

Doorlichting Financiën Rechtspraak

Definitief rapport

FEBRUARI 2019



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Samenvatting (I)

De Rechtspraak kent sinds 2016 een negatief jaarlijks financieel resultaat. Dit tekort wordt veroorzaakt door een combinatie van factoren, waaronder:

- Een daling in het aantal afgedane zaken, hetgeen direct leidt tot minder inkomsten terwijl de kostenbasis relatief vast van aard is;
- Een rijksbrede taakstelling van Rutte II die voor een bedrag van €54mln niet is ingevuld als gevolg van het stopzetten van het digitaliserings-programma KEI.

Boston Consulting Group (BCG) heeft in opdracht van de Raad voor de rechtspraak een onafhankelijke financiële doorlichting uitgevoerd. Opdracht van het onderzoek was: *geef aan of, en zo ja op welke wijze, de financiële middelen en taken van de Rechtspraak weer met elkaar in evenwicht kunnen worden gebracht.*

Op basis van een uitgebreide analyse van de bewerkelijkheid van zaken is vastgesteld dat belangrijke zaakverzwarende factoren die de afgelopen 10 jaar zijn opgetreden niet volledig bekostigd zijn. Het betreft onder andere het effect van meer uitgebreide toetsingskaders die de rechter moet toepassen. Bijvoorbeeld: een aanpassing van het rekenstelsel voor alimentatiezaken bij samengestelde gezinnen als gevolg van jurisprudentie van de Hoge Raad. In totaal schatten wij het netto-effect van de niet-bekostigde zaakswaarte ontwikkeling in op ~€10mln¹ in 2017. Dit betekent dat op basis van de in dit onderzoek gemaakte inschatting de zaaksprijzen in de periode 2008-2017 in toenemende mate te laag zijn geweest. Deze ontwikkeling kan een verklaring vormen voor de werkdruk die op plaatsen binnen de Rechtspraak wordt ervaren, en de toename van overwerk die in het meest recente tijdsbestedingsonderzoek gemeten is.

1. Bandbreedte: ~€7,6-12,3mln

Samenvatting (II)

In het onderzoek is een aantal mogelijkheden geïdentificeerd die op termijn tot besparingen kunnen leiden, met behoud van de rechterlijke onafhankelijkheid. Dit potentieel is gebonden aan een aantal belangrijke randvoorwaarden (die in dit rapport per efficiëntiemogelijkheid zijn uitgewerkt). Ook is de Rechtspraak bij de realisatie van een aantal mogelijkheden afhankelijk van betrokken partijen zoals het Openbaar Ministerie en het ministerie van Justitie & Veiligheid. De belangrijkste geïdentificeerde efficiëntiemogelijkheden zijn:

- Een efficiënter gebruik van tijd (en een effectiever proces) door het verminderen van vermijdbare aanhoudingen en intrekkingen door logistieke optimalisatie bij straf
- Een efficiënter gebruik van tijd door het optimaliseren van de samenwerking tussen rechterlijke ambtenaren en juridische ondersteuning
- Het vermijden van bewerkelijke handelingen in de zaaksbehandeling die niet in dienst staan van een zorgvuldig en effectief proces door het inrichten van een structureel evaluatieproces tussen de Rechtspraak en J&V over wetgeving
- IT ontwikkelings- en beheerskosten reduceren, en verhogen productiviteit in de ICT-ontwikkeling o.a. door vervangen externen door internen (bij ontwikkeling en beheer), sourcen van IT-beheertaken en het rationaliseren van applicaties
- Verlagen van huisvestingskosten door het inhuizen van huurders en afstoten van locaties
- Verlagen van facilitaire kosten door het afschaffen van de verplichting tot aangetekend versturen.

