realiseren doorgaans 'bewezen technologie'
- Risico op resource-schaarste Oracle ADF

# INDOORS-implementatie nog maar onlangs gestart; onvoldoende zicht op haalbaarheid voor KEI

## INDOORS nog volop in ontwikkeling; slechts zeer ten dele 'af'

- Referentiearchitectuur en roadmap is in ontwikkeling
  - Moeten uiteindelijk inzicht geven in te design patterns, object model, granulariteit en herbruikbaarheid van services, coding standards, indeling van de database services, borging van één presentatielaag, etc.
- Implementatie "basisbouwblokken" INDOORS nog niet afgerond
  - Worden niet als aparte projecten opgezet, maar 'liften mee' op Vraag-IT projecten
  - Bijv.: Oracle Service Bus (OSB) is onderdeel van Centraal Gezagsregister project

## Vertaling van INDOORS-architectuur naar procesondersteuning KEI ontbreekt nog

- Hoe ziet het nieuwe (digitale) proces eruit en hoe moet IT daar ondersteuning aan bieden?
- Vertaling wordt momenteel door spir-it overgelaten aan individuele projecten; top-down vertaling verantwoordelijkheid van enterprise architect (vacature<sup>1</sup>)
- Voorstel: maak inzichtelijk door uitwerking van belangrijkste use cases/scenario's met per stap de mapping naar IT (applicatie, data, infrastructuur)

1. Vacature binnen IT Regie, naar verwachting per 1/6/2013 ingevuld  
Bron: Rvdr informatie, BCG en Accenture analyse

# Randvoorwaarden bij stand der techniek digitaal archief oplossing: CDD+ van Just-ID

## Randvoorwaarden

### Functionaliteit van CDD+

- Basisfunctie van het digitaal opslaan van documenten is zeker mogelijk, o.b.v. voorgedefinieerde parameters.
- Gebruikersinterface en zoek functionaliteit CDD+ is beperkt. Oplossingsrichting: Gebruikersinterface zal door Rechtspraak niet gebruikt worden: gebruikers benaderen archief middels digitaal dossier
- Maken van koppeling met CDD+ :
  - JustID voorziet gebruik van justitiestandaard Axway voor de koppeling met CDD+. Binnen de Rechtspraak is Axway tevens de standaard voor gegevensuitwisseling met ketenpartners (1)
  - Randvoorwaarde voor toekomst vaste CDD+ koppeling is de upgrade van het huidige Oracle platform versie 10.3. Oplossingsrichting: JustID heeft voor dit jaar een technische release gepland die volledig gericht is op het upgraden naar Oracle 11

## Voordelen

### CDD+ biedt voordelen

- Bewezen oplossing, eenvoudiger samenwerking ketenpartners Justitie, voldoet aan eisen Rechtspraak en veel ervaring binnen Just-ID

**Geen redenen om op dit moment CDD+ uit te sluiten als mogelijke oplossing voor de Rechtspraak**

# Grote uitdagingen op gebied van beveiliging

Uitdagingen op drie gebieden: technisch, organisatorisch, gedrag

## Technisch

### Binnen spir-it afgelopen jaren inhaalslag plaatsgevonden op beveiligingsgebied

- O.a. scherpere controle patch-levels, software updates; betere netwerkbeveiliging; beveiliging rondom DCR

### Desondanks beveiligingsuitdagingen op technisch gebied

- Huidig beveiligingsparadigma van 'zones' onvoldoende veilig: als er oneigenlijk toegang verkregen wordt tot een zone, heeft men toegang tot alles in die zone
  - Wens om naar modernere, veiliger paradigma te gaan, kan technisch nog niet worden uitgevoerd: toegang regelen op gegevensniveau, niet op applicatieniveau wordt niet ondersteund door huidig applicatielandschap
- Er ontbreekt een juiste en complete classificatie van gegevens en er is geen beleid over gebruik gegevens opgesteld
  - Project om gegevens opnieuw te classificeren: medewerkers hebben nu te ruime toegangsrechten

### Projecten gaande om technische inhaalslag te maken

- Implementatie SIEM tooling om beter te monitoren en bedreigingen op te sporen
- Project om JustitieNet actiever te monitoren (tooling, mensen)

## Organisatorisch

### Eindverantwoordelijkheid voor veiligheid ligt bij gerechten; kan niet 'centraal' worden afgedwongen

### Beveiligingsexperts niet aangehaakt bij KEI

- Specifieke aandacht nodig voor security binnen KEI, bv. security-architect aanhaken op programmaniveau

## Gedrag

### Geen veiligheidscultuur binnen rechtspraak

- Binnen spir-it proces gaande om beveiligingscultuur te verstreken; dit jaar start externe toetsing (ISO 27000)
- Binnen vele gerechten nog weinig beweging naar veiligheidscultuur
  - Symptoom: 10% van de gebruikersaccounts voor Windows zijn al 90 dagen niet gebruikt, dus accounts worden niet 'opgeruimd' na uitdiensttreding
- Veel anekdotisch bewijs over onveilige situaties (communicatie via Gmail e.d.)

### Beveiliging wordt gezien als IT verantwoordelijkheid, niet als organisatie-aangelegenheid

- Beveiliging moet van bovenaf in organisatie worden uitgedragen als essentieel onderdeel van werken bij de rechtspraak

# Governance bevat risico's voor succes technologische verandering

## Vraag-IT altijd rechtsgebied gedreven, terwijl spir-it rechtsgebiedoverstijgend gaat werken

- Levert mogelijk uitdagingen op met rechtsgebiedoverkoepelende vraagarticulatie (bv. Mijn Zaak, Mijn Werkomgeving)
  - Onduidelijk wie beslissingen neemt of prioriteiten stelt als er conflicterende vragen komen vanuit rechtsgebieden
- Levert nu al uitdagingen op met budgettering rechtsgebiedoverkoepelende basiselementen van INDOORS
- Advies: onderzoek sterkere rol voor Regie-IT op rechtsgebiedoverkoepelende onderdelen, zowel qua articulatie als qua budgettering

## Sturing vanuit programma KEI op IT-projecten onvoldoende duidelijk – risico gezien sterke IT-karakter KEI

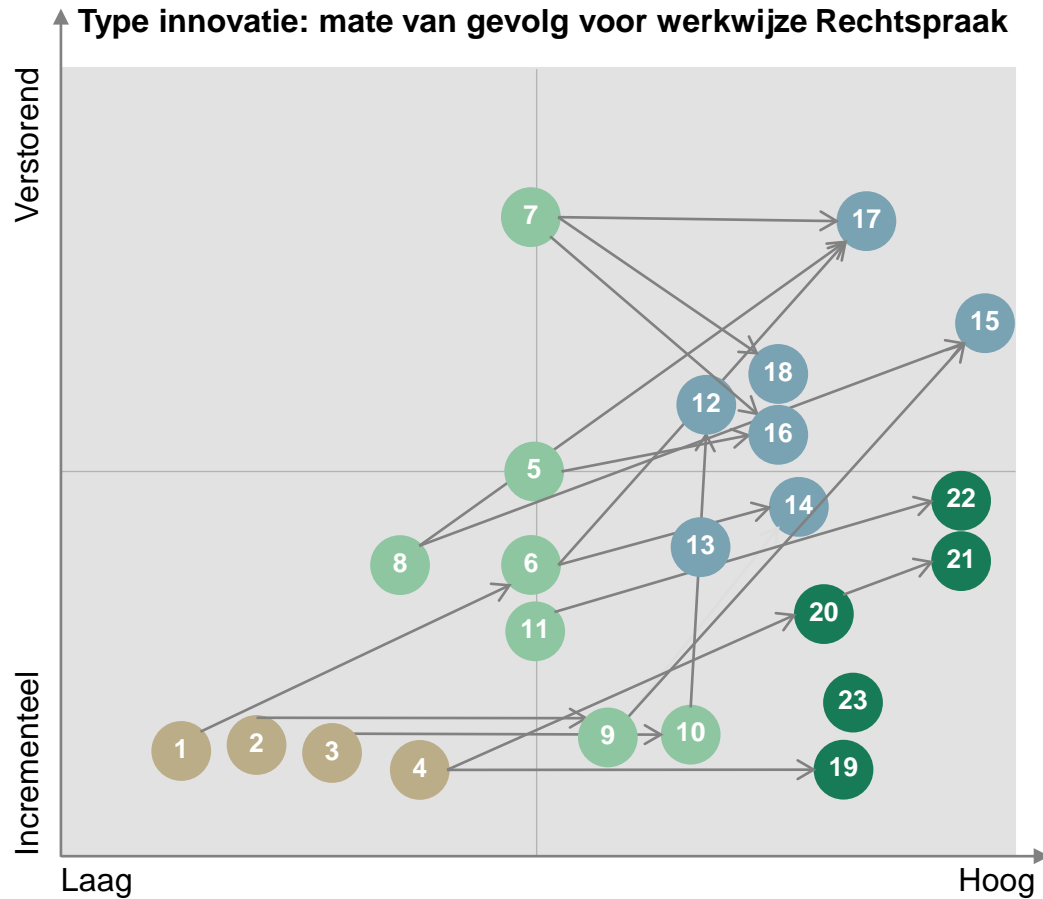
- Personele unie: Deelprogrammaleiders zijn stuurgroepvoorzitters van KEI-gerelateerde IT-projecten, maar eindverantwoordelijkheid blijft bij Vraag-IT
- Deelprogrammaleiders gaan verschillend om met aansturing IT-projecten
- Onduidelijk wat impact op bestaande IT-projecten is nu ze, middels personele unie, onder KEI vallen

## Vanuit programma KEI is onvoldoende overzicht / visie op de te realiseren digitalisering

- Bijvoorbeeld: gebruik Business Process Management of (Adaptive) Case Management, visie op Information Lifecycle Management ontbreekt, keuzes in volgorde uniformeren/versimpelen/digitaliseren
- Onvoldoende duidelijke wie binnen KEI deze visie en keuzes verder uit gaat werken
- Advies: aanstellen programma-architect voor KEI, direct rapportierend aan KEI programmadirecteur I&I

**Governance risico's inmiddels deels gemitigeerd middels onderbrenging Oracle ADF-straat binnen KEI**

# Innovatie-initiatieven voor de Rechtspraak



- Rechtspraak huidig
- Rechtspraak initiatieven

- Aanvullende innovatiemogelijkheden
- Overige innovatiemogelijkheden

Bron: Rvdr informatie, BCG en Accenture analyse  
Eindrapportage validatie en advies v9\_25Jun13.pptx

## Rechtspraak huidig

1. Registratie (NKP, Berber, Civiel, GPS/Compas)
2. Kennissysteem (Portaluris, WikiJuridica)
3. Schrijfhulp (JustWord)
4. Datacenterinrichting (DCR security)

## KEI initiatieven

5. Portaal
6. Registratie
7. Digitaal dossier
8. Digitaal archief
9. Kennissystemen
10. Schrijfhulp
11. Koppelvlak (SOA architectuur)

NB: in aantal gevallen zijn de aanvullende mogelijkheden technisch al gerealiseerd (zie back-ups), maar nog niet geïntegreerd in KEI programma en visie

## Aanvullende innovatiemogelijkheden

12. Spraakherkenning
13. Videoconferentie (telehoren)
14. Content analytics
15. NLP expertsysteem
16. Mobiele oplossingen / multikanaal strategie
17. Adaptief / geavanceerd zaakmanagement
18. Collaboration

## Overige innovatiemogelijkheden

19. Cloud / Data as a Service
20. Context based authentication (beveiliging)
21. Actieve defensie (beveiliging)
22. API management (architectuur)
23. Scrum (softwareontwikkelmethode)



# Voorbeeld: E-justice Duitsland

## Duitse Rechtbank in Noordrijn Westfalen

### Invloed op bedrijfsproces

- Reductie in administratieve taken en processen
- Efficiënter werken door snellere toegang tot informatie in centrale databases
- Betere besluitvorming door betere toegang tot informatie (identificatie, correlatie in meerdere databases)

### Innovativiteit

- 5. Toonaangevend
  - Maakt gebruik van meest recente technologie, maar enkele voorbeelden organisaties in dezelfde sector die technologie gebruiken

### Technologie

- Implementatie van Advanced Case Management (ACM) in Duitse rechtbank in Noordrijn-Westfalen, IBM FileNet Based
- Basis implementatie; Enterprise Content Management en Business Process Management systeem
- Daarbovenop inzet van predictive analytics, business rules en social collaboration ingezet (op IBM gebaseerde technologie)

### Functionaliteiten

- 18 Interactie tussen politie, OM en advocaten om aan dezelfde digitale zaak te werken
- 12 13 Ondersteuning van rechtszittingen met videoconferentie, digitale video-opnames van zittingen en spraakherkenning
  - Automatische productie van statistische en managementrapportages
- 9 Toegang tot elektronische juridische informatiediensten, zoals databases voor wetten en vonnissen en elektronische bibliotheken
- 18 Inzet van fora en discussiegroepen voor virtuele bijeenkomsten over wetgevingen
- 14 Ondersteuning bij de productie van vonnissen, inclusief extractie van inhoud uit digitale documentatie
- 7 Document management e-filing als basis voor ACM bij ejustice
  - Verschillende documenttypes, klantdossiers, contractdossiers, claimdossiers, rechtszaak dossiers, etc.
- 10 Inzet van sjablonen voor documenten en nieuwe zaken
- 14 Flexibele zoekfuncties, zowel voorgeprogrammeerde als eigen zoektermen, met search en direct search.
- 4 Rol en autorisatie gebaseerde beveiliging
  - Toekenning van functies, views, search, zaaktypen, toegangsrechten aan gebruikersrollen
- 17 Werkstroom voor (on)gestructureerde zaken
- 16 Integratie met mobiele leesapparatuur

# Voorbeeld: Guardia Civil

## Waarde voor Rechtspraak

- Betere preventie en actie tegen delinquenten
- Betere coördinatie tussen verschillende afdelingen
- Reductie in administratieve taken en processen
- Snellere toegang tot informatie in centrale databases

## Innovativiteit

- 5. Toonaangevend
  - Maakt gebruik van meest recente technologie, maar enkele voorbeelden organisaties in dezelfde sector die technologie gebruiken

## Technologie

- 20 Gecentraliseerde web architectuur; altijd en overal toegang m.b.v. smart card. Dit is gecombineerd met de uitrol van verschillende mobiele terminals, laptops en tablet PC's
- 3 lagen web applicatie, waar de gebruiker een web browser gebruikt om veilige (https) verzoeken te doen aan de centrale servers. Deze servers draaien op een Sun (E 12.000) platform met Solaris Operating Systeem. De algemene database is Oracle met een J2EE-framework
- Verwerking van grote datavolumes; opslagsystemen o.b.v. Storage Area Network (SAN) technologie

## Functionaliteiten

- Geïntegreerd Operationeel Management Systeem; herziening en transformatie huidige operationele procedures
- 14 Nieuwe informatie-analyse-capaciteit waaronder: zoeken op web, identiteitverificatie, verborgen patroonherkenning en analyse gestructureerde data uit meervoudige database-zoekopdrachten
- 17 18 Geïntegreerd zaakmanagement voor rechercheonderzoek; lifecycle management, document linken, intelligence informatie, nieuws, HR en planningsysteem voor apparatuur (materiaal management)
- 7 Geautomatiseerd werkproces: management van digitale rapporten met andere politie units en ketenpartners
- 11 Integratie van systemen met andere politiesystemen
- 14 Systemen voor informatieanalyse en besluitmaker-dashboards
- 5 Elektronische verwerking van politie rapporten aangedragen door burgers via internet, mogelijk in meerdere talen
- 16 Mobiele toegang (laptop, PDA, ...)

# Doel, methode en resultaat van kostenbenchmark KEI

## Doel

- Reële inschatting verkrijgen van tijdlijnen en kosten van het programma KEI en het onderliggende IT-projectportfolio

## Methode

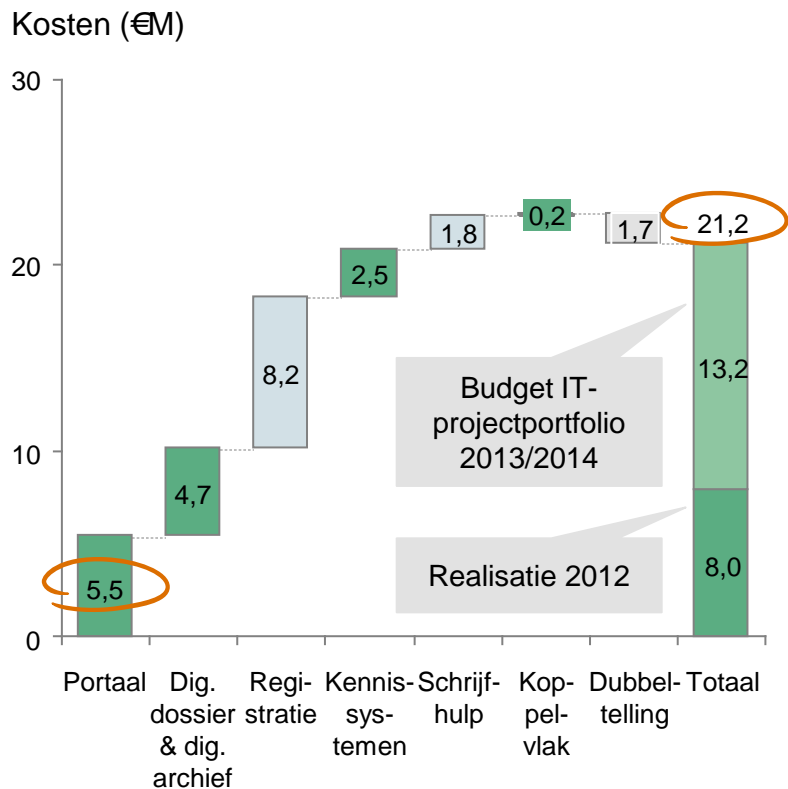
- IT-projectportfolio op INDOORS-bouwblokniveau vergelijken met aggregaat van Accenture-projecten<sup>1</sup> (projectrealisatie: kosten en tijdlijnen) met vergelijkbare scope

## Resultaat

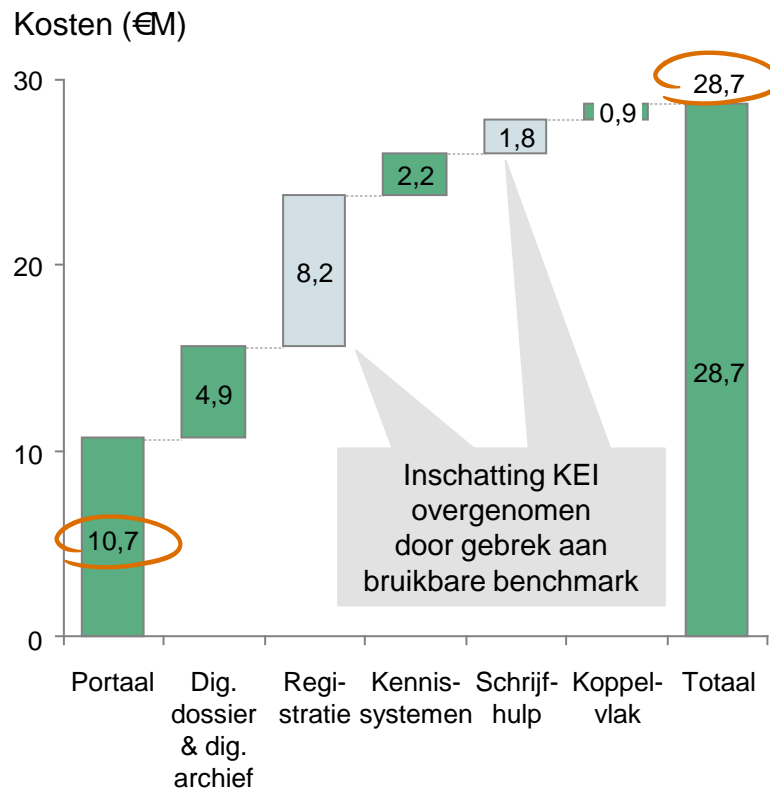
- Per INDOORS-bouwblok de weergave van een range van kosten, tijdlijnen, manuren, FTE-inzet
- Resultaat per INDOORS-bouwblok vergeleken met huidige projectportfolio-inschatting en gesommeerd voor gehele KEI-programma

# Inschatting totale kosten a.h.v. benchmark per bouwblok €28,7 – hoger dan huidige inschatting KEI van €21,2M

## Inschatting kosten IT-projecten door KEI totaal €21,2M



## Inschatting kosten IT-projecten o.b.v. benchmark totaal €28,7M



Verskil grotendeels in INDOORS-gebied 'Portaal' mede omdat er nog geen kosteninschattingen gemaakt zijn voor 'Mijn Zaak' en 'Mijn Werkomgeving'

# Resultaat benchmark voor INDOORS bouwblok

## Portaal

KEI IT-projecten Portaal	Projecttijd	Projectkosten <sup>1</sup>
1. Mijn zaak	1. ntb	1. ntb
2b. E-kanton	2b. 7 maanden	2b. €804.944
4. Digitaal dossier insolventies	4. 13 maanden	4. €272.692
5. Digitaal dossier WSNP	5. ntb	5. €250.000
6. Digitaal dossier bewind	6. ntb	6. €350.000
7. Journaal rekesten gerechtshoven	7. 17 maanden	7. €146.628
9. E-codex	9. Ntb	9. €300.000
11a. Extern digitaal dossier	11a. Ntb	11a. €1.500.000
11b. digitale inzage en verstrekking advocatuur straf	11b. ntb	11b. €400.000
12. Inrichten elektronisch berichtenverkeer	12. Ntb	12. €350.000
14. Mijn werkomgeving	14. Ntb	14. ntb
16. Centraal Gezagsregister (CGR) fase 2	16. 9 maanden	16. €296.728
17. Curatele- en bewindregister	17. 9 maanden	17. €614.203
18. Generieke component registers	18. Ntb	18. ntb
50. Beveiliging Digitaal Loket Rechtspraak (BDLR)	50. 7 maanden	50. €200.000