Niet alle geïdentificeerde efficiëntiemaatregelen liggen binnen de directe invloedssfeer van de Rechtspraak. Binnen de invloedssfeer van de Rechtspraak schatten wij op een termijn van 5 jaar:

- ~€1,6mln aan potentieel in de organisatie van het primair proces, bestaande uit:
 - Optimaliseren samenwerking tussen RA en JO: €0,2-2,9mln (middelpunt: €1,6mln)
- ~€9,6mln aan potentieel op de bedrijfsvoering, bestaande uit:
 - IT ontwikkeling- en beheerskosten reduceren: €3,6-8,8mln (middelpunt: €6,3mln)
 - Inhuizen van huurders: €2-3mln (middelpunt: €2,5mln) - Nota bene: al opgenomen in de huidige planning van besparingen ter invulling van de resterende taakstelling
 - Device management uniformeren: €0,6-0,9mln (middelpunt: €0,8mln)

Samenvatting (III)

Buiten de directe invloedssfeer van de Rechtspraak - en dus afhankelijk van J&V, ketenpartners en politieke besluitvorming - schatten wij op een termijn van 5-10 jaar¹:

- ~€3,5mln aan aanvullend potentieel in de organisatie van het primair proces, bestaande uit:
 - Logistieke optimalisatie bij straf: €2,3-4,7mln (middelpunt: €3,5mln; afhankelijk van J&V en ketenpartners)
- ~€15,2mln aanvullend potentieel op de bedrijfsvoering, bestaande uit:
 - Afstoten locaties: €10-14mln+ (middelpunt: €13,0mln; afhankelijk van politieke besluitvorming). Realiseren van dit potentieel vergt een wetswijziging en daarmee politiek en maatschappelijk draagvlak. Incidentele (frictie) kosten - waarvan verwacht wordt dat die bij het afstoten van locaties substantieel kunnen zijn - en kosten voor eventuele leegstand² zijn hier niet meegenomen
 - Afschaffen verplichting aangetekend versturen: €2,2mln (afhankelijk van J&V voor wetswijziging)

In de afweging van de geïdentificeerde maatregelen dienen uiteraard ook kwaliteitsaspecten (zoals de toegankelijkheid van de Rechtspraak) te worden meegenomen. Nota bene: deze potentiëlen zijn eerste inschattingen op basis van (soms beperkt) beschikbare data. Het doel is niet om in dit rapport reeds volledig doorgerekende plannen te presenteren. Dit onderzoek is een eerste aanzet voor een vervolgdiscussie over de financiën van de Rechtspraak, waarbij zaken op punten verder uitgewerkt en uitgezocht moeten worden alvorens wordt overgegaan tot implementatie.

1. Voor de geïdentificeerde huisvestingsmaatregelen rondom het afstoten van locaties geldt als uitzondering een termijn van langer dan 5 jaar, namelijk 5-10 jaar. 2. Bij het afstoten van locaties heeft de Rechtspraak een leegstandverplichting, ofwel totdat er een nieuwe huurder gevonden is (eventueel door de Rechtspraak zelf), ofwel totdat de locatie door het Rijksvastgoedbedrijf wordt verkocht.

Samenvatting (IV)

Al met al concluderen we dat de Rechtspraak de komende jaren (~5 jaar) niet in staat is om de financiële middelen en taken in evenwicht te brengen¹. De disbalans wordt, naast de daling in het aantal afgedane zaken en de niet ingevulde taakstelling, onder andere veroorzaakt door de geconstateerde zaakverzwaring die niet bekostigd is. De zaaksprijzen zijn in 2017 ~€10mln te laag geweest. Aanpassing van de bekostigingssystematiek is nodig om een nieuwe afwijking als gevolg van zaakzwaarte ontwikkelingen in de toekomst te voorkomen. Het onderzoek toont verder aan dat de Rechtspraak maatregelen kan nemen om het tekort te beperken, maar de geïdentificeerde efficiëntiemogelijkheden zijn onvoldoende om de disbalans op te heffen. De efficiëntiemogelijkheden binnen de directe invloedssfeer van de Rechtspraak zijn relatief beperkt (€11,2mln). Maar ook inclusief de maatregelen buiten haar directe invloedssfeer (€18,7mln), zal de Rechtspraak de komende jaren (~5 jaar²) niet in staat zijn om de financiële middelen en taken in evenwicht te brengen.

Op de lange termijn is er potentie om via verschillende geïdentificeerde ontwikkelrichtingen binnen de Rechtspraak productiviteitsverbetering te (blijven) realiseren.