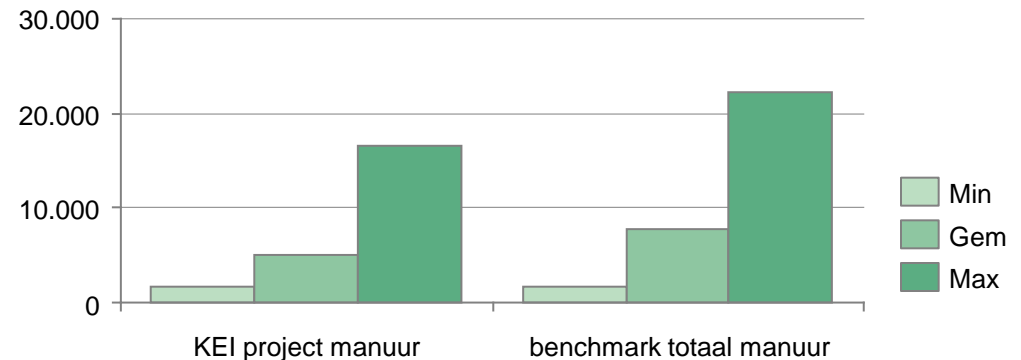
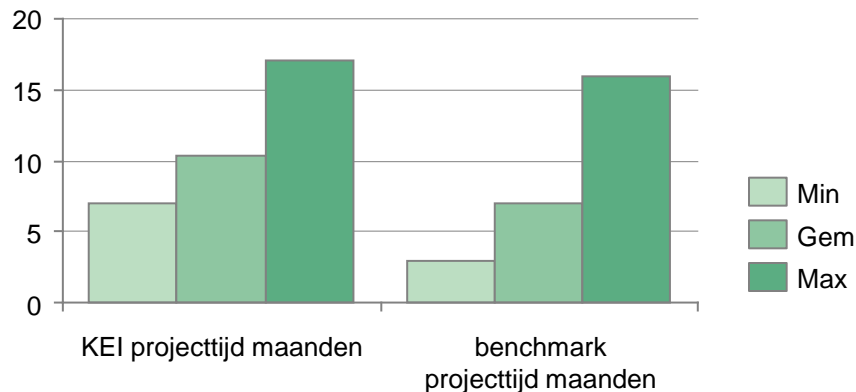
### Methode

- Accenture-gegevens: aggregaat van 5 projecten, projectrealisatie gebruikt
- Scope: Portaal functionaliteit

### Benchmark gemiddelde per project

- 13,3 FTE in piekmaand
- 9,8 FTE gemiddeld per maand
- 524 mandagen gemiddeld
- Gebruikte technologieën: WCS 6, J2EE, OmniFind

**Inschatting Portaal bouwblok: 118k manuur, €10,7M**



1. Projectkosten KEI op realisatie 2012 en budget 2013/4 gebaseerd, o.b.v. gemiddeld uurtarief van €90

Noot: Accenture manuur op realisatie gebaseerd

# Resultaat benchmark voor INDOORS bouwblok

## Digitaal Dossier en Digitaal Archief

KEI IT-projecten Digitaal dossier en Digitaal archief	Projecttijd	Projectkosten <sup>1</sup> .
25. Implementatie Divos	12 maanden	€768.858
26. Divob	16 maanden	€2.888.651
26b. Migratie content Divos	onbekend	€250.000
27. Divoc/k	ntb	ntb
29. Digitaal archief	15 maanden	€750.000

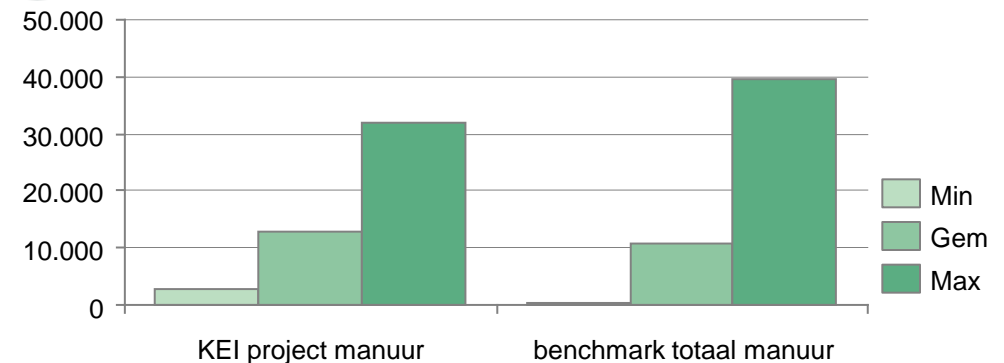
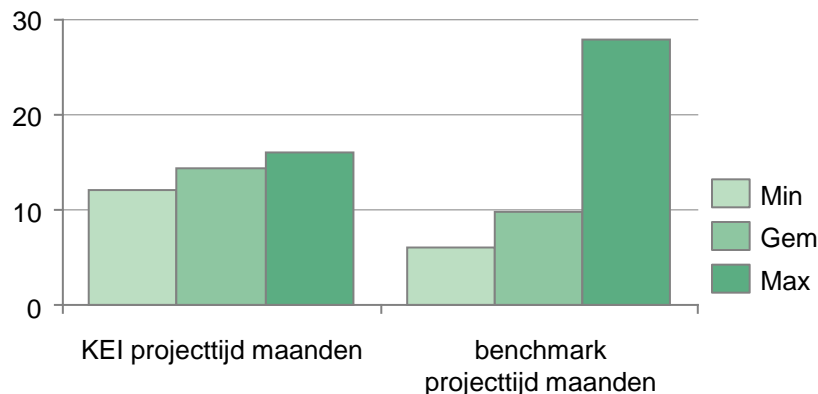
### Methode

- Accenture-gegevens: aggregaat van 11 projecten, projectrealisatie gebruikt
- Scope: Enterprise Content Management (Dossier en archief)

### Benchmark gemiddelde per project

- 9,1 FTE in piekmaand
- 5,8 FTE gemiddeld per maand
- 1344 mandagen gemiddeld
- Gebruikte technologieën: SharePoint (MOSS), .NET, BizTalk, Java, FileNet, Documentum

### Inschatting Dig dossier en archief bouwblokken: 54k manuur, €4,9M



1. Projectkosten KEI op realisatie 2012 en budget 2013/4 gebaseerd, o.b.v. gemiddeld uurtarief van €90

Noot: Accenture manuur op realisatie gebaseerd

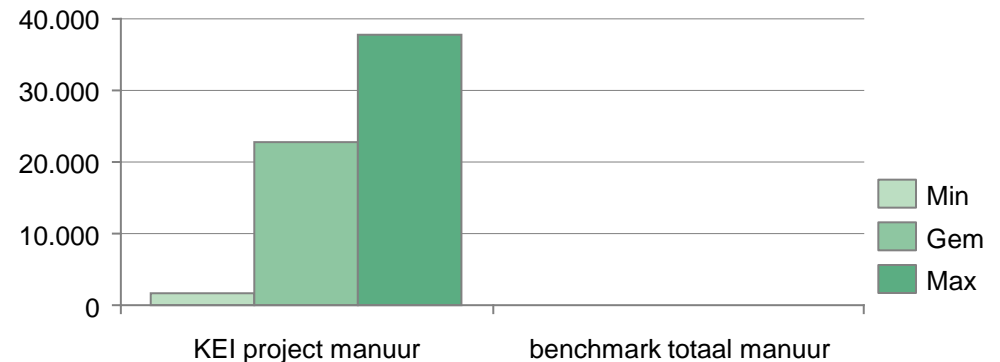
# Resultaat benchmark voor INDOORS bouwblok

## Registratie

KEI IT-projecten Registratie	Projecttijd	Projectkosten <sup>1</sup> .
19. Implementatie Iris	27 maanden	€3.401.966
20. Vernieuwing Berber/Iris II	17 maanden	€3.132.960
21. Toevoegen unieke functionaliteit Civiel/ReIS aan Iris	ntb	ntb
22. Een eigen registratiesysteem voor de strafsectoren	onbekend	€1.541.064
29. Digitaal archief	onbekend	€150.000

Geen benchmarkprojecten voor bouwblok-registratie

### Inschatting Registratie bouwblok: xxk manuur, €xM



1. Projectkosten KEI op realisatie 2012 en budget 2013/4 gebaseerd, o.b.v. gemiddeld uurtarief van €90  
 Noot: Accenture manuur op realisatie gebaseerd

# Resultaat benchmark voor INDOORS-bouwblok

## Kennissystemen

KEI IT-projecten Kennissystemen	Projecttijd	Projectkosten <sup>1</sup>
30. NPI fase 4	onbekend	€800.000
31. Digitale bibliotheek / rechtspraak repository	ntb	ntb
21. Toevoegen unieke functionaliteit Civiel/ReIS aan Iris	ntb	€50.000
22. Een eigen registratiesysteem voor de strafsectoren	onbekend	€1.541.064
32. GIDS	onbekend	€150.000

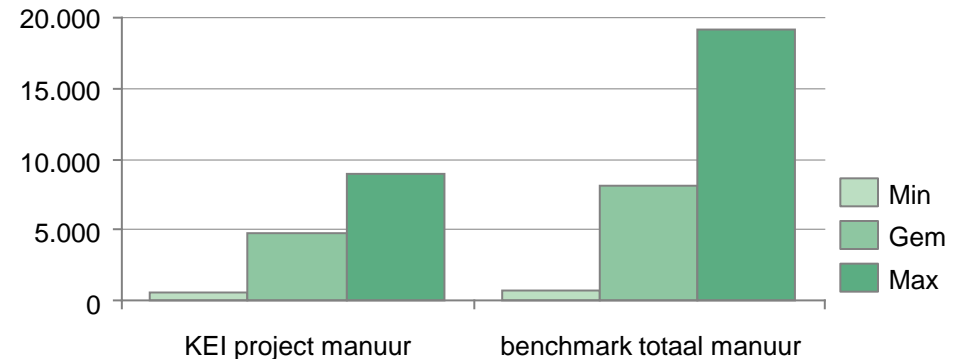
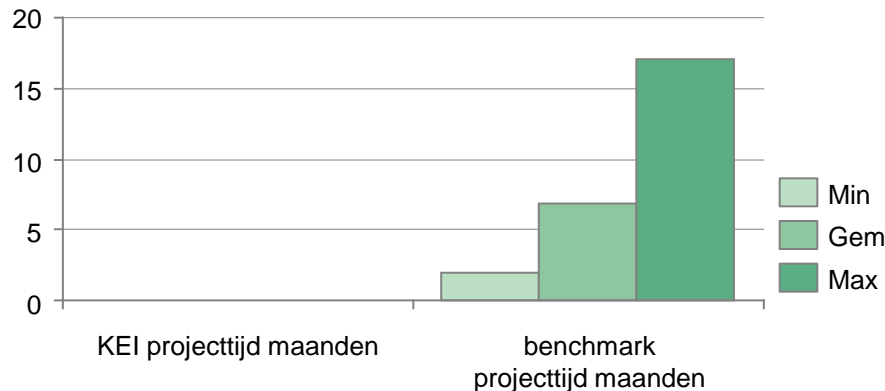
### Methode

- Accenture-gegevens: aggregaat van 10 projecten, projectrealisatie gebruikt
- Scope: Kennissystemen: oa datawarehouses, zoek-engines

### Benchmark gemiddelde per project

- 15,2 FTE in piekmaand
- 7,8 FTE gemiddeld per maand
- 1011 mandagen gemiddeld
- Gebruikte technologieën: Oracle BI, Informatica

### Inschatting Kennissystemen bouwblok: 24k manuur, €2,2M



1. Projectkosten KEI op realisatie 2012 en budget 2013/4 gebaseerd, o.b.v. gemiddeld uurtarief van €90

Noot: Accenture manuur op realisatie gebaseerd; Geen inschattingen projecttijden KEI



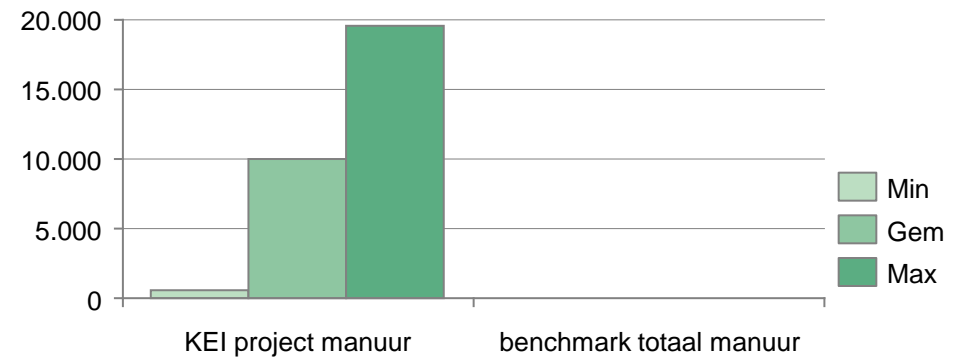
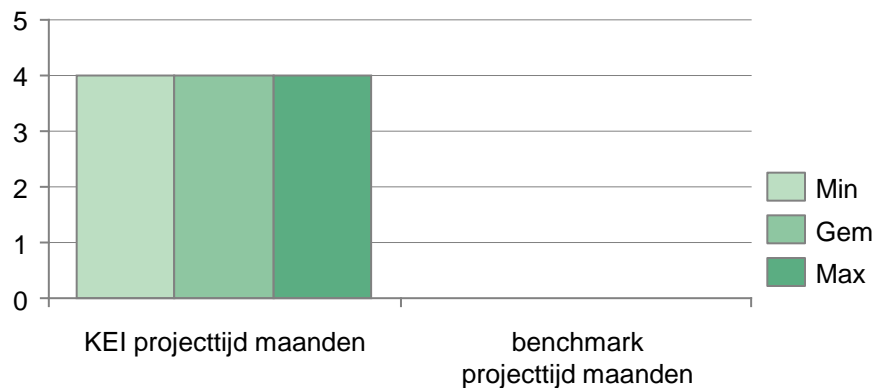
# Resultaat benchmark voor INDOORS-bouwblok

## Schrijfhulp

KEI IT-projecten Schrijfhulp	Projecttijd	Projectkosten <sup>1</sup> .
33. Documentcreatie	4 maanden	€1.761.303
34. Digitaal samenwerken aan uitspraken	onbekend	€50.000

Geen benchmarkprojecten voor bouwblok-registratie

### Inschatting Schrijfhulp bouwblok : xxk manuur, €xM



1. Projectkosten KEI op realisatie 2012 en budget 2013/4 gebaseerd, o.b.v. gemiddeld uurtarief van €90

Noot: Accenture manuur op realisatie gebaseerd

# Resultaat benchmark voor INDOORS-bouwblok

## Koppelvlak

KEI IT-projecten Koppelvlak	Projecttijd	Projectkosten <sup>1</sup> .
niet als KEI IT-project opgenomen, wel onderdeel van INDOORS	Onbekend	€150.000 budget voor 2013

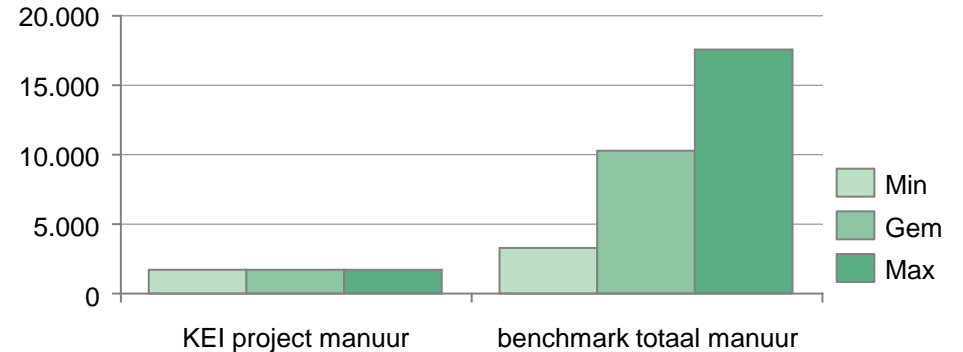
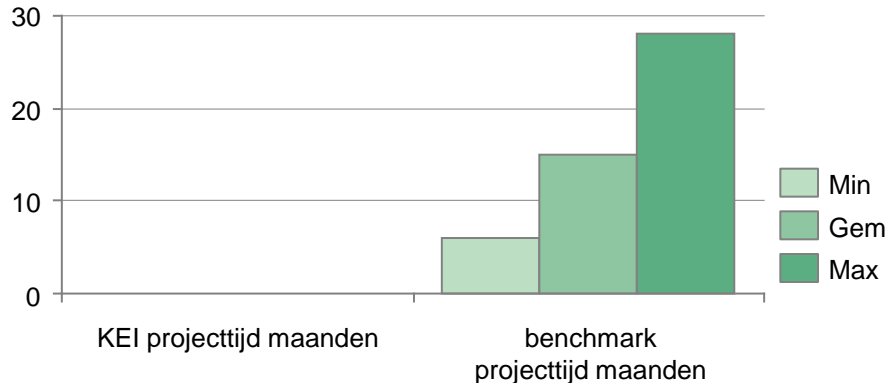
### Methode

- Accenture-gegevens: aggregaat van drie projecten, projectrealisatie gebruikt
- Scope: Koppelvlakken

### Benchmark gemiddelde per project

- 15,7 FTE in piekmaand
- 10,7 FTE gemiddeld per maand
- 1281 mandagen gemiddeld
- Gebruikte technologieën: Java/J2EE, Oracle, Unix, Informatica

**Inschatting Koppelvlak bouwblok: 10k manuur, €0,9M**



1. Projectkosten KEI op realisatie 2012 en budget 2013/4 gebaseerd, o.b.v. gemiddeld uurtarief van €90  
 Noot: Accenture manuur op realisatie gebaseerd; Geen inschattingen projecttijden KEI

# Spir-it is medio 2012 begonnen aan ingrijpende transformatie, op werkinhoudelijk en uiteindelijk ook organisatorisch vlak

## Werkinhoudelijk heeft invoering INDOORS-architectuur en nieuwe technologiekeuze grote impact

- Geen applicaties per 'silo' (d.w.z.: sector) met ieder een eigen database, maar thema's waarin generiek (rechtsgebiedoverstijgend) herbruikbare services worden ontwikkeld en data maar één keer mag worden opgeslagen
- Geen applicaties met verweven front-end, proceslogica en businesslogica, maar scheiding van deze lagen om hergebruik te ondersteunen en dubbel werk bij onderhoud te reduceren
- Van veelvoud aan verouderde technologieën en programmeertalen naar beperkt aantal modernere technologieën en programmeeromgevingen

## Werkinhoudelijke wijziging vereist van medewerkers omschakeling in denken en bijscholing van vaardigheden

- Medewerkers veelal niet ervaren in werken met nieuwe architectuurparadigma's en technologieën

## Werkinhoudelijke wijziging zal uiteindelijk ook leiden tot organisatorische wijzigingen

- Momenteel wordt gewerkt in klantunit-teams die georiënteerd zijn naar rechtsgebieden
- Vermoedelijk zal organisatie meer naar diensten of competenties moeten worden ingericht

# Voorbeeld mogelijk pakketsoftware: Autonomy van HP, leidende software voor advocatenkantoren

## Analyse op hoofdlijnen

### Belangrijkste eigenschappen

- Functionaliteiten van Autonomy: administratie, user interface, search & retrieval, analytics, collaboration.
- Belangrijkste functionaliteit van Autonomy is search engine
- Autonomy profileert zich met het analyseren van ongestructureerde informatie en inzet van verschillende analytics-technieken (o.a. automatic classification & Taxonomy generation, Natural Language Processing, sentiment analyse)
- Autonomy biedt content management platform 'worksite' voor beheer van documenten en zaken en e-mails. Niet bekend of ook case management functionaliteit is inbegrepen.
- Autonomy biedt een enterprise content management oplossing (HP TRIM) voor beheer van digitale documenten

### Mapping op INDOORS

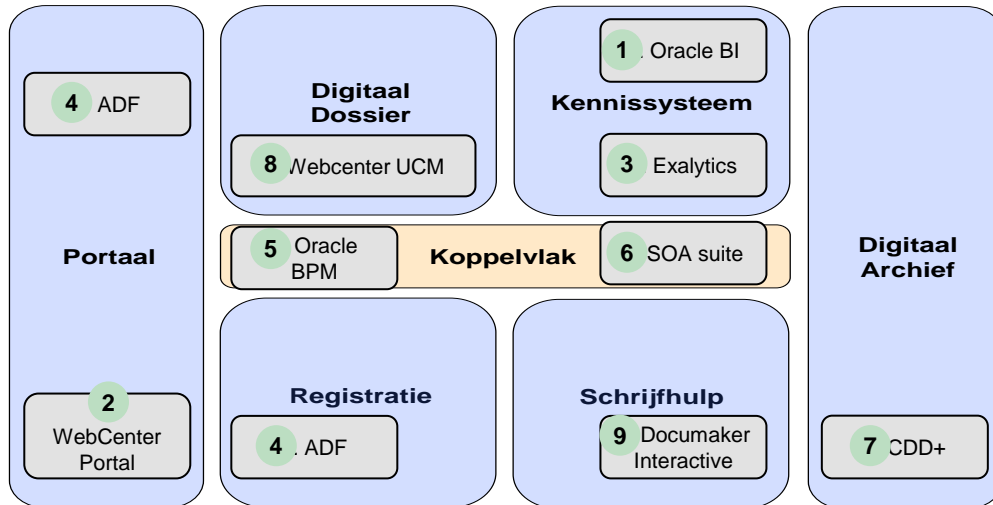
INDOORS	Autonomy
Portaal	Onbekend
Digitaal Dossier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HP TRIM: enterprise content management oplossing voor beheer van digitale documenten.</li> <li>• Worksite, een informatie management module voor beheer van documenten, zaken en e-mails.</li> </ul>
Registratie	Onbekend, mogelijk hier ook HP Trim en worksite inzetbaar
Kennis-systeem	Universal search: verschillende analytics-technieken (o.a. automatic classification & Taxonomy generation, Natural Language Processing)
Schrijfhulp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document Generator &amp; template manager</li> <li>• Scrittura</li> </ul>
Digitaal archief	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidated archive</li> </ul>
Koppelvlak	Onbekend

### Inschatting

- Autonomy dekt als standaardpakket de meeste functionaliteiten binnen INDOORS af
- Bouwblok kennissysteem wordt sterk afgedekt met het Autonomy pakket
- Case management / BPM functionaliteit lijkt niet aanwezig
  - Geen expliciet hoofdonderdeel INDOORS, wel noodzakelijk voor KEI
  - Te onderzoeken of 'worksite' hiervoor mogelijkheden biedt
- Autonomy biedt op innovatief vlak interessante mogelijkheden voor KEI o.a. op gebieden content analytics, Natural Language Processing, collaboration

# IT-architectuur INDOORS ingevuld met Oracle-technologie, doorgaans proven technology

Elk van de INDOORS-gebieden wordt met Oracle Suite afgedekt



Oracle Suite doorgaans 'bewezen technologie'<sup>1</sup>

- 1 Oracle BI: bewezen technologie
- 2 Webcenter Portal: bewezen technologie
- 3 Exalytics: eerste in soort (NL); in bedrijfsleven buitenland ingezet
- 4 ADF: mainstream
- 5 Oracle BPM Case Management: toonaangevend
- 6 SOA suite: bewezen technologie
- 7 CDD+: bewezen technologie (na upgrade en met Axway koppeling)
- 8 Webcenter UCM: bewezen technologie
- 9 Documaker Interactive: bewezen technologie

Inschatting	Omschrijving
Achterhaalde technologie	Niet meer vaak in gebruik Moeilijk om kundig personeel te vinden
Verouderde technologie	Vaak in gebruik, maar ondersteuning valt weg Lastig om kundig personeel te vinden
Mainstream	Gebruikt door meeste organisaties Kundig personeel goed te vinden
Bewezen technologie	Veel gebruikt, minimaal 5 voorbeelden organisaties die technologie meer dan 1 jaar gebruiken
Toonaangevend	Maaakt gebruik van meest recente technologie, maar enkele voorbeelden organisaties in dezelfde sector die technologie gebruiken
Eerste in soort (publieke sector NL)	Gebruik van technologie in Nederlandse publieke sector is uniek
Eerste in soort	Technologie / oplossing voor zover bekend nog nergens in gebruik; kundig personeel is schaars

1. Op basis van expertinschattingen Accenture technisch architecten  
Bron: Rvdr informatie, BCG en Accenture analyse

# Innovaties getoetst aan de hand van scoretabel innovativiteit

## Scoretabel innovativiteit

### 1. Achterhaalde technologie

- Niet meer vaak in gebruik
- Moeilijk om kundig personeel te vinden

### 2. Verouderde technologie

- Vaak in gebruik, maar ondersteuning valt weg
- Lastig om kundig personeel te vinden

### 3. 'Mainstream'

- Gebruikt door meeste organisaties
- Kundig personeel goed te vinden

### 4. Bewezen technologie

- Veel gebruikt, minimaal 5 voorbeelden van organisaties die technologie >1 jaar gebruiken

### 5. Toonaangevend

- Maakt gebruik van meest recente technologie, maar enkele voorbeelden organisaties in dezelfde sector die technologie gebruiken

### 6. Eerste in zijn soort - publieke sector NL

- Gebruik van technologie in Nederlandse publieke sector is uniek

### 7. Eerste in zijn soort

- Technologie / oplossing voor zover bekend nog nergens in gebruik
- Kundig personeel is schaars

# Initiatieven Rechtspraak

## Totale oplossing

### Waarde voor Rechtspraak

---

- Snellere en efficiëntere (samen)werking binnen rechtspraak
- Kostenbesparing
- Aansluiten bij wensen uit de maatschappij voor snelle, begrijpelijke en kwalitatief hoogwaardige toegankelijke rechtspraak

### Technologie

---

- INDOORS-architectuur: standaard document repository creatie (Enterprise Content Management), die op een ESB en web portaal ontsloten wordt, m.b.v. Oracle suite
- Digitaal archief, aansluitend op CDD+ (Oracle ADF) van Just-ID

### Innovativiteit

---

- Deze technologie wordt wereldwijd gebruikt, zowel in de publieke als private sector.
- Beoordeling totale oplossing als gangbaar: mainstream (3) en bewezen technologie (4) op basis van inschatting onderliggende projecten
- Digitaal archief beoordeling: bewezen technologie (4) onder voorwaarde van upgrade en Axway koppeling

# Initiatieven Rechtspraak

## Inschatting per project

Initiatief	Project	Inschatting
Portaal	Mijn zaak	4. Bewezen technologie
Portaal	E-kanton	4. Bewezen technologie
Portaal	Digitaal dossier insolventies	3. Mainstream
Portaal	Digitaal dossier WSNP	3. Mainstream
Portaal	Digitaal dossier bewind	3. Mainstream
Portaal	Journal rekestes gerechtshoven	Onvoldoende informatie
Portaal	E-codex	Onvoldoende informatie
Portaal	Extern digitaal dossier	4. Bewezen technologie
Portaal	digitale inzage en verstrekking advocatuur straf	4. Bewezen technologie
Portaal	Inrichten elektronisch berichtenverkeer	3. Mainstream
Portaal	Mijn werkomgeving	4. Bewezen technologie
Portaal	Centraal Gezagsregister (CGR) fase 2	3. Mainstream
Portaal	Curatele- en bewindregister	3. Mainstream
Portaal	Generieke component registers	3. Mainstream
Portaal	Beveiliging Digitaal Loket Rechtspraak (BDLR)	Onvoldoende informatie
Registratie	Implementatie Iris	4. Bewezen technologie

Bron: Rvdr informatie, BCG en Accenture analyse; 1. Bedrijfsvoering

Eindrappage validatie en advies v9\_25Jun13.pptx

Initiatief	Project	Inschatting
Registratie	Vernieuwing Berber/Iris II	4. Bewezen technologie
Registratie	Toevoegen unieke functionaliteit Civiel/ReIS aan Iris	4. Bewezen technologie
Registratie	Een eigen registratiesysteem voor de strafsectoren	4. Bewezen technologie
Registratie	Deelsysteem RhC in Nias	4. Bewezen technologie
Digitaal dossier	Implementatie Divos	4. Bewezen technologie
Digitaal dossier	Divob	4. Bewezen technologie
Digitaal dossier	Migratie content divos	4. Bewezen technologie
Digitaal dossier	Divoc/k	4. Bewezen technologie
Digitaal archief	Digitaal archief	4. Bewezen technologie
Kennis-systemen	NPI fase 4	4. Bewezen technologie
Kennis-systemen	Digitale bibliotheek / rechtspraak repository	Onvoldoende informatie
Kennis-systemen	GIDS	5. Toonaangevend
Schrijfhulp	Documentcreatie	4. Bewezen technologie
Schrijfhulp	Digitaal samenwerken aan uitspraken	4. Bewezen technologie
BV <sup>1</sup>	Planningsysteem	4. Bewezen technologie



# Spraakherkenning

## Aanvullende innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

---

- Snellere beschikbaarheid van geschreven documentatie (dicteren)
- Kostenbesparing

### Technologie

---

- Diverse software pakketten op de markt voor spraakherkenning, ook specifiek voor justitie-'markt'
- Bevat functionaliteiten als dicteren, selecteren, corrigeren, opmaken van teksten

### Innovativiteit

---

- 4. Bewezen technologie
  - Veel gebruikt, minimaal 5 voorbeelden organisaties die technologie meer dan 1 jaar gebruiken

### Gebruik bij andere klanten

---

- Ejustice Oostenrijk
- Ierland Courts service
- Franse , Engelse en Amerikaanse Defensie
- Amerikaanse Zorginstellingen
- Telefonie – erg gebruikelijk

### Innovatie binnen KEI/spir-it

---

- Is al standaarddienst (Dragon Naturally speaking)
- Toegepast door ong. 5% eindgebruikers voor uitwerken of dicteren vonnis
- In ontwikkeling: opname gehele rechtsgang, incl. terugzoeken op teksten in geluidsopnames. Pilot op spir-it/locatie verwacht in apr-mei 2013
- Vervolgstap: pilot in Rotterdamse rechtbank

# Videoconferentie (telehoren)

## Aanvullende innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

- Kostenbesparing, reiskostenbesparing voor verplaatsen van gevangenen
- Reistijdbesparing getuigen
- Snellere toegankelijkheid deskundigen

### Technologie

- VTC<sup>1</sup>-systeem voor uitwisseling van beeld, documenten en weergave van informatie op computers; gebruikmakend van Voice-over-IP (VoIP)
- Multipoint Control Unit voor simultane videoconferentie tussen 3 of meer locaties

### Innovativiteit

- 4. Bewezen technologie
  - Veel gebruikt, minimaal 5 voorbeelden organisaties die technologie meer dan 1 jaar gebruiken

### Gebruik bij andere klanten

- Rechtspraak: Ireland Courts Service, Ejustice Oostenrijk
- Gezondheidszorg internationaal; toepassingen op het gebied van telegeneeskunde en teleziekenverzorging, zoals diagnose, advisering, verzending van medisch beeldmateriaal in real time (patiënt – arts, arts – arts)
- Private sector; vergaderingen per VTC, i.p.v. reizen van locatie naar locatie
- Onderwijs: Docenten en sprekers over de hele wereld direct aan colleges toevoegen; studenten van diverse bevolkingsgroepen van elkaar laten leren

### Innovatie binnen KEI/spir-it

- Telehoren
  - Al 5-6 jaar in productie binnen rechtbanken
  - Toegepast zowel in binnen- als buitenland (in gevangeniswezen)
- Videoconferencing
  - Toepassing binnen alle Nederlandse rechtbanken
  - Gepland augustus 2013: conferencing met advocatuur, veilig koppelvlak moet nog worden geïmplementeerd

# Content analytics

## Aanvullende innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

- Sneller toegang tot relevante informatie
- Automatisch relateren aan soortgelijke zaken
- Sneller komen tot uitspraken in soortgelijke zaken

### Technologie

- Techniek voor het modelleren en structureren van teksten voor BI, exploratieve data-analyse, Natural Language Processing
- Analyseren van eerdere zaken om belangrijke betekenissen te extraheren / correleren met zaakeigenschappen
  - Op basis van getraind algoritme mogelijk om snel te navigeren naar meest relevante informatie
  - Uit ongestructureerde data gestructureerde informatie extraheren ter vergemakkelijking van zaakregistratie
- Verschillende software pakketten: Oracle BI en Oracle Exalytics, maar ook SAS en SPSS
- Tekstformaat voorwaardelijk; gescande teksten altijd eerst via OCR<sup>1</sup>-software omzetten naar bewerkbare tekst

### Innovativiteit

- 4. Bewezen technologie
  - Veel gebruikt, minimaal 5 voorbeelden organisaties die technologie meer dan 1 jaar gebruiken

### Gebruik bij andere klanten

- Rechtspraak; justitie Duitsland
- HP; 360 graden beeld van klantransacties
- Zorgverzekeraars; ongestructureerde callcenter-aantekeningen analyseren en tevredenheid verhogen
- Autoindustrie (Honda)
- Creditcardmaatschappij in Europa; vermindering verlies door fraude-analyse

### Innovatie binnen KEI/spir-it

- (nog) geen toepassing gepland

1. Optical Character Recognition  
Bron: BCG en Accenture analyse

# Natural Language Processing expertsysteem

## Aanvullende innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

---

- Zeer snelle toegang tot relevante informatie, beantwoording van directe vraag

### Technologie

---

- Interpretatie van gesproken vraag; na zoektocht door verzameling van bronnen wordt binnen enkele seconden een goed antwoord op de vraag geven
- Maakt gebruik van op maat gemaakte vraag-en-antwoord software, gebaseerd op Natural Language Processing, meer diepgang dan de conventionele kunstmatige intelligentie
- Berekent betrouwbaarheid van antwoord en besluit op basis hiervan of het antwoord betrouwbaar genoeg is om te worden gegeven

### Innovativiteit

---

- 7. Eerste in zijn soort
  - Technologie / oplossing voor zover bekend nog nergens in gebruik
  - Kundig personeel is schaars

### Gebruik bij andere klanten

---

- In feb 2011 ingezet; Watson computer van IBM bij tv-quiz Jeopardy
- Ingezet in pilot-omgevingen (Wellpoint, Memorial Sloan-Kettering Cancer Center) in internationale zorgsector ter ondersteuning diagnoses (second opinion)

### Innovatie binnen KEI/spir-it

---

- (nog) geen toepassing gepland

# Mobiele oplossingen / multi-channel strategie

## Aanvullende innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

- Dossiers en data overal en altijd toegankelijk voor rechtspraak en burger: via internet, intranet, smartphones, tablet PC's, corporate sociale media, open sociale media

### Technologie

- Uitwerken in de SOA; scheiden van de kanaalspecifieke software (User Interface) en (orchestrated task services) applicatieloga

### Innovativiteit

- 4. Bewezen technologie
  - Veel gebruikt, minimaal 5 voorbeelden organisaties die technologie meer dan 1 jaar gebruiken

### Gebruik bij andere klanten

- Telecombedrijven
- Justitie / politieorganisaties in Europa, opsporingsdatabase
- Bankensector, internetbankieren

### Innovatie binnen KEI/spir-it

- Binnen rechtspraak tablet PC's / extranet voor toegang documenten
- Gepland prototype 2013: Windows 8 tablet met eigen justitienettoegang
- Toepassing social media
  - Diverse rechtbanken twitteren uitspraken, per rechtbank verschilt beleid hierover
  - Yammer: sociaal netwerk rechtspraak intern
- (Nog) geen toepassingen voor burger en bedrijven

# Adaptive / advanced case management

## Aanvullende innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

---

- Minder administratieve fouten
- Flexibele werkstroom, kan omgaan met veranderende processen en ondersteunt daarmee de administratieve organisatie
- Kenniswerker heeft regie
- Eenvoudiger genereren van managementrapportages

### Technologie

---

- Geavanceerde functionaliteit bovenop basis zaaksmanagement; inzet analytics voor analyse en verslaglegging, BPM suite voor aanpassen en automatiseren bedrijfsprocessen, business rules en social collaboration ingezet (op IBM gebaseerde technologie)
- 3 lagen systeem; infrastructuur-, applicatie- en gebruikerslaag

### Innovativiteit

---

- 5. Toonaangevend
  - Maakt gebruik van meest recente technologie, maar enkele voorbeelden organisaties in dezelfde sector die technologie gebruiken

### Gebruik bij andere klanten

---

- Agentschap SZW (afhandeling voor uitvoering van subsidieregelingen)
- IND (immigratie verzoek afhandeling)
- Rechtbanken in Noordrijn Westfalen

### Innovatie binnen KEI/spir-it

---

- (nog) geen toepassing gepland

# Collaboration

## Aanvullende innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

- Snellere en makkelijker samenwerking aan zaken
- Toegankelijker richting de burger en advocatenkantoren
- Kosten- en tijdsbesparing, minder reizen tussen rechtbanken

### Technologie

- Samenwerkingstoepassingen (VoIP; Voice-over-IP), die Instant Messaging, spraak en video combineren, bv. delen van computerschermen en whiteboard. Inclusief zittingsplanning in MS Outlook en SharePoint
- Zittingsplanning mogelijk tussen burger en rechtspraak of tussen rechtspraak en advocatenkantoor:
  - Via digitaal portaal toegang tot agendafunctionaliteit (burger/advocaat ziet agenda bestaande uit combinatie van meerdere agenda's en kan zelf zitting plannen)
  - Systeem bevestigt (online/fysieke) afspraak
  - Online dialoog via webcam mogelijk
  - Eenvoudig berichten delen, ook spraak en video mogelijk voor overleg en samenwerking
- Jive: sociaal bedrijfsplatform voor bedrijfs Instant Messaging, microblogging, sociale media communicatie, video's en ondersteuning van API
- Vergemakkelijken van bedrijfscommunicatie en efficiënter werken binnen rechtspraak en ketenpartners
- Jive marktleider voor sociaal CRM

### Innovativiteit

- 5. Toonaangevend
  - Maakt gebruik van meest recente technologie, maar enkele voorbeelden organisaties in dezelfde sector die technologie gebruiken

### Gebruik bij andere klanten

- VoIP-toepassingen
  - Bankensector Internationaal; bv. Bank of America, Citigroup, Deutsche Bank en JP Morgan Chase
  - Energiesector; Eneco
  - Onderwijsinstellingen; Grafisch Lyceum Rotterdam
  - Private sector; bv. Accenture
- Jive bij o.a.
  - PWC; Pearson; Alcatel; CSC; World Bank

### Innovatie binnen KEI/spir-it

- Toepassing voor rechtspraak
  - mysite op SharePoint-omgeving voor elke medewerker
  - MS lync
  - Bellen via facetime neemt toe
  - Voor interne social media Yammer (in MS suite) en SharePoint
- Toepassing voor burger en bedrijven
  - Geplande aanschaf skype voor 2013
  - MS Onenote-implementatie zomer 2013

# Cloud / Data as a Service

## Overige innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

- Overall en altijd toegang tot informatie, onafhankelijk van het platform
- Kostenbesparing
- Flexibiliteit / schaalbaarheid

### Technologie

- Cloud computing; via internet beschikbaar stellen van hardware, software en data
- Specifieke vernieuwingen; Cloud security and risk standards, cloudBPM (Gartner 2012, hype cycle)

### Innovativiteit

- 4. Bewezen technologie
  - Veel gebruikt, minimaal 5 voorbeelden organisaties die technologie meer dan 1 jaar gebruiken
- 5. Toonaangevend
  - Maakt gebruik van meest recente technologie, maar enkele voorbeelden organisaties in dezelfde sector die technologie gebruiken

### Gebruik bij andere klanten

- Verenigde Naties
- G-cloud UK – overheidsprogramma ter bevordering gebruik cloud
- Overheid overweegt SSC met gebruik cloud in NL
- Private sector

### Innovatie binnen KEI/spir-it

- Gepland: private cloud rechtspraak binnen nieuwe DCR



# Context based authentication (beveiliging)

## Overige innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

---

- Van 'statische' beveiliging naar context gebaseerde beveiliging
- Op risico gebaseerde aanpak, afhankelijk van bedreigingsniveau de juiste respons kiezen
- Vrijwel geen gevolg voor gebruikersvriendelijkheid

### Technologie

---

- Kiezen van juiste authenticatieniveau afhankelijk van locatie, tijd, apparatuur, netwerk, applicatie
- Vijf mogelijke authenticatiemethoden
  - Single-sign-on; enkel wachtwoord voor meerdere systemen
  - Wachtwoord-gebaseerd; gebruikersnaam + wachtwoord
  - Kennis-gebaseerd; gebruikersnaam + wachtwoord + kennisvraag
  - Eenmalig wachtwoord; gebruikersnaam en eenmalig wachtwoord
  - Multi-factor; gebruikersnaam + wachtwoord + eenmalig wachtwoord (of contextvraag of biometrische authenticatie)

### Innovativiteit

---

- 5. Toonaangevend
  - Maakt gebruik van meest recente technologie, maar enkele voorbeelden organisaties in dezelfde sector die technologie gebruiken

### Gebruik bij andere klanten

---

- Bankensector wereldwijd: bv. ING, bij inloggen met ander apparaat of bij online bankieren met afwijkend hoog bedrag

### Innovatie binnen KEI/spir-it

---

- (nog) geen toepassing gepland

# Actieve defensie (beveiliging)

## Overige innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

---

- Van endpoint security naar actieve defensie
- Op risico gebaseerde aanpak, afhankelijk van bedreigingsniveau de juiste respons kiezen
- Gebruikersvriendelijke authenticatie

### Technologie

---

- Authenticatie via cognitieve footprint, software biometrics; vb. hoe gebruiker de muis hanteert en hoe de gebruiker taal vormt in e-mail of documenten (DARPA)
- Hacker identificatie (Crowdstrike)
  - ‘Fingerprinting’ hackers apparatuur ter identificatie van machines die een website proberen te hacken. (Mykonos)
  - Profiel creëren van aanvaller; gebaseerd op profiel een risico-analyse maken en juiste respons definiëren, bv. vragen om hoger level van authenticatie tijdens een sessie of verlagen van bandbreedte
- Andere innovatieve ontwikkelingen; ‘NOVA’ door DataSoft, ‘honey pots’ door Mykonos, ‘sandboxing’, ‘micro-virtualization’ door Bromium, ‘Moving target defense’ door JumpSoft

### Innovativiteit

---

- 6. Eerste in zijn soort - publieke sector NL
  - Gebruik van technologie in Nederlandse publieke sector is uniek

### Gebruik bij andere klanten

---

- Zeer beperkt gebruik

### Innovatie binnen KEI/spir-it

---

- (nog) geen toepassing gepland

# Application Programming Interface management

## Overige innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

---

- Data en applicaties toegankelijker voor rechtspraak en algemeen gebruik
- Houdt complexiteit onder controle
- Maakt mogelijk om architectuurontwerp voor gebruik analytics in organisatie mogelijk

### Technologie

---

- Zelfde bouwblokken als SOA, met gebruik van voordelen van cloud en web based aanpak: ontkoppelen van front-end en IT-mechanismen
- API-management: maakt connectie tussen applicaties en bedrijfsprocessen

### Innovativiteit

---

- 6. Eerste in zijn soort - publieke sector NL
  - Gebruik van technologie in Nederlandse publieke sector is uniek

### Gebruik bij andere klanten

---

- Autoindustrie; General Motors en OnStar
- Energiemarkt; Shell Azië
- Bankensector; Bank of Australia en ING

### Innovatie binnen KEI/spir-it

---

- In architectuurplan 2013 vermeld

# Scrum

## Overige innovatiemogelijkheid

### Waarde voor Rechtspraak

- Verhoogde teamgeest door veel samenwerking, contact en communicatie; project beschouwen als geheel i.p.v. als losse onderdelen
- Kortere doorlooptijd op een project dan bij andere methodes
- Sneller reageren op problemen

### Aanpak

- Watervalmethode voor softwareontwikkeling
- Opleveren software m.b.v. multidisciplinaire teams in korte sprints (iteraties van 1-4 weken)
- Iedere fase bevat experts die taak uitvoeren en resultaat overdragen aan experts voor volgende fase.
- Experts uit de verschillende fasen in één team gezet
- Teambegeleiding door "scrum-master"
- Vrijwel dagelijkse "scrum-meeting" (ook wel "standup-meeting" genoemd) van ong. 15 minuten waarin elk teamlid de volgende drie vragen beantwoordt:
  - Wat heb je gedaan?
  - Wat ga je doen?
  - Wat zijn je problemen?