Het onderzoeksresultaat berust op vele workshops, interviews en analyse van (soms beperkt aanwezige) data. Gedurende het onderzoek heeft BCG in alle activiteiten en interacties een bijzonder hoge mate van toewijding, professionaliteit en bereidheid tot meedenken ondervonden. Wij hebben de overtuiging dat binnen de beperkingen van de doorlooptijd van dit onderzoek, wij een voldoende diepgaand en compleet beeld hebben kunnen vormen van de mogelijkheden van de Rechtspraak om de financiële situatie te adresseren.

1. Dit gaat uit van een structureel tekort zoals voor 2018 bepaald op een bedrag van €49,8mln, op basis van de voorlopige realisatiecijfers. Zie voor verdere toelichting op dit tekort, en ontwikkelingen die het tekort in de toekomst beïnvloeden, het hoofdstuk 'Context: financiën van de Rechtspraak'. 2. Voor de geïdentificeerde huisvestingsmaatregelen rondom het afstoten van locaties geldt als uitzondering een termijn van langer dan 5 jaar, namelijk 5-10 jaar.



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Context: Financiën van de Rechtspraak (I)

Kostenbasis. De kostenbasis van de Rechtspraak (€980mln in 2017) bestaat voor het grootste deel uit de kosten van het primair proces - het behandelen van zaken: €693mln. Veruit het grootste deel bestaat uit personeelskosten, waarvan rechters en raadsheren (€289mln) en juridisch ondersteunend en overig (o.a. administratief) personeel (€402mln) de grootste posten vormen. De voornaamste kostenposten buiten het primair proces zijn IT (€90mln) en huisvesting (€77mln).

Financieel resultaat. De Rechtspraak kent sinds 2016 een tekort in het jaarlijks financieel resultaat. Tot 2017 kon de Rechtspraak dit opvangen met eigen vermogen. In 2017 eindigde de Rechtspraak echter voor het eerst met een negatief eigen vermogen. Het Ministerie van Justitie & Veiligheid ('J&V') heeft dat tekort (€27mln) aangezuiverd. Voor 2018 verwacht de Rechtspraak een tekort van ~€40mln. Bij de afronding van dit rapport waren de definitieve realisatiecijfers voor 2018 nog niet beschikbaar; dit is de laatst beschikbare voorlopige inschatting van het resultaat over 2018.

Gecorrigeerd voor incidentele posten is op basis van de voorlopige realisatiecijfers het structurele tekort in 2018 €49,8mln, zoals hieronder in de tabel weergegeven:

Financieel resultaat Rechtspraak	2018 (€mln)
Financieel resultaat Rechtspraak 2018	-40.0
Correctie voor incidentele baten 2018, opgebouwd uit:	
Vrijval reorganisatievoorziening KEI	-6.5
Opschonen verplichtingen (eenmalige vrijval)	-9.3
Extra opbrengst uit egalisatierekening (eenmalige inzet)	-10.0
Tijdelijk hogere J&V-bijdrage in 2018 (vervalt in 2019)	-4.0
Correctie voor incidentele lasten 2018, opgebouwd uit:	
Toename voorziening claims	0.6
Migratiekosten digitalisering CBM-dossiers	1.9
Projectkosten digitalisering KEI	7.5
Tijdelijk hogere IT-kosten in 2018 (vervallen in 2019)	10.0
Financieel resultaat Rechtspraak 2018, gecorrigeerd voor incidentele posten	-49.8

Context: Financiën van de Rechtspraak (II)

Hoe dit structurele tekort zich in de toekomst zal ontwikkelen is afhankelijk van een aantal factoren, waaronder¹:

- Een verdere daling in het aantal afgedane zaken (zoals verwacht op basis van de laatste PMJ raming), hetgeen direct leidt tot minder inkomsten terwijl de kostenbasis relatief vast van aard is. Deze daling kan door de Rechtspraak maar gedeeltelijk opgevangen worden met kostenverlaging.
- De autonome ontwikkeling van ICT-kosten, o.a. door de verwachte toename in beheerkosten als gevolg van de zogenaamde KIS-projecten, en de verwachte toename van de doorbelasting van generieke J&V-diensten.
- De autonome ontwikkeling van Huisvestingskosten, o.a. door verwachte additionele kosten voor verhogen van het tarief van het Rijksvastgoedbedrijf (bij gelijkblijvende reguliere instandhouding), en verwachte additionele kosten voor duurzaamheid (tot Label C op basis van wettelijke voorschriften), die maar gedeeltelijk gecompenseerd worden door energiebesparing.