### Innovativiteit

- 5. Toonaangevend
  - Maakt gebruik van meest recente technologie, maar enkele voorbeelden organisaties in dezelfde sector die technologie gebruiken

### Gebruik bij andere klanten

- Agile-methodiek bestaat formeel sinds 1995, maar beperkt toegepast, wel o.a. bij
  - Ministerie van Veiligheid & Justitie
  - Ministerie van Defensie
  - ABN AMRO
  - SNS REAAL

### Innovatie binnen KEI/spir-it

- Toegepast bij diverse projecten

# Agenda

---

## Appendix 2: Additionele juridische knelpunten en verbetervoorstellen

# Gesignaleerde juridische knelpunten – algemeen en civiel (I)

## Korte omschrijving knelpunt – algemeen en civiel

- 1 **Vertraging door niet (op tijd) voldoen griffierecht**
- 2 **Beperkt nut proces-verbaal handelszaken**
- 3 **Vertraging zaak door repliek en dupliek**
- 4 **Onnodig lange vermelding zaken op rol**
- 5 **Beperkte toegevoegde waarde kort geding in handelszaken in de toekomst**
- 6 **Vertraging door achteraf opstellen proces-verbaal**

## Lange omschrijving knelpunt – algemeen en civiel

Vaak onduidelijk of griffierecht voldaan is of lange aanhouding van zaken door niet (op tijd) betalen griffierecht.

Noodzaak opmaken proces-verbaal wordt in twijfel getrokken (m.u.v. hoger beroep). In principe zouden korte verwijzingen in vonnis moeten volstaan.

Mogelijkheid repliek en dupliek zorgt voor vertraging zaak. Tevens biedt het in meeste gevallen geen nieuwe inzichten.

Onnodig lange vermelding civiele zaken op rol. Rechters moeten om half jaar rol doorlopen en partijen vragen of zaak kan worden doorgehaald. Veel zaken blijven hierdoor staan, terwijl partijen niet meer weten wat het conflict inhield.

Indien zaken in de toekomst steeds sneller ter zitting zullen komen, moet worden afgevraagd of het kort geding, qua snelheid, nog toegevoegde waarde zal hebben.

Proces-verbaal wordt na afloop zitting uitgewerkt. Door vertraging wordt uitwerken bemoeilijkt. Daarnaast hebben partijen vaak commentaar, dit leidt tot veel communicatie met partijen over precieze inhoud.

# Gesignaleerde juridische knelpunten – algemeen en civiel (II)

## Korte omschrijving knelpunt – algemeen en civiel

**7** Betekenen lastig bij echtscheidingszaken

**8** Functie rolzitting niet voor iedereen duidelijk

**9** Echtscheidingsuitspraak te laat bij gemeente ingeschreven

**10** Vertraging doordat einduitspraak blijft liggen

## Lange omschrijving knelpunt – algemeen en civiel

Het betekenen van een exploit aan de echtgenoot is in echtscheidingszaken belangrijk, als deze niet op de hoogte is kan hij/zij geen verweer voeren. Wet gaat onterecht uit dat echtgenoten altijd nog bij elkaar wonen. Indien geen adres bekend is wordt in advertentie in plaatselijke krant het verzoek gepubliceerd.

Bij rolzitting zitten vaak rechtzoekenden die niet weten of begrijpen wat ze moeten doen, vaak sociaal zwakkeren. Uit sociaal oogpunt wordt deze mensen veelal de weg gewezen. Rolzittingen kunnen hierdoor veel tijd kosten.

De door de rechter uitgesproken echtscheiding moet binnen zes maanden bij de burgerlijke stand worden ingeschreven. Het komt voor dat mensen de uitspraak te laat inschrijven, hierdoor blijven partijen getrouwd.

Een einduitspraak wordt pas bekend gemaakt op dag die tijdens zitting is gecommuniceerd. Als einduitspraak eerder beschikbaar is blijft deze liggen en blijven partijen onnodig lang in spanning zitten.

# Gesignaleerde juridische knelpunten – bestuur

## Korte omschrijving knelpunt - bestuur

- 11 Onduidelijkheid m.b.t. indienen nadere stukken
- 12 Beperkte toegevoegde waarde versnelde behandeling
- 13 Onnodige zaaksdifferentiatie
- 14 Regie kwijt na tussenuitspraak
- 15 Onvoldoende voegen van samenhangende zaken
- 16 Overbodige zitting om uitspraak te doen

## Lange omschrijving knelpunt - bestuur

Indienen nadere stukken bij rechter mag tot 10 dagen voor zitting, echter regel wordt niet hard toegepast. Dit bemoeilijkt de beoordeling van stukken en geeft andere partij weinig voorbereidingsruimte.

Mogelijkheid geboden voor versnelde behandeling, echter zitting zaken tegenwoordig zo snel dat versnelde behandeling geen toegevoegde waarde heeft. Tevens geen harde criteria voor toepassing versnelde behandeling.

Er moet worden gekeken waarin bestuursrecht inzake vreemdelingen en belastingen afwijkt van het algemene bestuursrecht en of die verschillen in de desbetreffende wetten (Vw en Awr) noodzakelijk zijn of beter een aansluiting kan worden gevonden met soortgelijke bepalingen uit het Awb.

Regie vaak kwijt door bestuurserchter na doen van tussenuitspraak in kader bestuurlijke lus. Hij heeft onvoldoende inzicht in voortgang activiteiten bestuursorgaan waardoor doorlooptijd in gedrang kan komen.

Onvoldoende zicht op zaken die samenhangen en dus gevoegd moeten worden behandeld.

Noodzaak voor rechtbank om beslissing in openbaar uit te spreken. In praktijk vindt vaak een 'fictieve' zitting plaats (enkele minuten) om hieraan te voldoen.



# Gesignaleerde juridische knelpunten – straf

## Korte omschrijving knelpunt - straf

**17** Audiovisueel materiaal moet ter zitting besproken worden

## Lange omschrijving knelpunt - straf

Audiovisueel materiaal moet ter zitting worden besproken om het besprokene als processtuk te laten dienen. Dit is omslachtig. Bovendien kan audiovisueel materiaal (bijv. telefoontaps) nu niet aan dossier worden toegevoegd. Hierdoor hebben advocaten van verdachten alleen toegang tot het materiaal als zij naar het politiebureau komen.

# Juridische knelpunten in te delen op onderliggende probleem

Gerangschikt naar type knelpunt

Type		Korte omschrijving knelpunt	Onderliggend probleem
Algemeen	1	Vertraging door niet (op tijd) voldoen griffierecht	Onnodige vertraging
	2	Beperkt nut van proces-verbaal in handelszaken	Onnodig complex
Civiel	3	Vertraging zaak door repliek en dupliek	Onnodige vertraging
	4	Onnodig lange vermelding zaken op rol	Onnodige vertraging
	5	Beperkte toegevoegde waarde kort geding in handelszaken	Onnodig complex
	6	Vertraging door achteraf opstellen proces-verbaal	Onnodige vertraging
	7	Betekenen lastig bij echtscheidingszaken	Beperkt overzicht
	8	Functie rolzitting niet voor iedereen duidelijk	Onnodig complex
	9	Echtscheidingsuitspraak te laat bij gemeente ingeschreven	Onnodig complex
	10	Vertraging doordat einduitspraak blijft liggen	Onnodige vertraging
	11	Onduidelijkheid m.b.t. indienen nadere stukken	Onnodige vertraging
	12	Beperkte toegevoegde waarde versnelde behandeling	Onnodig complex
Bestuur	13	Onnodige zaaksdifferentiatie	Onnodig complex
	14	Regie kwijt na tussenuitspraak	Beperkt overzicht
	15	Onvoldoende voegen van samenhangende zaken	Onnodig complex
	16	Overbodige zitting om uitspraak te doen	Onnodig complex
Straf	17	Audiovisueel materiaal moet ter zitting besproken worden	Onnodig complex

# Juridische knelpunten in te delen op onderliggende probleem

Gerangschikt naar onderliggende problemen

Onderliggend probleem	Korte omschrijving knelpunt	Type
Onnodig complex	2 Beperkt nut van proces-verbaal in handelszaken	Civiel
	5 Beperkte toegevoegde waarde kort geding in handelszaken	Civiel
	8 Functie rolzitting niet voor iedereen duidelijk	Civiel
	9 Echtscheidingsuitspraak te laat bij gemeente ingeschreven	Civiel
	11 Onvoldoende voegen van samenhangende zaken bestuursrecht	Bestuur
	12 Overbodige zitting om uitspraak te doen	Bestuur
	13 Onnodige zaaksdifferentiatie bestuursrecht	Bestuur
	16 Beperkte toegevoegde waarde versnelde behandeling bestuursrecht	Bestuur
Onnodige vertraging	17 Audiovisueel materiaal moet ter zitting besproken worden	Straf
	1 Vertraging door niet (op tijd) voldoen griffierecht	Algemeen
	3 Vertraging zaak door replek en dupliek in civiel proces	Civiel
	4 Onnodig lange vermelding civiele zaken op rol	Civiel
	6 Vertraging door achteraf opstellen proces-verbaal in civiele zaak	Civiel
	10 Vertraging doordat einduitspraak blijft liggen	Civiel
Beperkt overzicht	15 Onduidelijkheid m.b.t. indienen nadere stukken bestuursrecht	Bestuur
	7 Betekenen lastig bij echtscheidingszaken	Civiel
	14 Regie kwijt na tussenuitspraak bestuursrecht	Bestuur

Bron: Decomplexiemodel JurisKMG

Eindrapportage validatie en advies v9\_25Jun13.pptx

# Voor ieder juridisch knelpunt mogelijke verbetervoorstellen opgesteld – algemeen en civiel (I)

## Korte omschrijving knelpunt – algemeen en civiel

- 1 **Vertraging door niet (op tijd) voldoen griffierecht**
- 2 **Beperkt nut van procesverbaal handelszaken**
- 3 **Vertraging zaak door repliek en dupliek**
- 4 **Onnodig lange vermelding zaken op rol**
- 5 **Beperkte toegevoegde waarde kort geding in handelszaken**
- 6 **Vertraging door achteraf opstellen procesverbaal**

## Verbetervoorstel

- Zaak niet in behandeling nemen voordat griffierecht voldaan is
- Inrichten generiek en efficiënt proces voor opstellen procesverbaal, eventueel met gebruik van sjablonen
- Toestaan korte verwijzingen in vonnis
- Afschaffen van repliek en dupliek, partijen zo snel mogelijk ter zitting komen
- Indien partijen na initieel vonnis niet willen doorprocederen, zaak meteen doorhalen op rol
- Uiterste termijn vastleggen waarna zaak automatisch van rol wordt gehaald
- Momenteel wordt eraan gewerkt om handelszaken in de toekomst sneller op zitting te laten komen. In die situatie verliest het kort geding, wat betreft snelheid, toegevoegde waarde. In die toekomstige situatie kan worden overwogen of de huidige procedurele mogelijkheden dan nog naast elkaar moeten bestaan.
- Procesverbaal tijdens de zitting opstellen; partijen kunnen direct instemming geven en ondertekenen

# Voor ieder juridisch knelpunt mogelijke verbetervoorstellen opgesteld – algemeen en civiel (II)

## Korte omschrijving knelpunt – algemeen en civiel

- 7** Betekenen lastig bij echtscheidingszaken
- 8** Functie rolzitting niet voor iedereen duidelijk
- 9** Echtscheidingsuitspraak te laat bij gemeente ingeschreven
- 10** Vertraging doordat einduitspraak blijft liggen

## Verbetervoorstel

- Onderzoek moet gedaan worden hoe een exploit op moderne wijze betekend kan worden waarbij met zekerheid kan worden vastgesteld dat wederpartij op hoogte raakt van echtscheidingsverzoek.
- I.p.v. rolzitting kan onderzocht worden of elke week een spreekuur kan worden georganiseerd welke door secretaris i.p.v. rolrechter wordt behandeld. Deze kan tekst en uitleg aan sociaal zwakkeren geven.
- Onderzocht moet worden of afschrift van echtscheidingsuitspraak direct digitaal ter beschikking kan worden gesteld aan burgerlijke stand.
- Onderzocht moet worden of einduitspraak sneller bekend kan worden gemaakt als deze gereed is. Bijvoorbeeld door (elektronisch) toesturen van einduitspraak of wijzigen van afgesproken datum voor einduitspraak op een voor partijen duidelijke wijze.

# Voor ieder juridisch knelpunt mogelijke verbetervoorstellen opgesteld – bestuur

## Korte omschrijving knelpunt - bestuur

- 11 Onduidelijkheid m.b.t. indienen nadere stukken
- 12 Beperkte toegevoegde waarde versnelde behandeling
- 13 Onnodige zaaksdifferentiatie
- 14 Regie kwijt na tussenuitspraak
- 15 Onvoldoende voegen van samenhangende zaken
- 16 Overbodige zitting om uitspraak te doen

## Verbetervoorstel

- Verduidelijken van regels m.b.t. indienen nadere stukken, door bv. duidelijker omlijnen bijzondere omstandigheden
- Stukken te laat ingediend niet ontvankelijk verklaren
- Er moet worden bekeken of de mogelijkheid tot versnelde behandeling een toegevoegde waarde heeft, aangezien zaken steeds sneller tot zitting komen
- Verschillen bij vreemdelingenrecht en belastingrecht opzoeken en bekijken of beter kan worden aangesloten met soortgelijke bepalingen het algemene bestuursrecht van het Awb
- Bestuursorgaan moet rechter informeren over voortgang
- Voortgang tonen in Mijn Werkomgeving
- Coördinatie aanscherpen m.b.t. voegen van zaken; automatische signalering van overeenkomende eiser/gedaagde
- Bij wet mogelijk maken dat uitspraak rechtbank openbaar kan worden gemaakt door toezending uitspraak naar partijen of door publicatie

# Voor ieder juridisch knelpunt mogelijke verbetervoorstellen opgesteld – straf

## Korte omschrijving knelpunt - straf

---

17

**Audiovisueel materiaal moet ter zitting besproken worden**



## Verbetervoorstel

---

- Audiovisueel materiaal als processtuk erkennen. Dit verkort de zitting en zorgt voor groter 'equality of arms': de verdachte het materiaal ook via 'Mijn Zaak' raadplegen

# Agenda

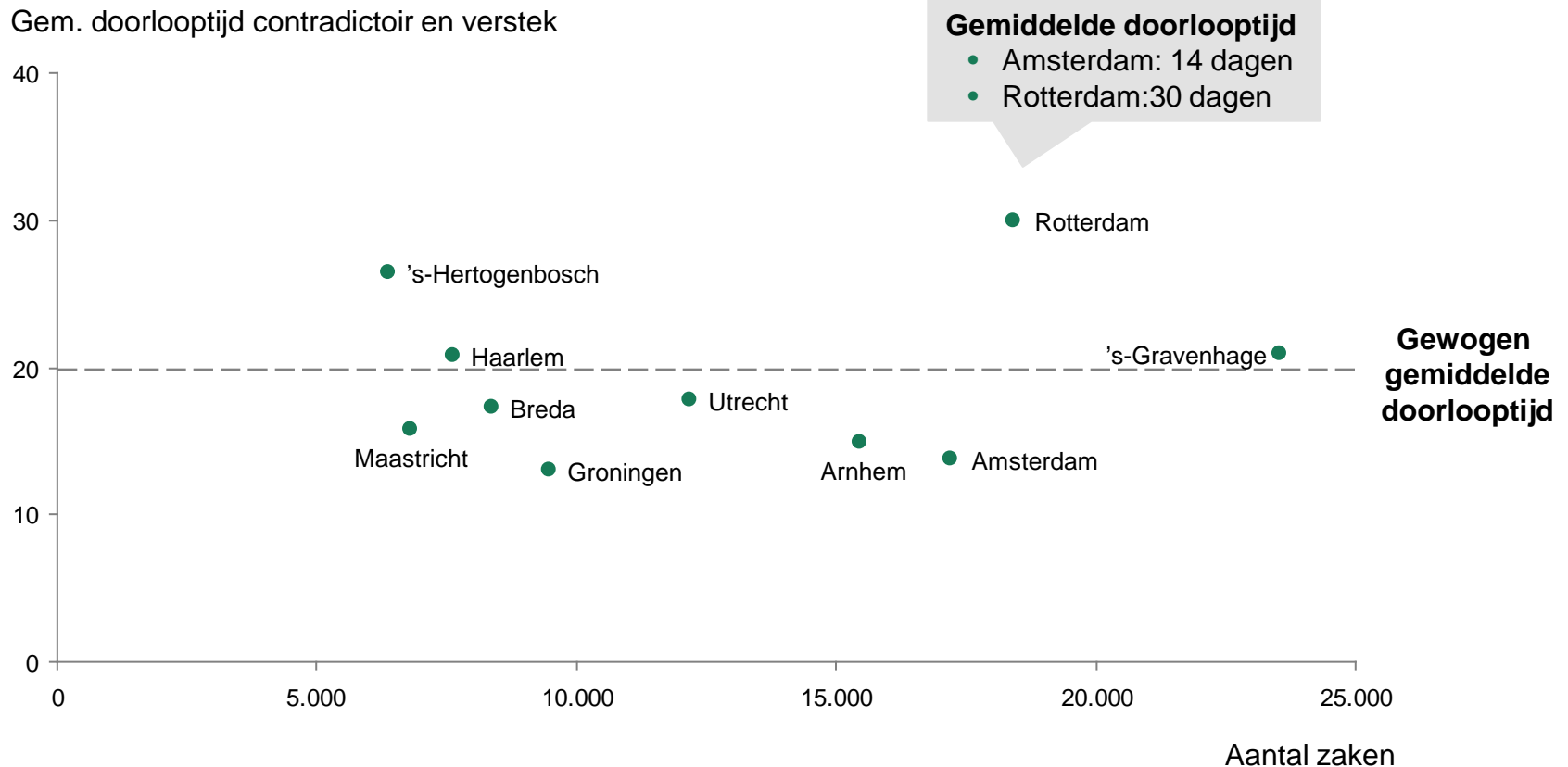
---

## Appendix 3: Aanvullend materiaal diagnose



# Bij vergelijkbaar aantal zaken toch grote verschillen in gemiddelde doorlooptijd tussen rechtbanken (I)

**Straf (kanton) 2011,  
"Contradictoir & Verstek"**



Noot: Zaken uit zaakscategorie 'Uitspraak overtreding', meetelement 'Contradictoir en verstek'  
Bron: Productiedata LDCR 2011

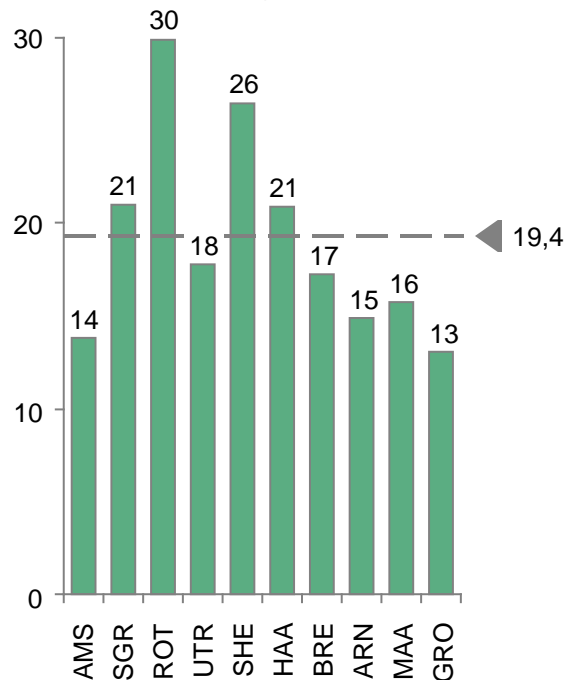
Eindrapportage validatie en advies v9\_25Jun13.pptx