Naast deze autonome ontwikkelingen is de ontwikkeling van het structureel tekort ook afhankelijk van beleidsmatige keuzes onder andere op het gebied van innovatie en digitalisering (bovenop het structurele IT budget).

Indien de bekostigingssystematiek van de Rechtspraak wordt aangepast - in navolging van het op 15 november 2018 verschenen 'Advies over verbetering van het bekostigingssysteem van de rechtspraak' van drs. P.J.C.M. van den Berg - kan het effect van een verdere daling in het aantal afgedane zaken op het structurele tekort beperkt worden.

Oorzaken van het tekort. Het tekort wordt veroorzaakt door een combinatie van factoren, waaronder:

1. Een daling in het aantal afgedane zaken (Q), hetgeen direct leidt tot minder inkomsten terwijl de kostenbasis relatief vast van aard is;
2. Een rijksbrede taakstelling van Rutte II die voor een bedrag van €54mln niet is ingevuld als gevolg van het stopzetten van het digitaliserings-programma KEI;

1. Indien voldoende gecompenseerd hebben nieuwe wets- en beleidsvoorstellen in principe geen effect op het structurele tekort. De Raad heeft op grond van artikel 95 van de Wet op de rechterlijke organisatie een wettelijke adviestaak met betrekking tot nieuwe wets- en beleidsvoorstellen die gevolgen hebben voor de Rechtspraak. Van de zijde van de Raad worden in de driejaarlijkse prijsonderhandelingen de gevolgen ingebracht van nieuwe wetgeving die de werklast per zaak wijzigt.

Context: Financiën van de Rechtspraak (III)

Ad 1. Daling in het aantal afgedane zaken (Q), hetgeen direct leidt tot minder inkomsten terwijl de kostenbasis relatief vast van aard is. Op dit moment bekostigt J&V de Rechtspraak voor ongeveer 95% op basis van outputfinanciering: de afgesproken zaaksprijzen (P) vermenigvuldigd met het aantal afgedane zaken (Q). Sinds 2010 daalt het aantal afgedane zaken (Q). Het aantal afgedane zaken was in 2017 20% lager dan in 2010. De instroom was 14% lager. Deze daling is zichtbaar binnen alle rechtsgebieden (kanton, straf, handel, familie, bestuur algemeen, belasting en vreemdelingenketen) in zowel eerste als tweede aanleg (met uitzondering van kanton familiezaken in eerste aanleg). De afgesproken zaaksprijzen (P) zijn in de periode 2013-2017, behalve voor civiel (-15%), per rechtsgebied met tussen de 1% (Centrale Raad van Beroep) en 53% (Bestuur VK) naar boven bijgesteld¹.

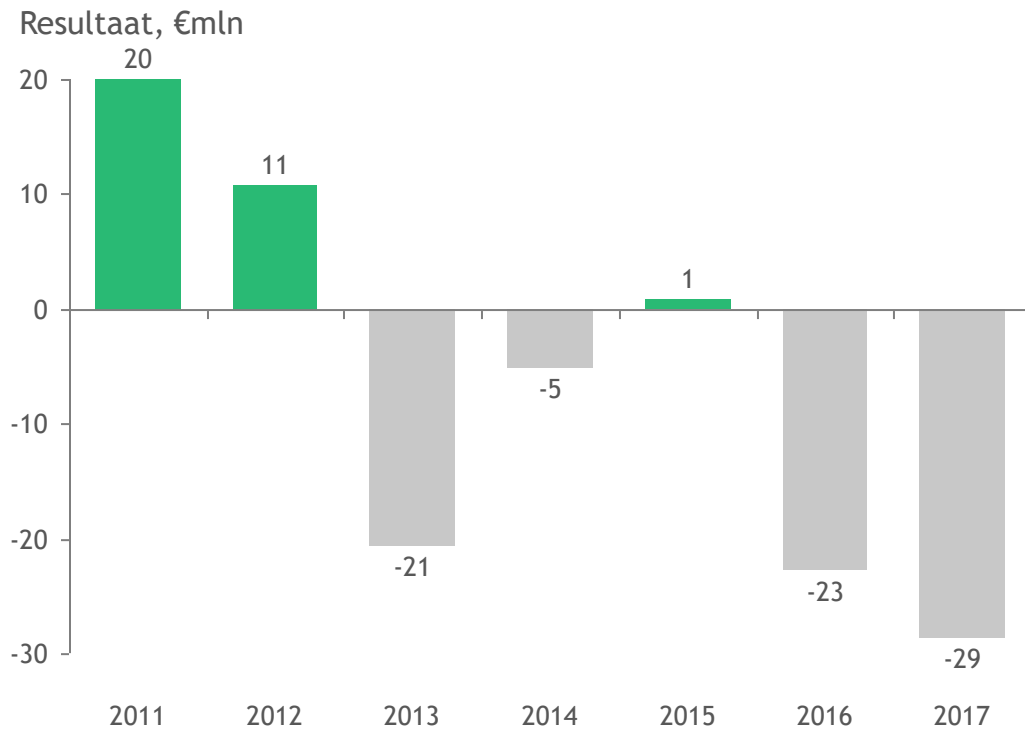
De daling in het aantal afgedane zaken (Q) treft de Rechtspraak relatief hard vanwege de kostenbasis die relatief vast van aard is: voornamelijk personeel, IT en huisvesting. Het merendeel van de productgroepen (lees: rechtsgebieden) kent in 2017 inmiddels dan ook een negatieve marge per zaak. Dit houdt in dat de daadwerkelijk gerealiseerde kosten om de zaken af te doen in deze productgroepen hoger zijn dan de zaaksprijzen. Een aanhoudende dalende Q vereist een productiviteitswinst binnen de Rechtspraak, aangezien de kostenbasis voor een groot gedeelte vast van aard is, en daardoor niet evenredig met een dalende Q teruggebracht kan worden.

Ad 2. Rijksbrede taakstelling van Rutte II die voor een bedrag van €54mln niet is ingevuld als gevolg van het stopzetten van het digitaliserings-programma KEI. De financiële bijdrage van J&V is sinds 2016 naar beneden bijgesteld, in lijn met de rijksbrede 8,9% efficiëntietaakstelling van Rutte II. Deze taakstelling loopt voor de Rechtspraak op naar (structureel) €85mln per jaar vanaf 2019 en is slechts gedeeltelijk ingevuld: in 2018 wordt €24mln bespaard. De Rechtspraak heeft er voor gekozen om deze besparing te realiseren door besparingsmaatregelen op de besturing en bedrijfsvoering conform het Meerjarenplan van de Rechtspraak (€19mln) en door baten gerealiseerd als gevolg van het programma Kwaliteit & Innovatie (KEI). Deze nog te realiseren KEI-baten worden voor 2019 geraamd op €10mln maar er is geen perspectief op hogere KEI-baten voor de komende jaren. Na de doorgevoerde reset van de digitalisering van de Rechtspraak is duidelijk geworden dat de structurele KEI-baten die in 2016 nog werden voorzien veel lager gaan uitvallen. Omdat ook de doorgevoerde besparingen op de besturing en de bedrijfsvoering in 2019 volledig zijn ingevuld (€21mln) kan zonder additionele maatregelen de resterende taakstelling van €54mln niet worden ingevuld.