# Bij vergelijkbaar aantal zaken toch grote verschillen in gemiddelde doorlooptijd tussen rechtbanken (II)

**Straf (kanton) 2011**

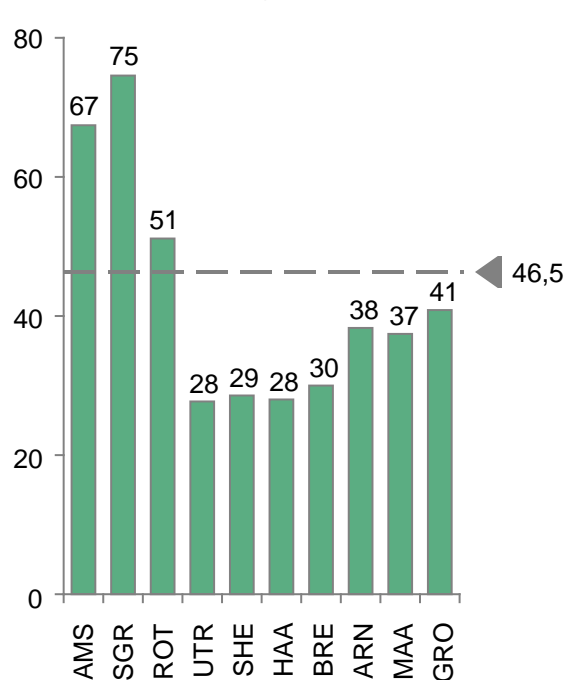
## Contradictoir en verstek<sup>1</sup> (127.325 zaken)

Gemiddelde doorlooptijd  
Rechtbanken (dagen)



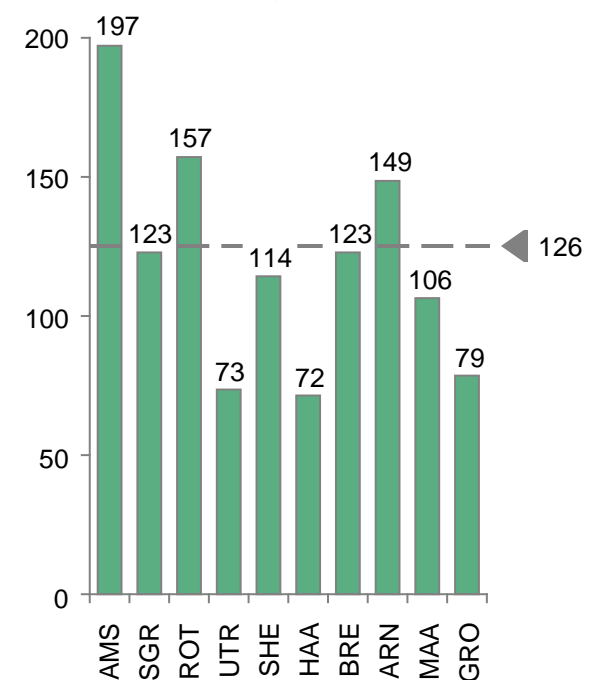
## Politierechter<sup>2</sup> (87.016 zaken)

Gemiddelde doorlooptijd  
Rechtbanken (dagen)



## In eerste aanleg<sup>3</sup> (12.370 zaken)

Gemiddelde doorlooptijd  
Rechtbanken (dagen)



1. Kanton straf, zaakscategorie 'Uitspraak overtreding', meetelement 'Contradictoir en verstek' 2. Straf, zaakscategorie 'Uitspraak ek', meetelement 'Politierechter' 3. Straf, zaakscategorie 'Uitspraak mk', meetelement 'In eerste aanleg'

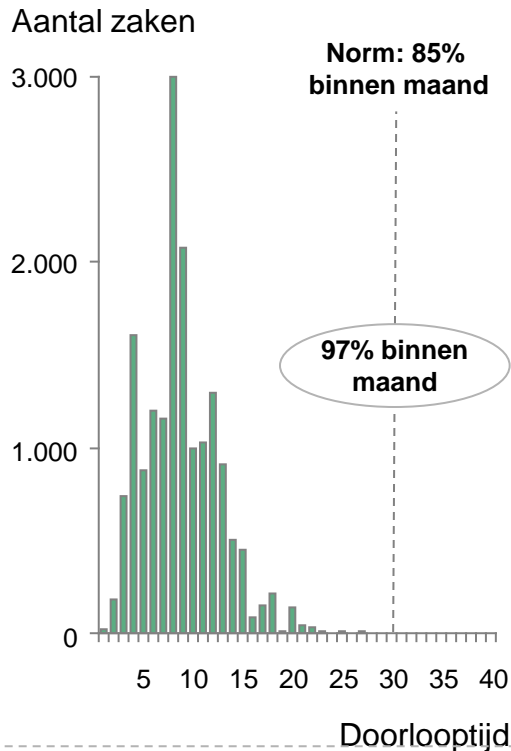
Noot: Rechtbanken waarvan bij GPS-MI data teveel zaken ontbreken niet in grafieken weergegeven

Bron: Productiedata LDCR 2011

# Bij gerechten met vergelijkbaar aantal zaken toch groot verschil in mate van controle doorlooptijden

**Straf (kanton) 2011, "Contradictoir & Verstek"**

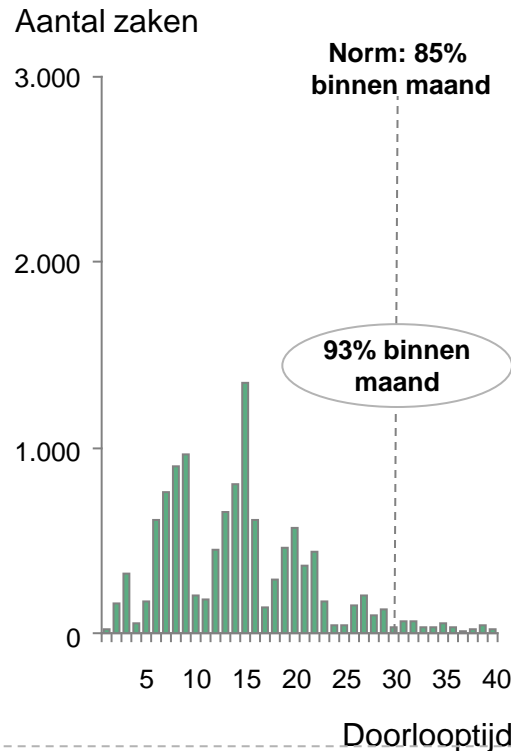
## Gros van zaken binnen 15 dagen in A'dam



Standaarddeviatie<sup>1</sup> (dagen)

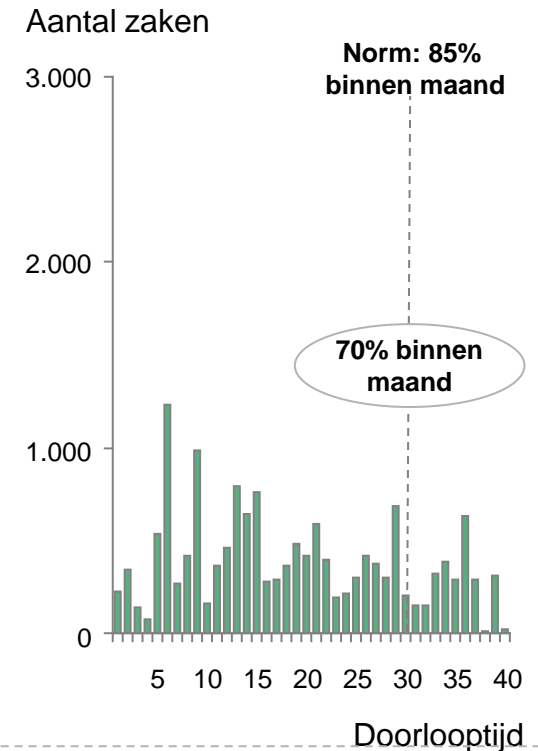
3,4

## Gros van zaken binnen 23 dagen in Utrecht



6,7

## Doorlooptijden minder onder controle in R'dam

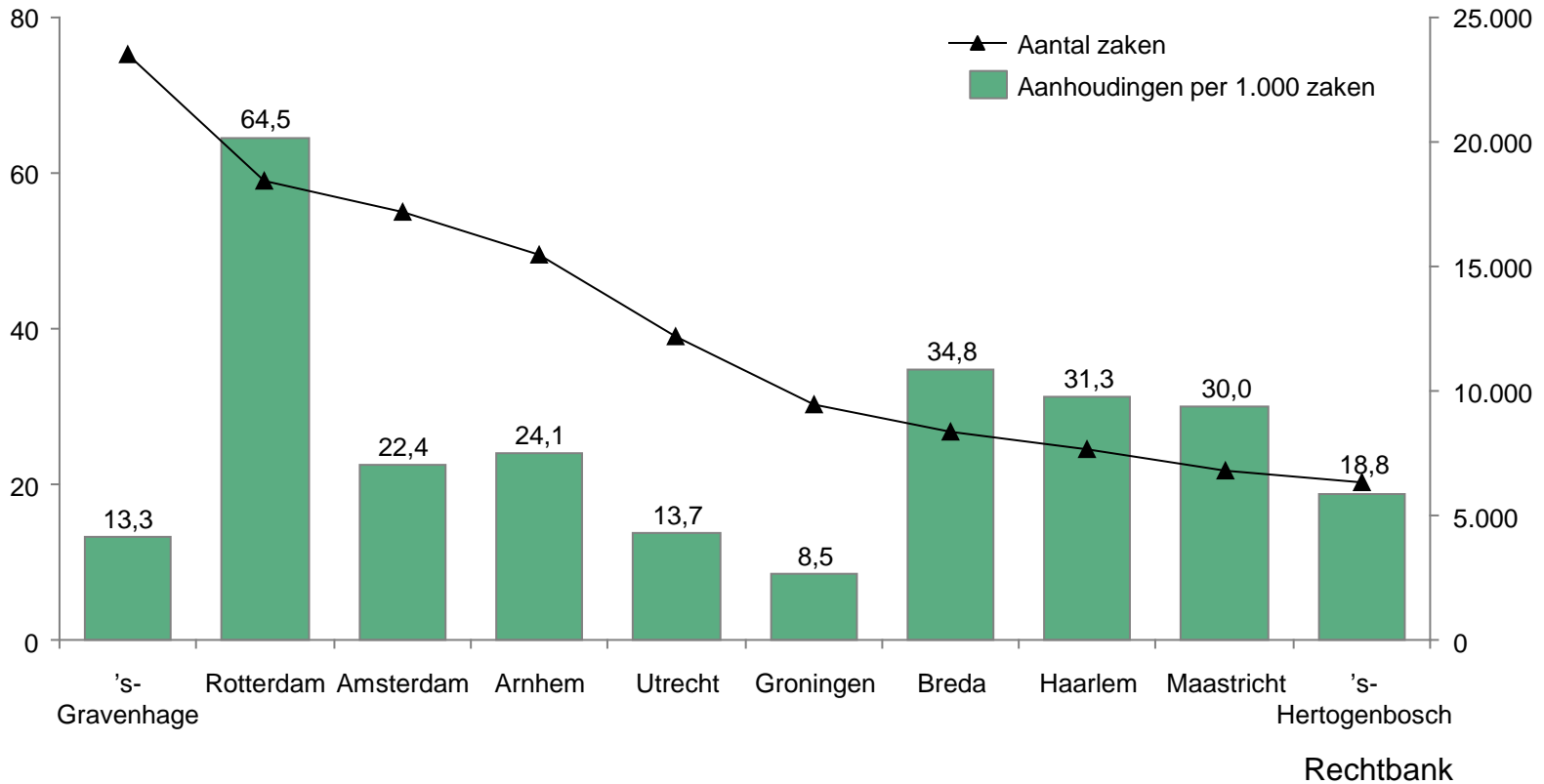


14,1

1. Voor de berekening van de standaarddeviatie zijn 5% uitschieters met langste doorlooptijd per gerecht niet meegenomen  
 Noot: Zaken uit zaakscategorie 'Uitspraak overtreding', meetelement 'Contradictoir en verstek'; In grafieken zijn zaken met doorlooptijden langer dan 40 dagen niet weergegeven, dit is 2% van zaken A'dam, 4% van zaken Utrecht en 16% zaken R'dam  
 Bron: Productiedata LDCR 2011

# Aantal aanhoudingen per rechtszaak verschilt voor strafzaken met bijna factor acht tussen rechtbanken

Aanhoudingen per 1.000 rechtszaken  
(*Contradictoir en verstek*)



Noot: Kanton straf, zaakscategorie 'Uitspraak overtreding', meetelement 'Contradictoir en verstek'  
Bron: Productiedata LDCR 2011

Eindrapportage validatie en advies v9\_25Jun13.pptx

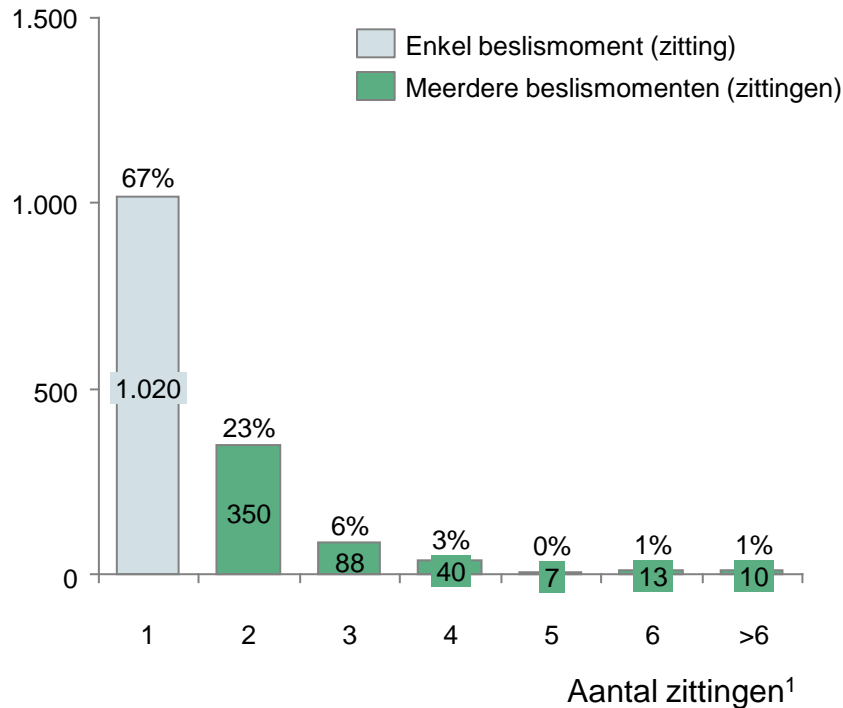
# Binnen zelfde rechtsgebied lijken grote verschillen te bestaan in aantallen zittingen per gerecht

**Straf (kanton) 2011, "Contradictoir & Verstek"**

## Rechtbank Den Haag

67% zaken met enkel beslismoment

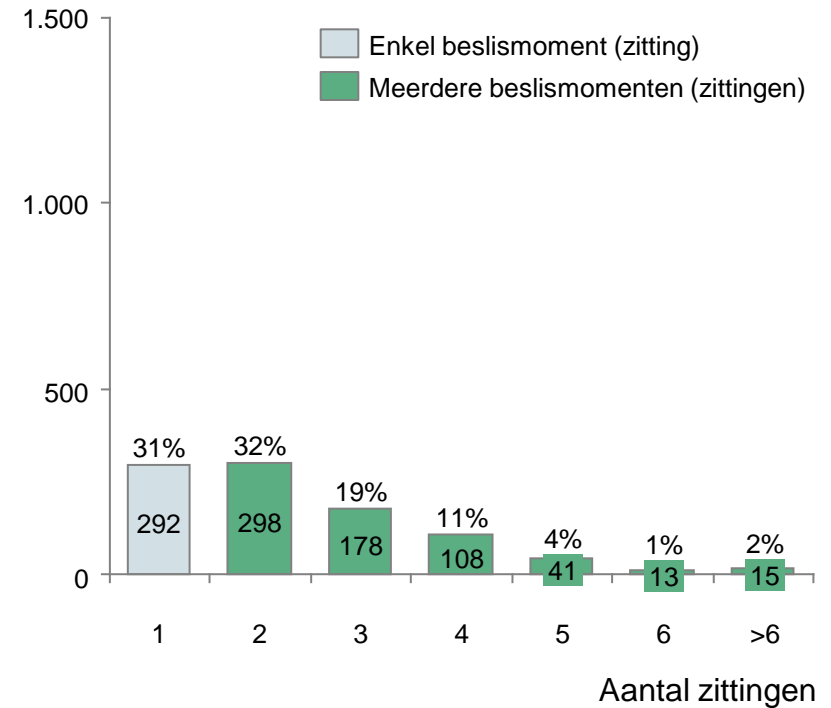
Aantal zaken (Contradictoir en verstek)



## Rechtbank Rotterdam

32% zaken met enkel beslismoment

Aantal zaken (Contradictoir en verstek)



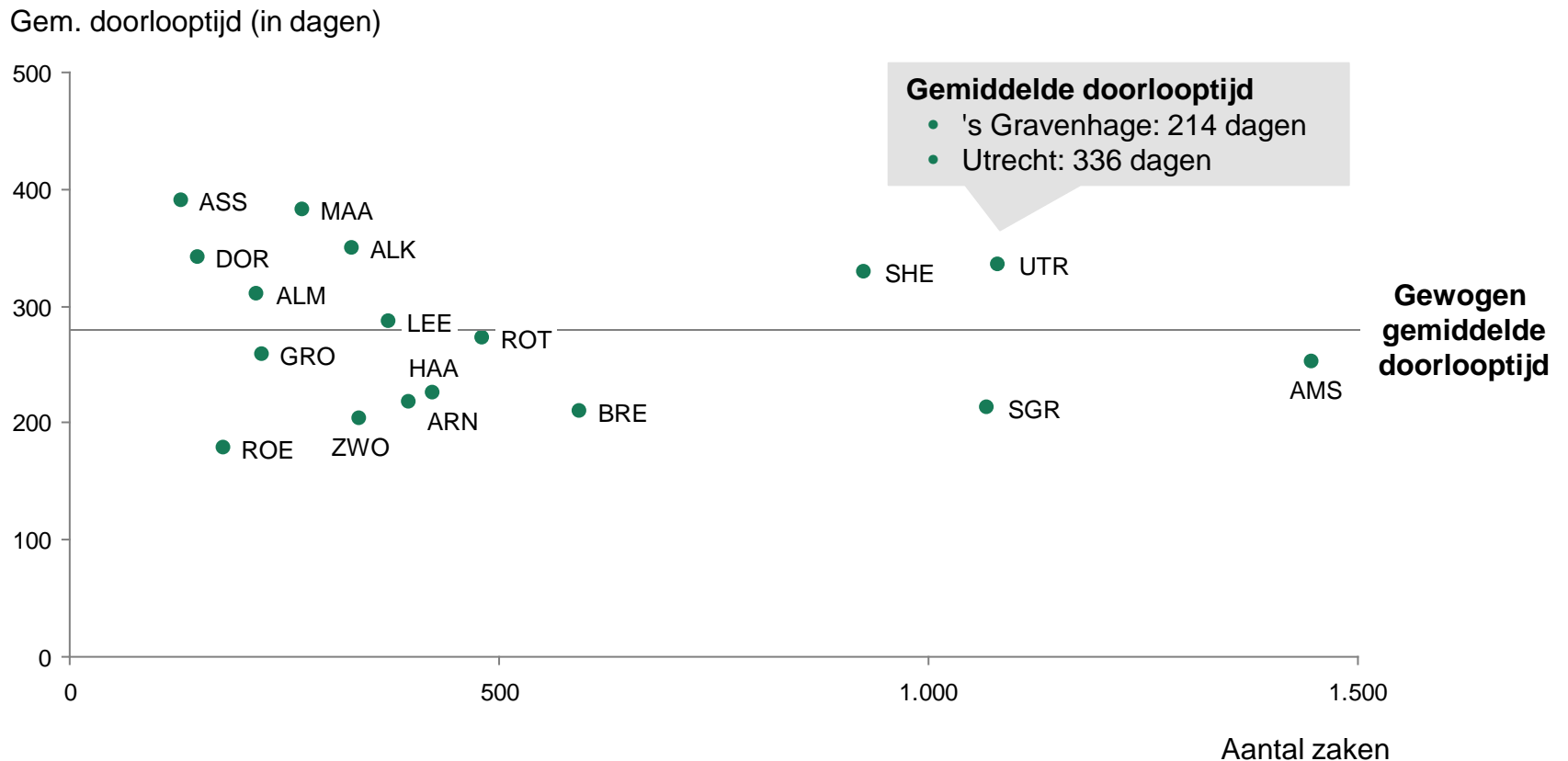
1. Aantal beslismomenten op basis van Compas data (beperkt aantal zaken in data)

Noot: Zaken uit zaakscategorie 'Uitspraak overtreding', meetelement 'Contradictoir en verstek'; Analyse op basis van beperkt aantal zaken i.v.m. systeem migratie in 2011