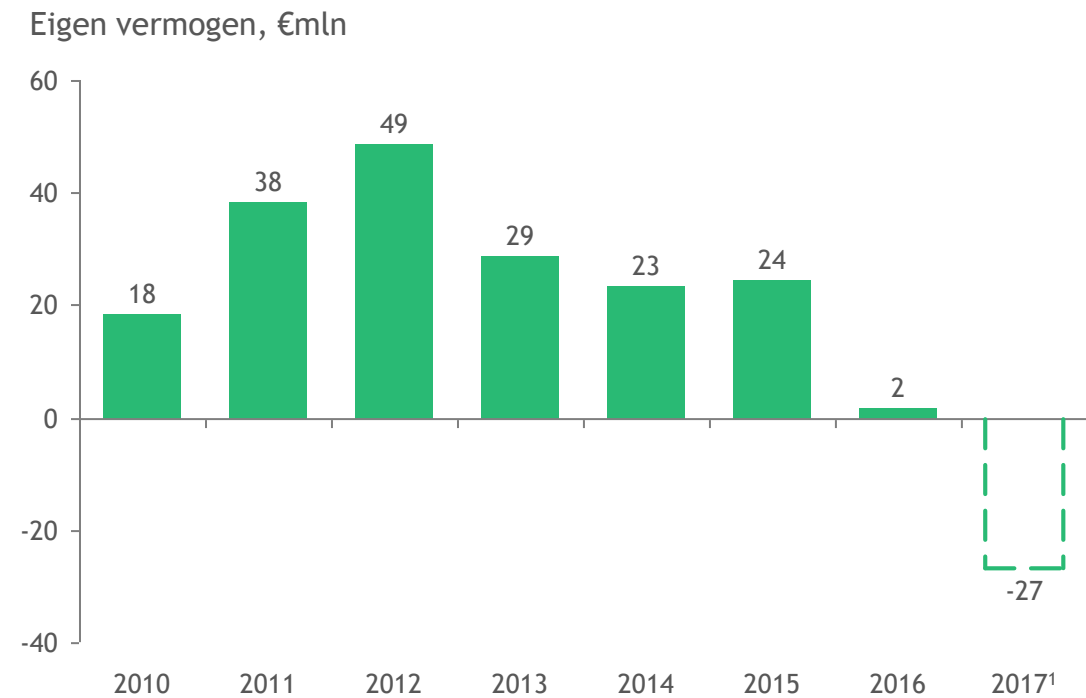
1. Zie het overzicht op de achterliggende pagina.

Financieel resultaat: negatief eigen vermogen in 2017 door tekorten in de periode 2013-2017