Bron: Productiedata LDCR 2011

# Bij vergelijkbaar aantal zaken toch grote verschillen in gemiddelde doorlooptijd tussen rechtbanken (I)

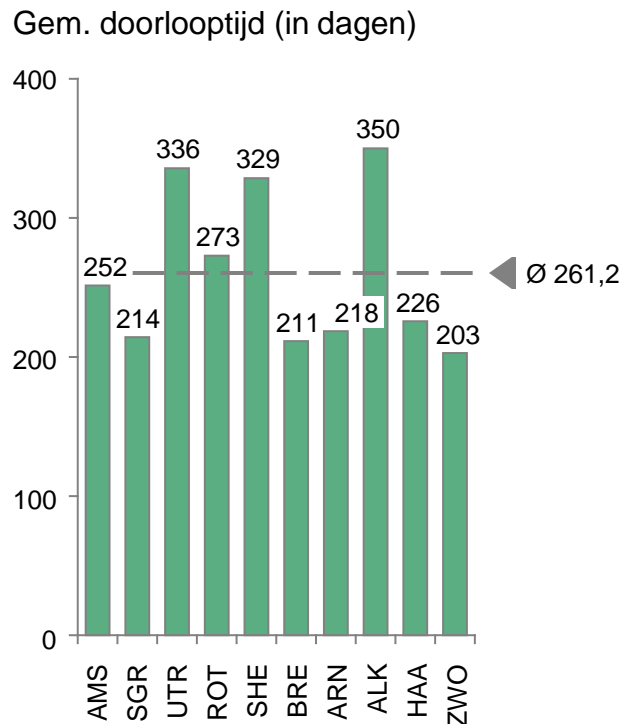
Bestuur 2011, "Appellabele einduitspraak bodemzaak varia ek"



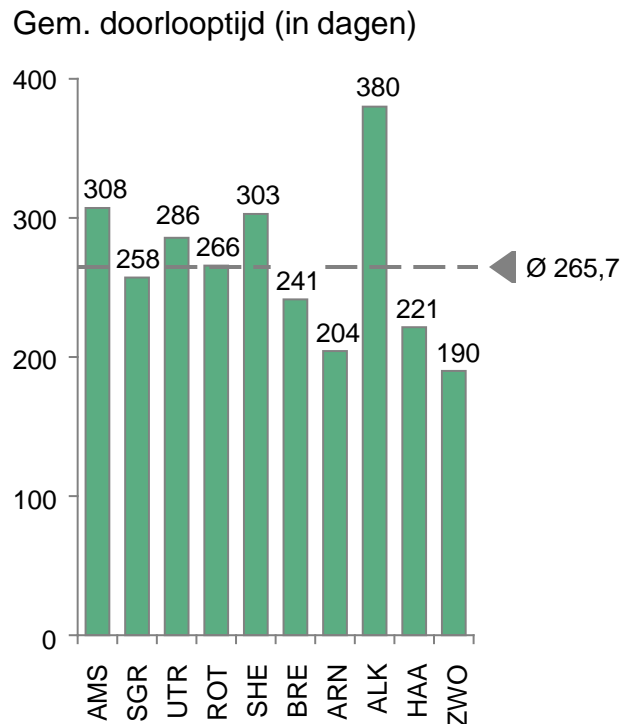
# Bij vergelijkbaar aantal zaken toch grote verschillen in gemiddelde doorlooptijd tussen rechtbanken (II)

Bestuur 2011, Zaaktypen met meeste zaken, m.u.v. overige afdoening bodemzaak

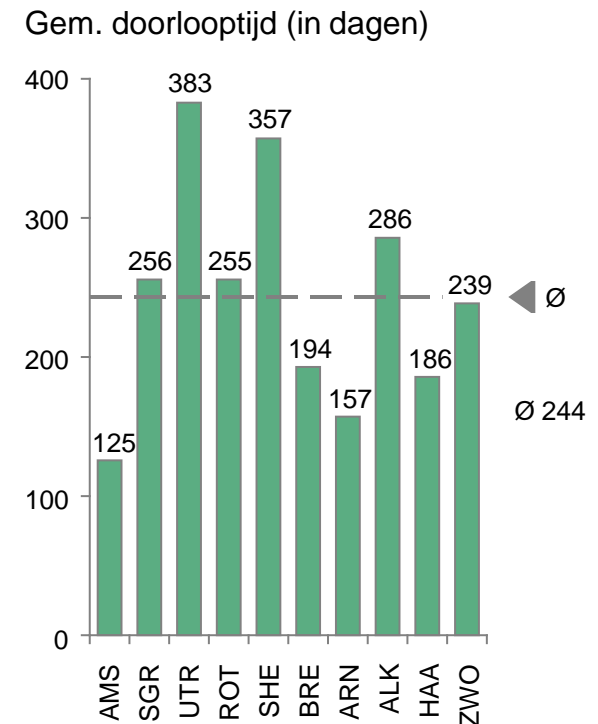
Appel. einduitspraak bodemzaak varia ek



Appel. einduitspraak bodemzaak sv ek



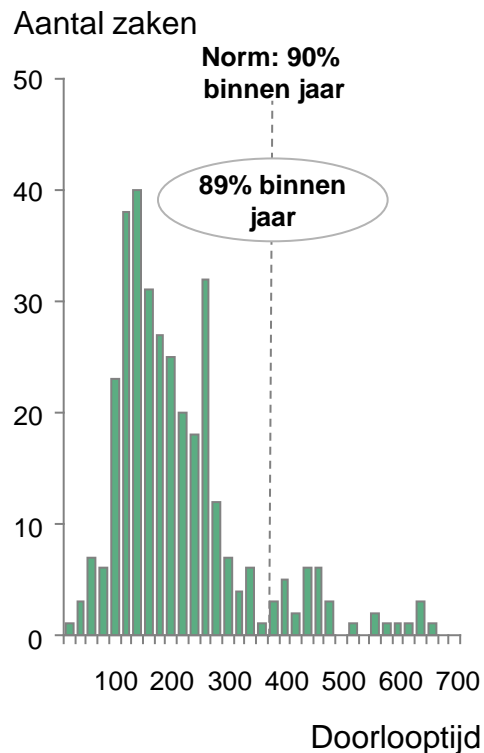
Appel. einduitspraak bodemzaak WWB/studie ek



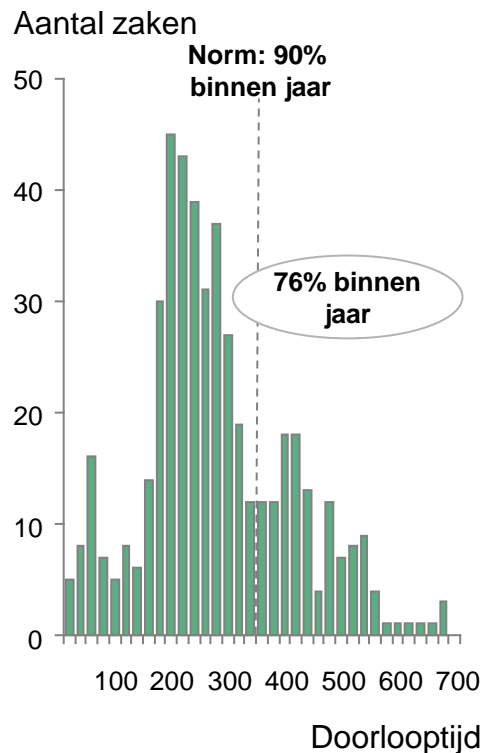
# Bij gerechten met vergelijkbaar aantal zaken toch groot verschil in mate van controle doorlooptijden

Bestuur 2011, "Appellabele einduitspraak bodemzaak varia ek"

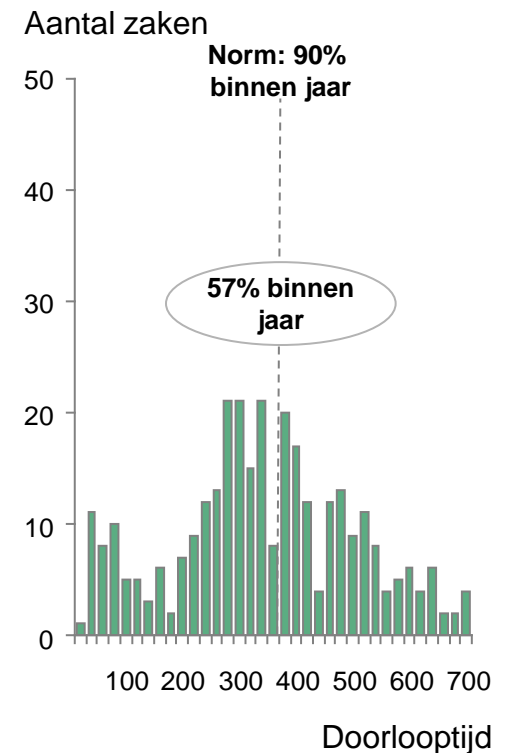
Doorlooptijd goed onder controle in Zwolle



Normdoorlooptijd wordt niet gehaald in Rotterdam



Doorlooptijden sterk variërend in Alkmaar



Standaard deviatie<sup>1</sup> (dagen)

118

139

178

Bron: Productiedata LDCR 2011

1. Voor de berekening van de standaarddeviatie zijn 5% uitschieters met langste doorlooptijd per gerecht niet meegenomen

Noot: In grafieken zijn zaken met doorlooptijden langer dan 700 dagen niet weergegeven, dit is <4% van zaken

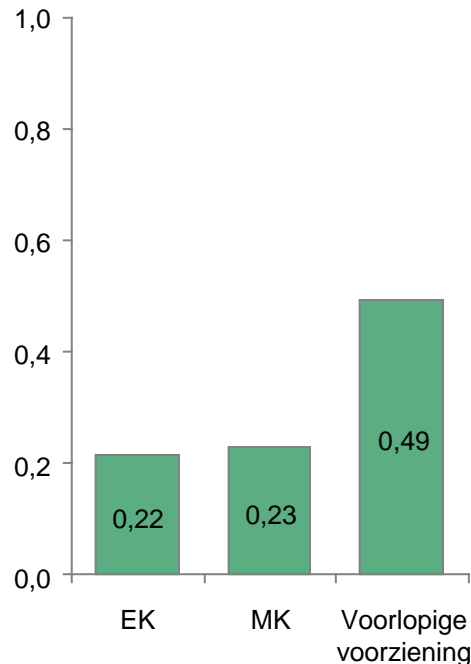


# Binnen zelfde rechtsgebied lijken grote verschillen te bestaan in aantal zittingen per gerecht per zaak

Bestuur 2011

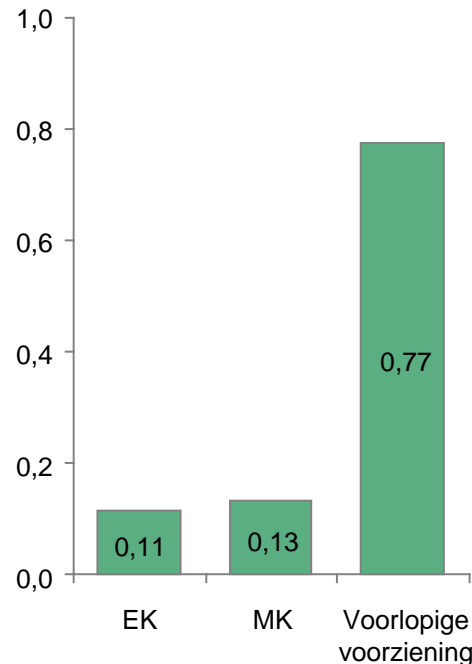
## In Utrecht veel zittingen per zaak ek en mk

Aantal zittingen per zaak



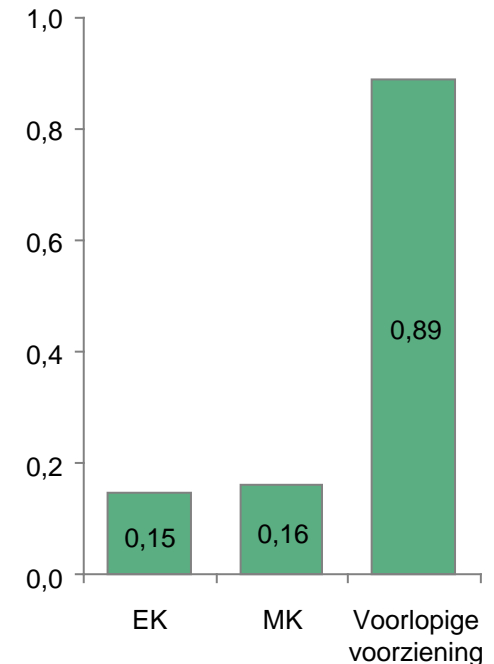
## In Arnhem weinig zittingen per zaak ek en mk

Aantal zittingen per zaak



## In Zwolle veel zittingen per zaak voorlopige voorziening

Aantal zittingen per zaak



# Agenda

---

## Appendix 4: Tijdsbestedinganalyse

- Samenvatting
- Detailaanpak
- Detailresultaten AO
- Detailresultaten JO
- Detailresultaten RA

# Aanpak tijdsbestedingonderzoek: medewerkers zelf inschatting laten maken met behulp van sjablonen

## 1 Wat zijn de huidige werkzaamheden van medewerkers?

- Informatie verzamelen over de huidige tijdsbesteding van medewerkers in de gerechten
  - Deelnemers aan KEI-workshops zijn benaderd voor medewerking, d.w.z. door henzelf of door teamleden/collega's laten invullen van sjablonen met voorgedefinieerde activiteiten waarin tijdsbesteding van een 'gemiddelde week' wordt vastgelegd
  - Via KEI-programmamedewerkers zijn ook werknemers benaderd bij gerechten waar geen workshops zijn gehouden (Den Haag, Gelderland)

## 2 In welke mate veranderen deze werkzaamheden door KEI (minder tijd, niet meer nodig)?

- Maken van expertinschattingen, gevoed door de workshops over knelpunten en verbeteringen en ervaringen met soortgelijke programma's
- Per activiteit is een minimum- en een maximuminschatting gemaakt; als uitgangspunt geldt het gemiddelde van deze twee inschattingen

## 3 Tot welke potentiële tijdsreductie (en daarmee kostenbesparing) leidt dit?

- Aanname: voor AO wordt tijdsreductie volledig ingezet voor kostenbesparing
- Aanname: voor JO wordt tijdsreductie voor 50% ingezet voor kostenbesparing
  - Overige 50% ingezet voor grotere inzet rechters; gebruikt voor richtwaarde "*Vergroten tijd rechters*"<sup>1</sup>
- Aanname: voor RA wordt tijdsreductie volledig ingezet voor inhoudelijke behandeling meer complexe zaken
  - Uitkomst analyse gebruikt om richtwaarde te bepalen van doelstelling "*Vergroten tijd rechters*"<sup>1</sup>
- Aannames te valideren door de stuurgroep
- Berekeningen uitgevoerd m.b.v. businesscase model

1. Volledige omschrijving doelstelling: "Vergroten tijd rechters voor inhoud complexe zaken"

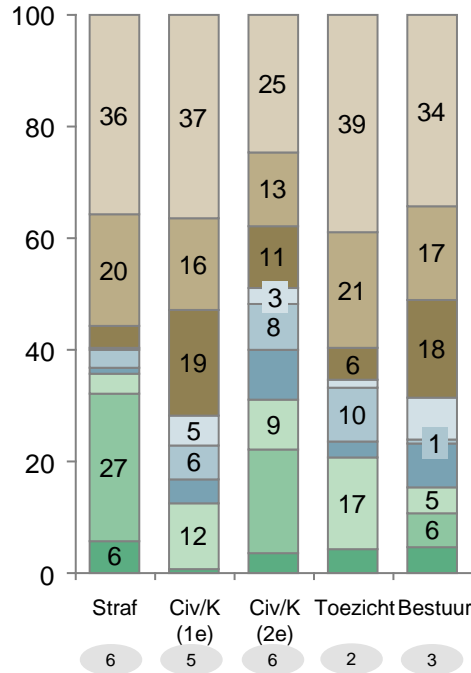
# Deelnemende rechtsgebieden, gerechten en type medewerkers tijdsbestedinganalyse

Rechtsgebied	Gerecht	Aantal mdw. AO	Aantal mdw. JO	Aantal mdw. RA
Toezicht (1e aanleg)	Zeeland-West-Brabant	2	9	1
Civiel/Kanton (1e aanleg)	Midden-Nederland	3	6	3
Civiel/Kanton (1e aanleg)	Den Haag	2	-	-
Straf (1e aanleg)	Rotterdam	3	4	-
Straf (1e aanleg)	Gelderland	3	3	4
Bestuur (1e aanleg)	Gelderland	3	6	3
Civiel (2e aanleg)	Leeuwarden	6	2	3
<b>Totaal</b>		<b>22</b>	<b>30</b>	<b>14</b>

# Grote verschillen in tijdsbesteding tussen AO, JO en RA

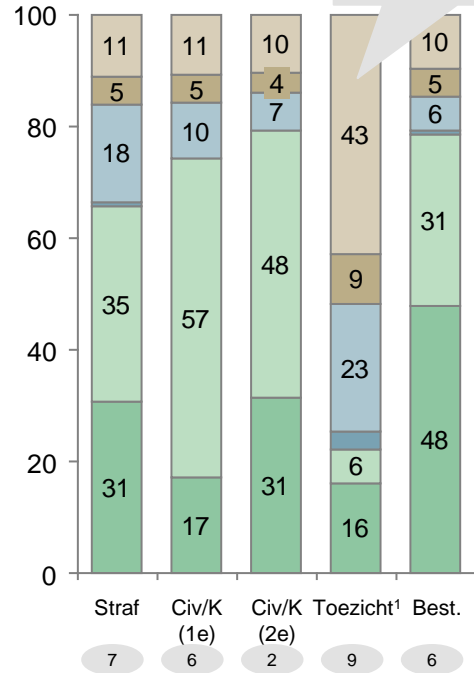
## Admin. ondersteunend personeel (AO)

Tijdsbesteding (%)



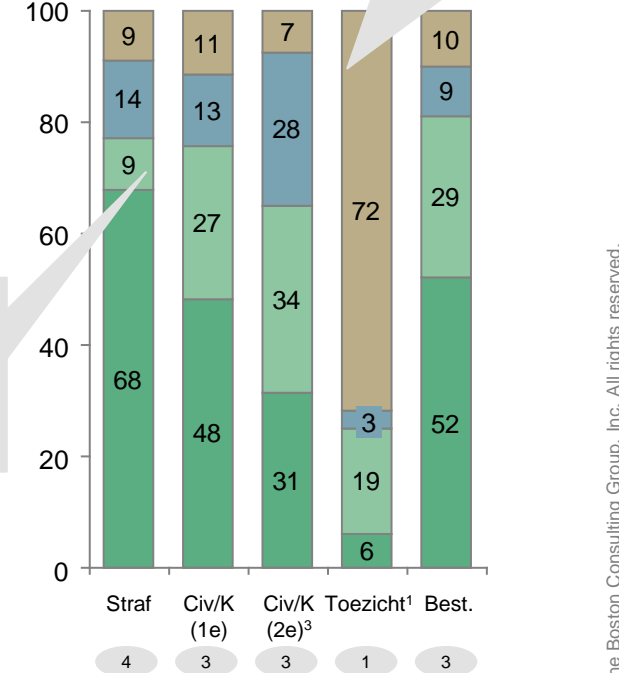
## Juridisch ondersteunend personeel (JO)

Tijdsbesteding (%)



## Rechterlijk ambtenaren (RA)

Tijdsbesteding (%)



Communicatie
  Invoer
  Overig
  Vonnis

Dossier
  Griffierecht
  Termijnen
  Zitting

1. Voor tijdsbesteding Bestuur is het gemiddelde van Straf en Civiel/Kanton gebruikt; 2. Gewogen gemiddelde aan de hand van relatieve 'zwaarte' van rechtsgebied; 3. Aanname dat dit gelijk is aan Civiel/Kanton (bij gebrek aan betere benadering)

NB: Alleen percentages groter of gelijk aan 5% weergegeven

# Inschattingen tijdsbesparing op basis van workshops en ervaringen met soortgelijke programma's

## Gevolgde stappen

**Per activiteit is een inschatting gemaakt van minimum en maximum tijdsbesparing door middel van digitalisering door KEI**

- Inschatting gemaakt op basis van input workshops en ervaringen met soortgelijke programma's

**Inschatting altijd onderbouwd door volume-effect of bestede-tijd-per-handeling-effect, of combinatie van beide**

- Additioneel werk (bijv. scannen, indexeren), of additioneel volume (bijv. meer telefoontjes) zijn meegenomen in de inschatting
  - Op aantal activiteiten daarom ook 'negatieve' tijdsbesparing

**Onderbouwing van inschatting altijd in lijn met opgestelde KEI doelstellingen**

- Met name verwachte volume-effecten: bv. 90% digitaal aanleveren, 75% reductie post

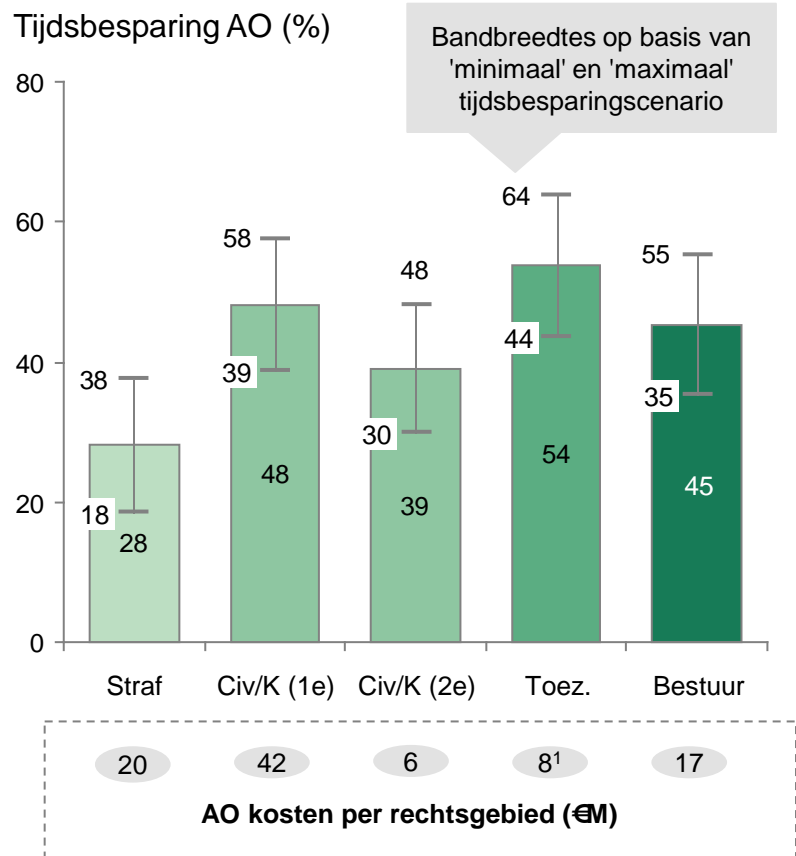
**Inschatting getoetst door BCG experts in digitalisering en procesoptimalisatie**

- O.a. bij rechtbanken in het buitenland

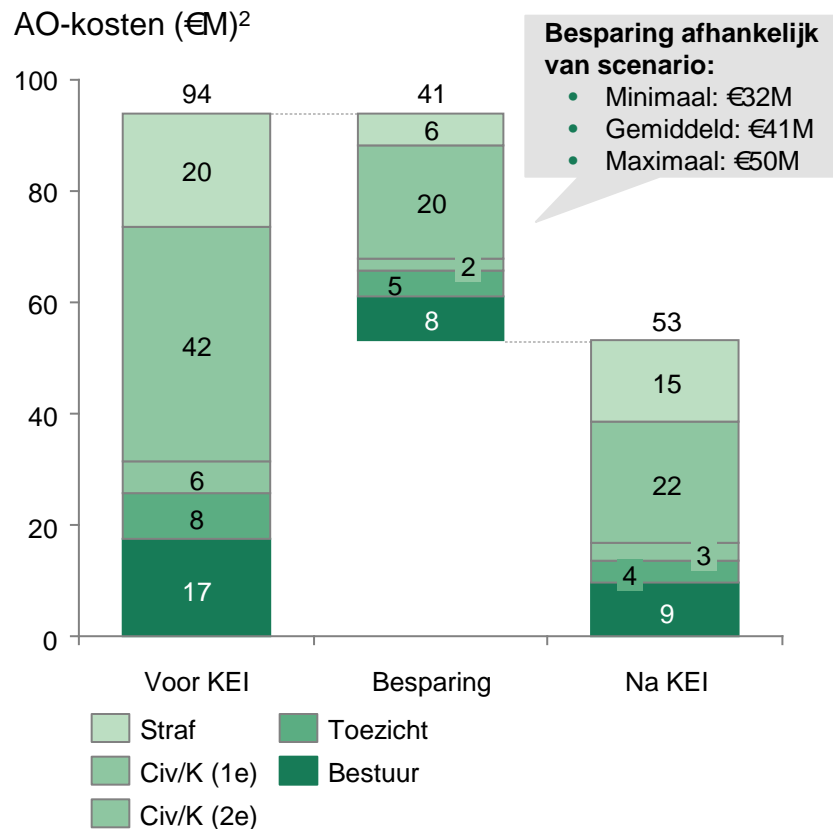
**NB: digitalisering verandert in hoofdlijnen werkproces niet, maar zorgt ervoor dat stappen eenvoudiger/sneller uit te voeren zijn en dat bewerkelijke stappen minder vaak voorkomen**

# Tijdsbesparingen bij administratief ondersteunend personeel leiden tot ~€41M besparingen

## Tijdsbesparingen AO per rechtsgebied...



## ...leiden tot totale AO-besparing van €39M in bandbreedte van €32-50M

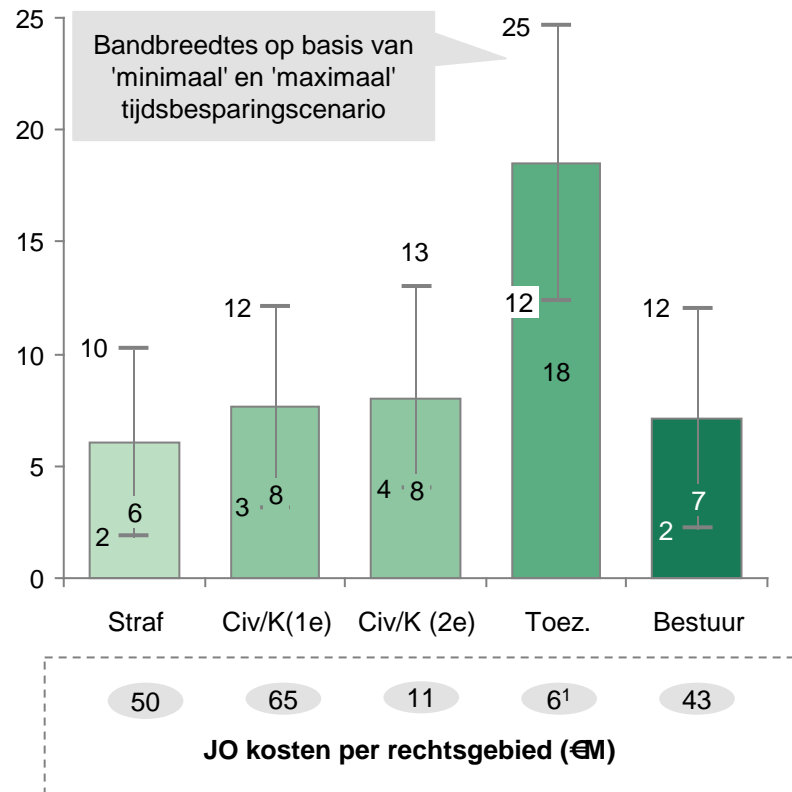


1. AO-kosten Toezicht niet voor alle rechtbanken apart in HR data. Van alle Civiel/Kanton AO-kosten 15% toegekend aan Toezicht (als in rechtbank Oost-Nederland), overige 85% toegekend aan Civiel/Kanton

# Potentieel €13M kostenbesparing door tijdsbesparing JO, helpt te gebruiken voor grotere inzet rechters

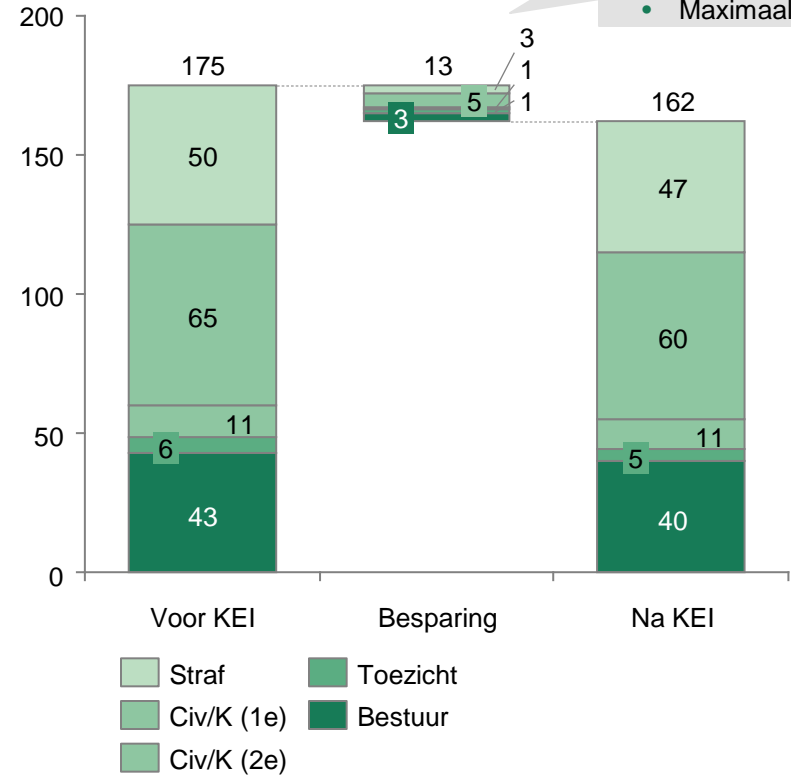
## Tijdsbesparingen JO per rechtsgebied...

Tijdsbesparing JO (%)



## ...leidt tot potentieel van €13M kostenbesparing

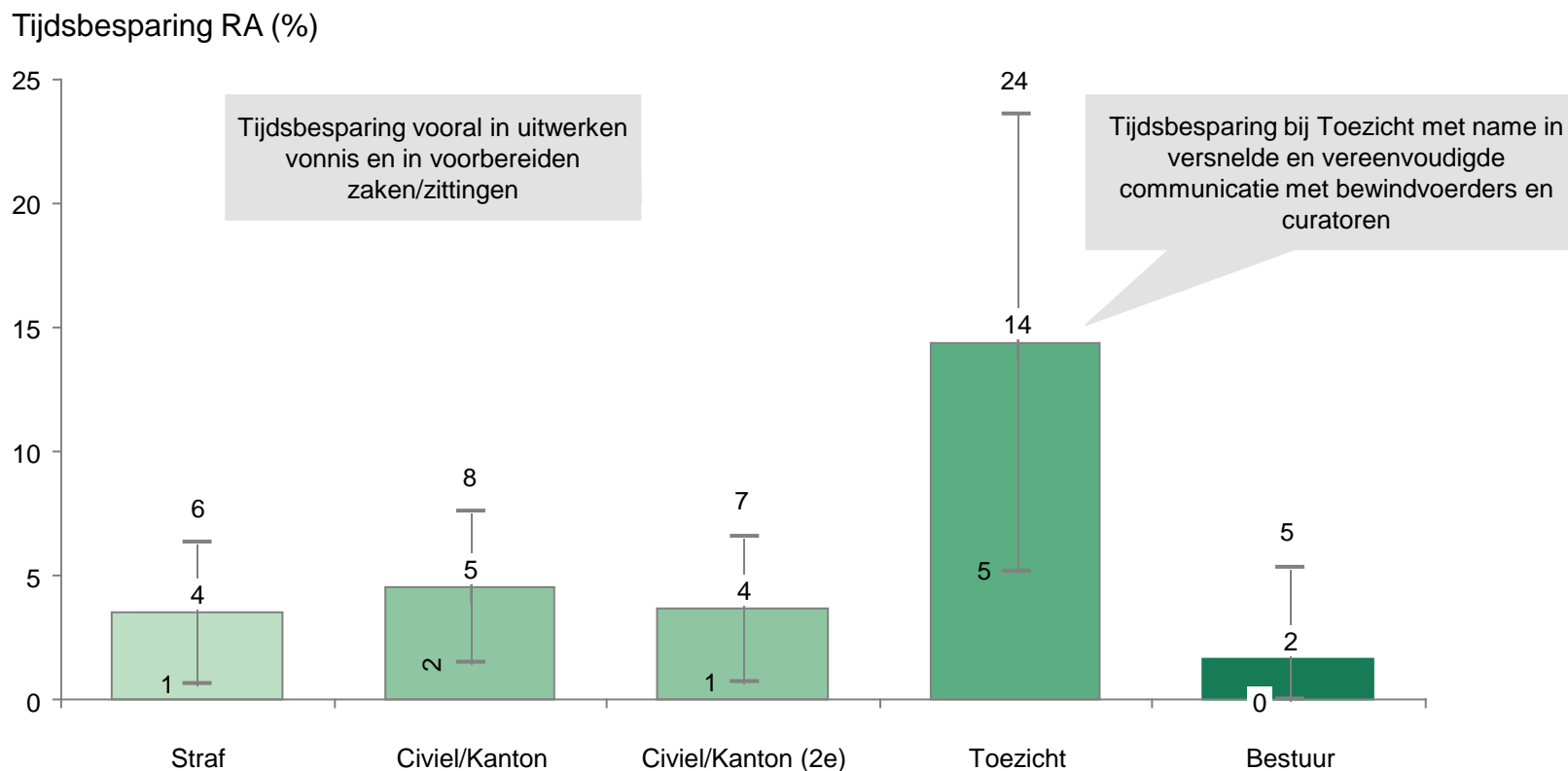
JO-kosten (€M)<sup>2</sup>



1. JO-kosten Toezicht niet voor alle rechtbanken apart in HR data. Van alle Civiel/Kanton JO-kosten 7% toegekend aan Toezicht (als in rechtbank Oost-Nederland), overige 93% toegekend aan Civiel/Kanton



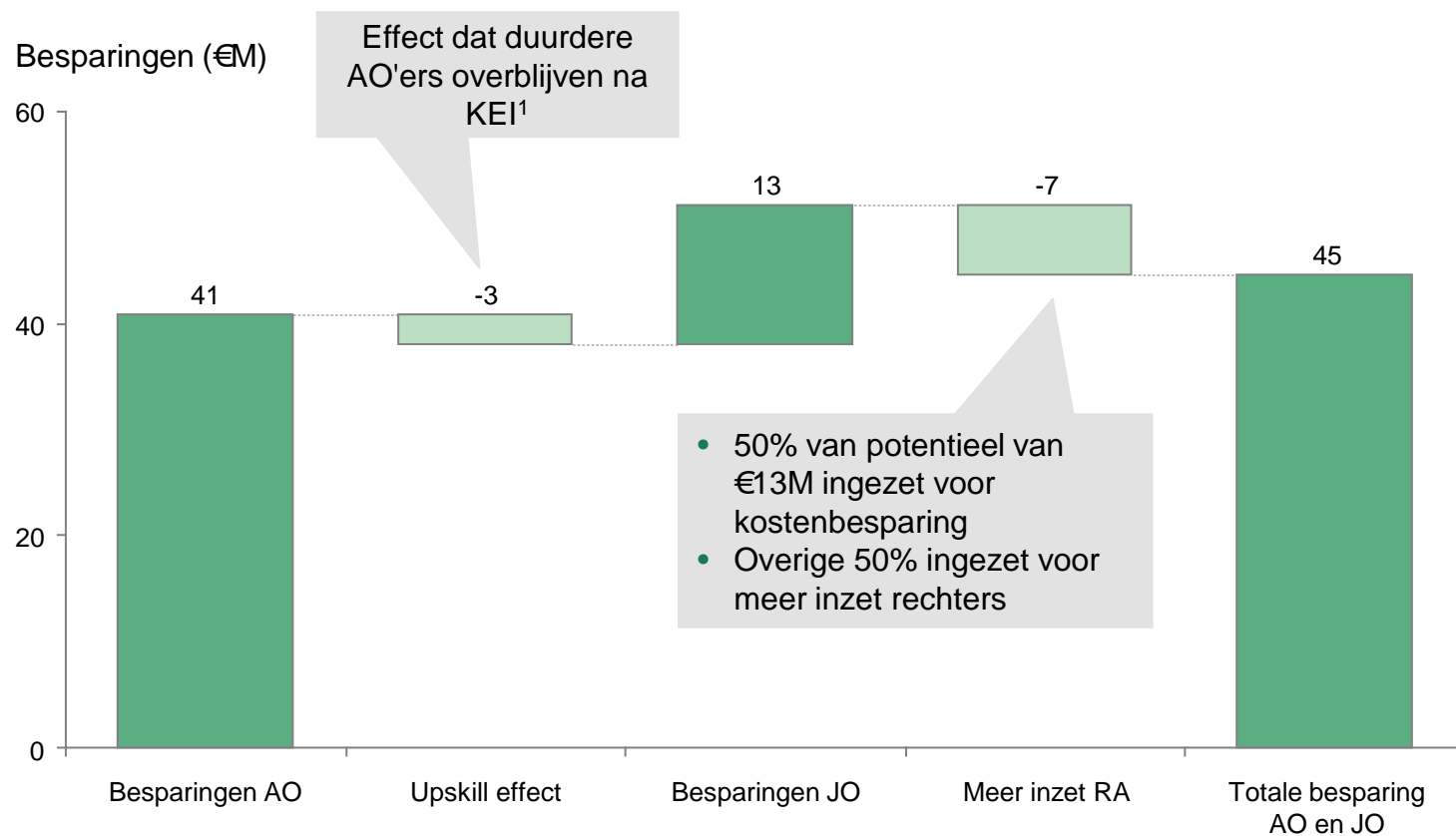
# Tijdsbesparing ~4% RA te gebruiken voor inhoud complexe zaken



**Richtwaarde doelstelling "Vergroten tijd rechters voor inhoud complexe zaken" te stellen op 5%**

# Totale besparingen op AO en JO €45M

Rekening gehouden dat gemiddeld genomen duurder AO personeel nodig zal zijn



1. Aanname dat AO'ers uit laagste schalen verdwijnen en resterende AO'ers dus gemiddeld duurder zullen zijn

# Drie mogelijke vervolgstappen op de tijdsbestedinganalyse

## Omschrijving

### 1 Meer waarnemingen

- Meer medewerkers vragen om sjablonen in te vullen om zo meer divers en compleet beeld te krijgen van tijdsbesteding
- Consequentie: medewerkers vragen van gerechten die nog niet bekend zijn met KEI

## Afweging

- Geeft beter beeld huidige tijdsbesteding door meer waarnemingen
- Uitbreiding van waarnemingen zal huidig inzicht naar verwachting niet substantieel veranderen
- Schept verwachtingen die moeilijk op afstand te beheersen zijn

### 2 Aanvullen met echt tijdschrijven

- Groep medewerkers "echt" tijd laten schrijven in bepaalde periode
  - O.a. aanbevolen door rechtbank Limburg
- Geeft vermoedelijk meer accuraat beeld van de huidige tijdsbesteding

- Geeft beter beeld huidige tijdsbesteding door meer en meer nauwkeurige waarnemingen
- Uitbreiding van waarnemingen zal huidig inzicht naar verwachting niet substantieel veranderen
- Grote kans dat de uitkomsten niet nuttig zullen zijn omdat de uitvraag naar data afhankelijk is van het procesontwerp
  - Procesontwerp kan leiden tot andere activiteiten/categorieën
- Schept verwachtingen die moeilijk op afstand te beheersen zijn

### 3 Gebruiken/aanscherpen in procesontwerp

- Tijdsbestedinganalyse pas aanscherpen tijdens procesontwerp, gecoördineerd door team dat procesontwerp uitvoert
  - Inschattingen integraal meenemen in ontwerp van processen en organisatie

- Geeft beter beeld huidige tijdsbesteding door meer en meer nauwkeurige waarnemingen
- Uitbreiding van waarnemingen zal huidig inzicht naar verwachting niet substantieel veranderen
- Geeft inzicht voor ontwerpteam in gevolgen ontwerpkeuzes
- Schept verwachtingen, maar deze kunnen snel worden beantwoord door de keuzes in het detailontwerp en bijv. mee laten doen deelnemers in testen eerste scrumresultaten

**Gekozen optie**

# Agenda

---

## Appendix 4: Tijdsbestedinganalyse

- Samenvatting
- Detailaanpak
- Detailresultaten AO
- Detailresultaten JO
- Detailresultaten RA



# Voorbeeld sjabloon: Juridisch ondersteunend personeel

**Tijdsbestedinganalyse - Juridisch ondersteunend personeel**

*Graag oranje velden invullen*

Hoeveel uur werkt u in de week?

Wat is uw functie?

In welk team werkt u?