Jaarlijkse tekorten in de periode 2013-2017



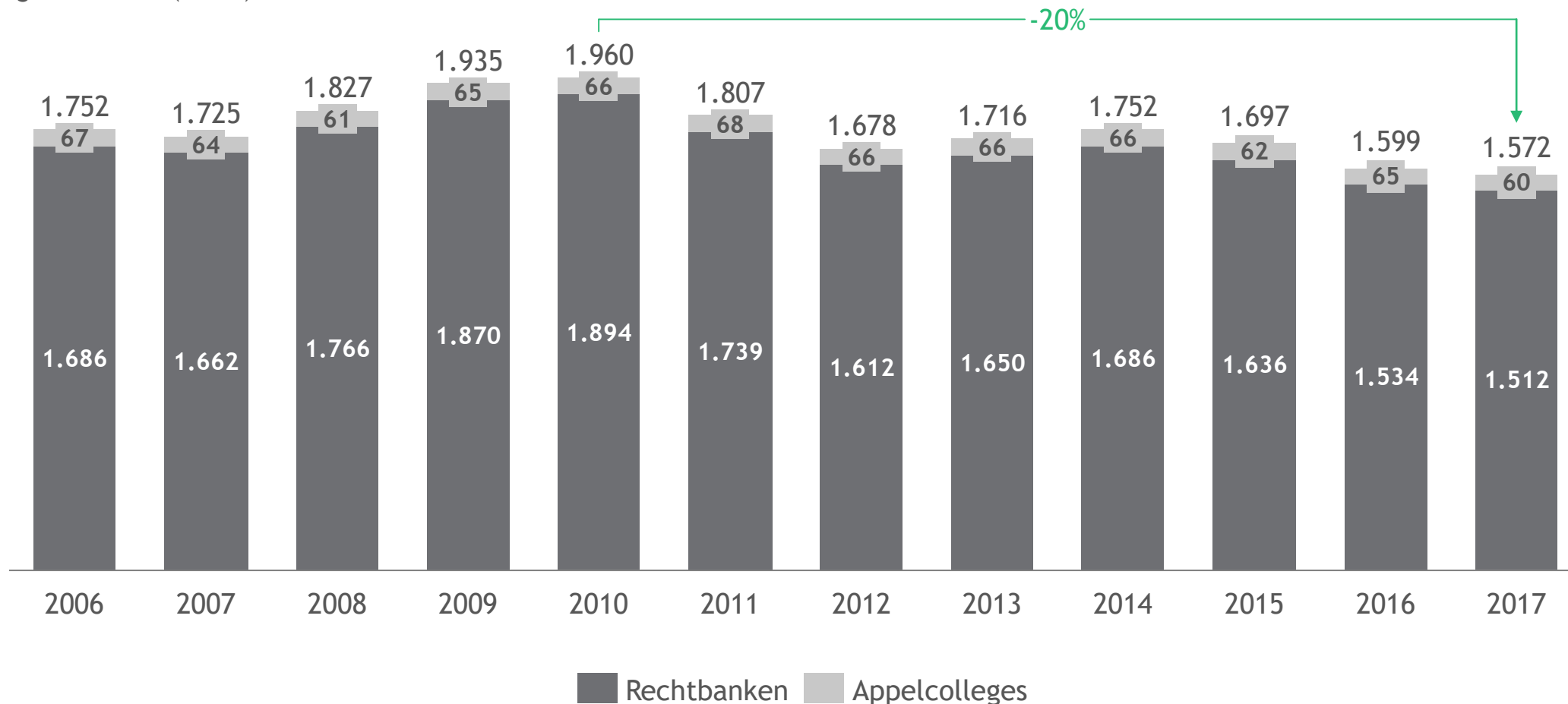
Negatief eigen vermogen in 2017



1. Negatief eigen vermogen gecompenseerd door Ministerie van J&V met aanzuivering van ~€27mln

Aantal afgedane zaken (2017): ten opzichte van 2010 teruggelopen met 20%

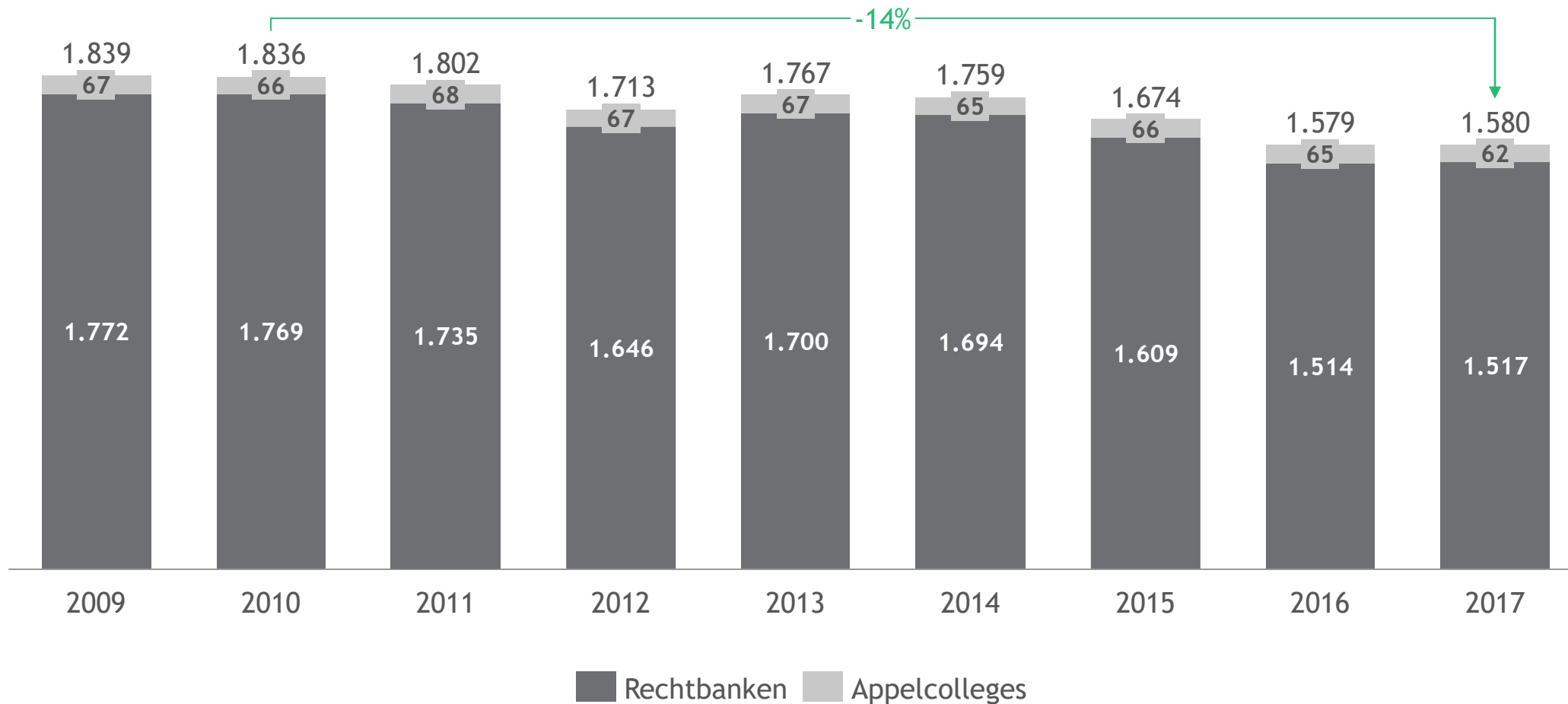
Aantal afgedane zaken (x1000)