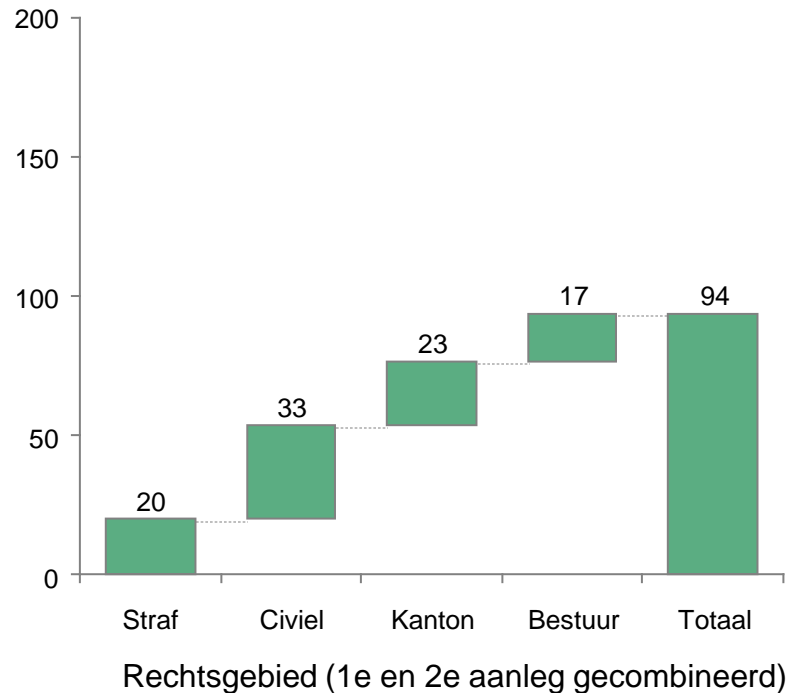
1. Invulformulier tijdsbesteding				2. Invulformulier drijvers			
Categorie	Activiteit	Aantal uur per week	Opmerkingen	Drijver	Aantal	Opmerkingen	
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon			Poststukken			
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - e-mail			Telefoontjes			
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post			E-mails			
Communicatie	Vakinhoudelijk overleg			Overleggen			
Communicatie	Jurisprudentie overleg			Zaken			
Dossier	Controleren inhoud dossier (compleet, correct)			Dossiers			
Dossier	Bepalen ontvankelijkheid / type behandeling (regulier, complex, ...)			Zittingen			
Zitting	Juridische voorbereiding zitting						
Zitting	Ondersteuning zitting						
Vonnis	Concipiëren, beoordelen, controleren vonnis						
Termijnen	Controleren termijnen						
Overig	Administratieve taken						
Overig	Training: vakinhoudelijke zelfstudie						
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten						
<b>Totaal aantal uren</b>			<b>0</b>				

Doorgaans hebben medewerkers de sjablonen zelfstandig ingevuld; soms is deze door het BCG team ingevuld tijdens een telefonisch interview met de medewerker

# Potentiële kostenbesparing wordt berekend op totale loonkosten AO- en JO-medewerkers

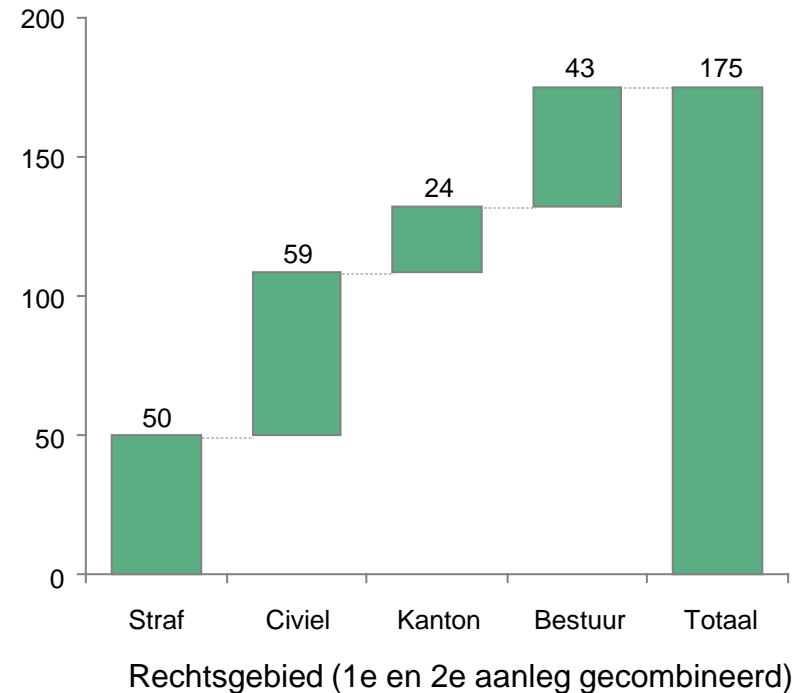
## Loonkosten AO-medewerkers

AO-loonkosten (€M)



## Loonkosten JO-medewerkers

JO-loonkosten (€M)



**NB: aandeel 'Toezicht' niet voor hele rechtspraak uit te splitsen, maar op basis van kostenplaatsgegevens Rechtbank Oost-Nederland inschatting dat percentage Toezicht medewerkers binnen Civiel/Kanton voor AO 15% is en voor JO 7%**

# Agenda

---

## Appendix 4: Tijdsbestedinganalyse

- Samenvatting
- Detailaanpak
- Detailresultaten AO
- Detailresultaten JO
- Detailresultaten RA



# Voor administratief ondersteuners 29 activiteiten gedefinieerd in 9 categorieën

Categorie	Activiteit
Communicatie	Uitpakken en sorteren post
Communicatie	Inboeken post
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - e-mail
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post
Communicatie	Oproepen van partijen inzake verzoekschrift
Communicatie	Verwerken retourpost van juridisch medewerker/rechter-commissaris
Dossier	Stukken toevoegen aan dossier
Dossier	Controleren inhoud dossier (compleet, correct)
Dossier	Bijhouden locatie dossier
Dossier	Zoeken dossier
Dossier	Kopiëren dossier
Dossier	Transporteren dossier

Categorie	Activiteit
Invoer	Invoeren van verzoekschriften
Invoer	Controleren van verzoekschriften
Invoer	Controleren op fouten invoer
Invoer	Corrigeren fouten
Griffierecht	Vaststellen hoogte griffierecht
Griffierecht	Controleren griffierecht betaling
Zittingsplanning	Plannen van zaken (1e keer)
Zittingsplanning	Herplannen van zaken <sup>1</sup>
Zitting	Vorbereiding zitting
Zitting	Ondersteuning zitting zelf
Zitting	Nabewerking zitting
Vonnis	Uitwerken vonnis/proces-verbaal
Vonnis	Vonnis inboeken in civiel
Vonnis	Vonnis/proces-verbaal afgeven
Termijnen	Controleren termijnen
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten (incl. pauzes, toiletbezoek, etc)

1. Herplanning door foutieve eerste planning  
Bron: Businesscase Model

# Expertinschatting gemaakt van tijdsbesparing door KEI per activiteit (I)

Categorie	Activiteit	Inschatting (gemiddeld)	Min	Max	Onderbouwing
Communicatie	Uitpakken en sorteren post	75%	65%	85%	75% reductie post (volume)
Communicatie	Inboeken post	75%	65%	85%	75% reductie post (volume)
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon	-20%	-30%	-10%	Vragen over invullen digitale formulieren komen centraal binnen en kunnen daar efficiënter worden afgehandeld (-10%), maar vermoedelijk meer vragen (+30%) over digitaal indienden
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - e-mail	-20%	-30%	-10%	Vragen over invullen digitale formulieren komen centraal binnen en kunnen daar efficiënter worden afgehandeld (10%); volume vergroting van 30% door afschaffing post
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post	75%	65%	85%	75% reductie post (volume)
Communicatie	Oproepen van partijen inzake verzoekschrift	40%	30%	50%	Digitaal versturen waar mogelijk ('Mijn Zaak'), ca. 30%; Eenvoudiger documentcreatie (10%)
Communicatie	Verwerken retourpost van juridisch medewerker/rechter-commissaris	80%	70%	90%	Volledig geautomatiseerd via Mijn Werkomgeving; alleen uitzonderingen

# Expertinschatting gemaakt van tijdsbesparing door KEI per activiteit (II)

Categorie	Activiteit	Inschatting (gemiddeld)	Min	Max	Onderbouwing
Dossier	Stukken toevoegen aan dossier	30%	20%	54%	90% digitale aanlevering die 70% sneller verwerkt wordt: 60% (overige 30%: indexeren). 'Extra werk' voor scannen/indexeren van de 10% die niet digitaal wordt aangeleverd: -30%
Dossier	Controleren inhoud dossier (compleet, correct)	0%	-10%	10%	Vereist nog steeds veel tijd - makkelijker zoeken (op woorden) in dossier, maar op papier blader je er makkelijker doorheen
Dossier	Bijhouden locatie dossier	100%	100%	100%	Niet meer nodig
Dossier	Zoeken dossier	80%	70%	90%	Fysiek zoeken niet meer nodig, maar 'digitaal zoeken' in de plaats
Dossier	Kopiëren dossier	20%	10%	30%	Netto effect: kopiëren loopt terug, maar printen loopt op
Dossier	Transporteren dossier	100%	100%	100%	Niet meer nodig
Invoer	Invoeren van verzoekschriften	90%	85%	95%	90% digitale aanlevering
Invoer	Controleren van verzoekschriften	45%	30%	60%	90% digitale aanlevering waarin 50% minder tijd aan controle nodig is doordat veel controles geautomatiseerd zijn
Invoer	Controleren op fouten invoer	45%	30%	60%	90% digitale aanlevering waarin 50% minder tijd aan controle nodig is doordat veel controles geautomatiseerd zijn
Invoer	Corrigeren fouten	45%	30%	60%	90% digitale aanlevering waarin 50% minder tijd aan controle nodig is doordat veel controles geautomatiseerd zijn

# Expertinschatting gemaakt van tijdsbesparing door KEI per activiteit (III)

Categorie	Activiteit	Inschatting (gemiddeld)	Min	Max	Onderbouwing
Griffierecht	Vaststellen hoogte griffierecht	90%	85%	95%	Alleen in uitzonderlijke gevallen nog 'handwerk'
Griffierecht	Controleren griffierecht betaling	80%	70%	90%	Volledig geautomatiseerd; alleen uitzonderingen
Zittingsplanning	Plannen van zaken (1e keer)	30%	10%	50%	Zelfde volume, maar 30% minder tijd kwijt door betere software
Zittingsplanning	Herplannen van zaken (door foutieve eerste planning)	50%	30%	70%	30% van volume door betere 1e planning, 30% minder tijd kwijt
Zitting	Vorbereiding zitting	10%	0%	20%	Kleine efficiëntieslag door beter geïntegreerde systemen (schrijfhulp/registratie/dossier)
Zitting	Ondersteuning zitting zelf	0%	0%	0%	Geen impact
Zitting	Nabewerking zitting	10%	0%	20%	Kleine efficiëntieslag door beter geïntegreerde systemen (schrijfhulp/registratie/dossier)
Vonnis	Uitwerken vonnis/proces-verbaal	10%	0%	20%	Kleine efficiëntieslag door beter geïntegreerde systemen (schrijfhulp/registratie/dossier)
Vonnis	Vonnis inboeken in systeem	20%	10%	30%	Eenvoudiger doordat er volledig digitaal gewerkt wordt
Vonnis	Vonnis/procesverbaal afgeven	60%	40%	80%	Digitaal versturen waar mogelijk ('Mijn Zaak'), ca. 30%; Eenvoudiger documentcreatie (10%)
Termijnen	Controleren termijnen	80%	70%	90%	Volledig geautomatiseerd; alleen uitzonderingen
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten (incl. pauzes, toiletbezoek, etc)	0%	0%	0%	Geen impact

# Gemiddelde reductiepercentage gebruikt om op huidige tijdsbesteding de reductie te bepalen (I)

Categorie	Activiteit	Reductie (gemiddeld)	Huidige tijdsbesteding (% 36-urige werkweek)	Reductie (procentpunt)	Resultaat (procentpunt)
Communicatie	Uitpakken en sorteren post	75%	6,1%	4,6%	1,5%
Communicatie	Inboeken post	75%	4,9%	3,7%	1,2%
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon	-20%	8,5%	-1,7%	10,3%
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen – e-mail	-20%	2,7%	-0,5%	3,3%
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post	75%	6,8%	5,1%	1,7%
Communicatie	Oproepen van partijen inzake verzoekschrift	40%	2,3%	0,9%	1,4%
Communicatie	Verwerken retourpost van juridisch medewerker/rechter-commissaris	80%	3,9%	3,1%	0,8%

# Gemiddelde reductiepercentage gebruikt om op huidige tijdsbesteding de reductie te bepalen (II)

Categorie	Activiteit	Reductie (gemiddeld)	Huidige tijdsbesteding (% 36-urige werkweek)	Reductie (procentpunt)	Resultaat (procentpunt)
Dossier	Stukken toevoegen aan dossier	30%	5,2%	1,6%	3,7%
Dossier	Controleren inhoud dossier (compleet, correct)	0%	4,9%	0,0%	4,9%
Dossier	Bijhouden locatie dossier	100%	1,6%	1,6%	0,0%
Dossier	Zoeken dossier	80%	2,6%	2,1%	0,5%
Dossier	Kopiëren dossier	20%	1,6%	0,3%	1,3%
Dossier	Transporteren dossier	100%	1,4%	1,4%	0,0%
Invoer	Invoeren van verzoekschriften	90%	7,2%	6,5%	0,7%
Invoer	Controleren van verzoekschriften	45%	2,6%	1,2%	1,4%
Invoer	Controleren op fouten invoer	45%	2,0%	0,9%	1,1%
Invoer	Corrigeren fouten	45%	1,8%	0,8%	1,0%

# Gemiddelde reductiepercentage gebruikt om op huidige tijdsbesteding de reductie te bepalen (III)

Categorie	Activiteit	Reductie (gemiddeld)	Huidige tijdsbesteding (% 36-urige werkweek)	Reductie (procentpunt)	Resultaat (procentpunt)
Griffierecht	Vaststellen hoogte griffierecht	90%	1,3%	1,2%	0,1%
Griffierecht	Controleren griffierecht betaling	80%	2,8%	2,3%	0,6%
Zittingsplanning	Plannen van zaken (1e keer)	30%	2,2%	0,7%	1,5%
Zittingsplanning	Herplannen van zaken (door foutieve eerste planning)	50%	0,8%	0,4%	0,4%
Zitting	Vorbereiding zitting	10%	3,9%	0,4%	3,5%
Zitting	Ondersteuning zitting zelf	0%	1,7%	0,0%	1,7%
Zitting	Nabewerking zitting	10%	2,9%	0,3%	2,6%
Vonnis	Uitwerken vonnis/proces-verbaal	10%	3,9%	0,4%	3,5%
Vonnis	Vonnis inboeken in systeem	20%	2,1%	0,4%	1,7%
Vonnis	Vonnis/proces-verbaal afgeven	60%	2,7%	1,6%	1,1%
Termijnen	Controleren termijnen	80%	4,5%	3,6%	0,9%
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten (incl. pauzes, toiletbezoek, etc)	0%	4,7%	0,0%	4,7%
<b>Totaal</b>			100%	42.8%	57.2%

# Agenda

---

## Appendix 4: Tijdsbestedinganalyse

- Samenvatting
- Detailaanpak
- Detailresultaten AO
- Detailresultaten JO
- Detailresultaten RA



# Voor juridisch ondersteuners 14 activiteiten gedefinieerd in 6 categorieën

Categorie	Activiteit
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - e-mail
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post
Communicatie	Vakinhoudelijk overleg
Communicatie	Jurisprudentie overleg
Dossier	Controleren inhoud dossier (compleet, correct)
Dossier	Bepalen ontvankelijkheid / type behandeling (regulier, complex, ...)
Zitting	Juridische voorbereiding zitting
Zitting	Ondersteuning zitting
Vonnis	Concipiëren, beoordelen, controleren vonnis
Termijnen	Controleren termijnen
Overig	Administratieve taken
Overig	Training: vakinhoudelijke zelfstudie
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten

# Expertinschatting gemaakt van tijdsbesparing door KEI per activiteit (I)

Categorie	Activiteit	Inschatting (gemiddeld)	Min	Max	Onderbouwing
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon	-20%	-30%	-10%	Vragen over invullen digitale formulieren komen centraal binnen en kunnen daar efficiënter worden afgehandeld (10%); volume vergroting van 30% door afschaffing post
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen – e-mail	-20%	-30%	-10%	Vragen over invullen digitale formulieren komen centraal binnen en kunnen daar efficiënter worden afgehandeld (10%); volume vergroting van 30% door afschaffing post
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post	75%	65%	85%	75% reductie post (volume)
Communicatie	Vakinhoudelijk overleg	0%	0%	0%	Geen impact
Communicatie	Jurisprudentie overleg	0%	0%	0%	Geen impact
Dossier	Controleren inhoud dossier (compleet, correct)	0%	-10%	10%	Vereist nog steeds veel tijd - makkelijker zoeken (op woorden) in dossier, maar op papier blader je er makkelijker doorheen
Dossier	Bepalen ontvankelijkheid / type behandeling (regulier, complex, ...)	0%	-10%	10%	Vereist nog steeds veel tijd - makkelijker zoeken (op woorden) in dossier, maar op papier blader je er makkelijker doorheen

# Expertinschatting gemaakt van tijdsbesparing door KEI per activiteit (II)

Categorie	Activiteit	Inschatting (gemiddeld)	Min	Max	Onderbouwing
Zitting	Juridische voorbereiding zitting	5%	0%	10%	Kleine efficiëntieslag door beter geïntegreerde systemen (schrijfhulp/registratie/dossier) Merendeel van het werk blijft echter inhoudelijk van aard.
Zitting	Ondersteuning zitting	0%	0%	0%	Geen impact
Vonnis	Conciipiëren, beoordelen, controleren vonnis	10%	5%	15%	Efficiënter samenwerken met rechters (samen in één dossier, makkelijker schakelen), beter geïntegreerde systemen (schrijfhulp/registratie/dossier), digitale aantekeningen voorbereiding helpen bij maken vonnis. Merendeel van het werk blijft echter inhoudelijk van aard.
Termijnen	Controleren termijnen	80%	70%	90%	Volledig geautomatiseerd; alleen uitzonderingen
Overig	Administratieve taken	35%	20%	50%	Efficiëntie mogelijk, maar lastig precies in te schatten i.v.m. generieke karakter van deze activiteit (inschatting conform benchmark)
Overig	Training: vakinhoudelijke zelfstudie	0%	0%	0%	Geen impact
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten	0%	0%	0%	Geen impact

# Gemiddelde reductiepercentage gebruikt om op huidige tijdsbesteding de reductie te bepalen

Categorie	Activiteit	Reductie (gemiddeld)	Huidige tijdsbesteding (% 36-urige werkweek)	Reductie (procentpunt)	Resultaat (procentpunt)
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon	-20%	1,8%	-0,4%	2,2%
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen – e-mail	-20%	0,6%	-0,1%	0,7%
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post	75%	1,4%	1,0%	0,3%
Communicatie	Vakinhoudelijk overleg	0%	4,6%	0,0%	4,6%
Communicatie	Jurisprudentie overleg	0%	2,9%	0,0%	2,9%
Dossier	Controleren inhoud dossier (compleet, correct)	0%	2,1%	0,0%	2,1%
Dossier	Bepalen ontvankelijkheid / type behandeling (regulier, complex, ...)	0%	3,0%	0,0%	3,0%
Zitting	Juridische voorbereiding zitting	5%	20,4%	1,0%	19,4%
Zitting	Ondersteuning zitting	0%	9,8%	0,0%	9,8%
Vonnis	Conciipiëren, beoordelen, controleren vonnis	10%	41,5%	4,2%	37,4%
Termijnen	Controleren termijnen	80%	0,5%	0,4%	0,1%
Overig	Administratieve taken	35%	3,4%	1,2%	2,2%
Overig	Training: vakinhoudelijke zelfstudie	0%	2,4%	0,0%	2,4%
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten	0%	5,6%	0,0%	5,6%
<b>Totaal</b>				<b>7.3%</b>	<b>92.7%</b>

# Agenda

---

## Appendix 4: Tijdsbestedinganalyse

- Samenvatting
- Detailaanpak
- Detailresultaten AO
- Detailresultaten JO
- Detailresultaten RA

# Voor rechterlijk ambtenaren 11 activiteiten gedefinieerd in 4 categorieën

Categorie	Activiteit
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - e-mail
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post
Communicatie	Vakinhoudelijk overleg
Communicatie	Jurisprudentie overleg
Zitting	Juridische voorbereiding zaak/zitting
Zitting	Zitting
Vonnis	Concipiëren en uitwerken vonnis
Overig	Nevenactiviteiten
Overig	Training / vakinhoudelijke zelfstudie
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten

# Expertinschatting gemaakt van tijdsbesparing door KEI per activiteit (I)

Categorie	Activiteit	Inschatting (gemiddeld)	Min	Max	Onderbouwing
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon	-20%	-30%	-10%	Vragen over invullen digitale formulieren komen centraal binnen en kunnen daar efficiënter worden afgehandeld (10%); volume vergroting van 30% door afschaffing post
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - e-mail	-20%	-30%	-10%	Vragen over invullen digitale formulieren komen centraal binnen en kunnen daar efficiënter worden afgehandeld (10%); volume vergroting van 30% door afschaffing post
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post	30%	15%	45%	75% reductie post (volume), maar inhoudelijk werk blijft hetzelfde
Communicatie	Vakinhoudelijk overleg	0%	0%	0%	Geen impact
Communicatie	Jurisprudentie overleg	0%	0%	0%	Geen impact
Zitting	Juridische voorbereiding zaak/zitting	5%	0%	10%	Kleine efficiëntieslag door beter geïntegreerde systemen (schrijfhulp/registratie/dossier). Merendeel van het werk blijft echter inhoudelijk van aard.
Zitting	Zitting	0%	0%	0%	Geen impact

# Expertinschatting gemaakt van tijdsbesparing door KEI per activiteit (II)

Categorie	Activiteit	Inschatting (gemiddeld)	Min	Max	Onderbouwing
Vonnis	Concipiëren en uitwerken vonnis	10%	5%	15%	Efficiënter samenwerken met juridisch ondersteuners (samen in één dossier, makkelijker schakelen), beter geïntegreerde systemen (schrijfhulp/registratie/dossier), digitale aantekeningen voorbereiding helpen bij maken vonnis. Merendeel van het werk blijft echter inhoudelijk van aard.
Overig	Nevenactiviteiten	0%	0%	0%	Geen impact
Overig	Training / vakinhoudelijke zelfstudie	0%	0%	0%	Geen impact
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten	0%	0%	0%	Geen impact



# Gemiddelde reductiepercentage gebruikt om op huidige tijdsbesteding de reductie te bepalen

Categorie	Activiteit	Reductie (gemiddeld)	Huidige tijdsbesteding (% 36-urige werkweek)	Reductie (procentpunt)	Resultaat (procentpunt)
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - telefoon	-20%	0,8%	-0,2%	0,9%
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen – e-mail	-20%	0,2%	0,0%	0,3%
Communicatie	Beantwoorden vragen procespartijen - post	30%	2,6%	0,8%	1,8%
Communicatie	Vakinhoudelijk overleg	0%	4,8%	0,0%	4,8%
Communicatie	Jurisprudentie overleg	0%	2,9%	0,0%	2,9%
Zitting	Juridische voorbereiding zaak/zitting	5%	32,0%	1,6%	30,4%
Zitting	Zitting	0%	21,0%	0,0%	21,0%
Vonnis	Conciipiëren en uitwerken vonnis	10%	23,4%	2,3%	21,0%
Overig	Nevenactiviteiten	0%	4,6%	0,0%	4,6%
Overig	Training / vakinhoudelijke zelfstudie	0%	5,0%	0,0%	5,0%
Overig	Geen van bovenstaande activiteiten	0%	2,7%	0,0%	2,7%
<b>Totaal</b>			<b>100%</b>	<b>4,5%</b>	<b>95,5%</b>