Bron: Zaakaantallen per meetelement 2006-2017

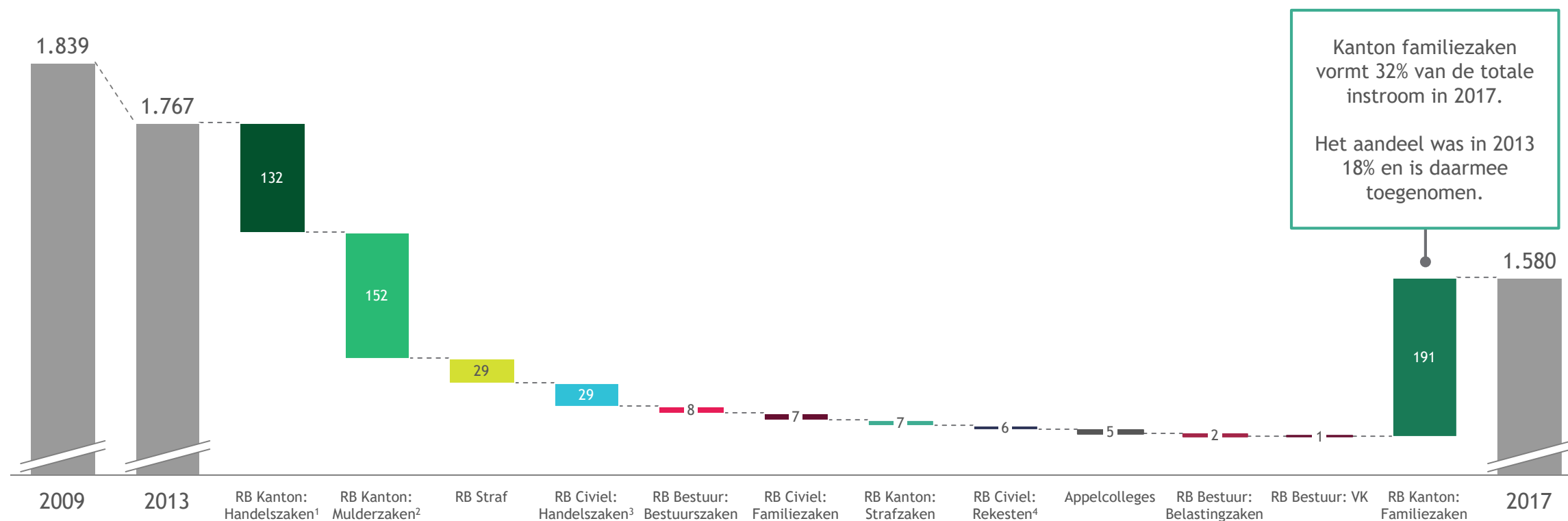
Aantal inkomende zaken (2017): ten opzichte van 2010 teruggelopen met 14%

Aantal inkomende zaken ('instroom') (x1000)



Aantal inkomende zaken: instroom daalt binnen alle zaakstypen, kantonzaken familie vormt een uitzondering

Aantal inkomende zaken ('instroom') (x1000)



Kanton familiezaken vormt 32% van de totale instroom in 2017. Het aandeel was in 2013 18% en is daarmee toegenomen.

1. Incl. arbeidszaken en kort gedingen; 2. Excl. adres onbekend; 3. Incl. insolventies en kort gedingen. 4. Presidentrekestes/Rekestes aan de voorzieningenrechter; 5. Vanaf 2011 inclusief gezamenlijk gezagsverzoeken welke voordien werden behandeld door de sector kanton;
Bron: Jaarverslagen 2013 en 2017

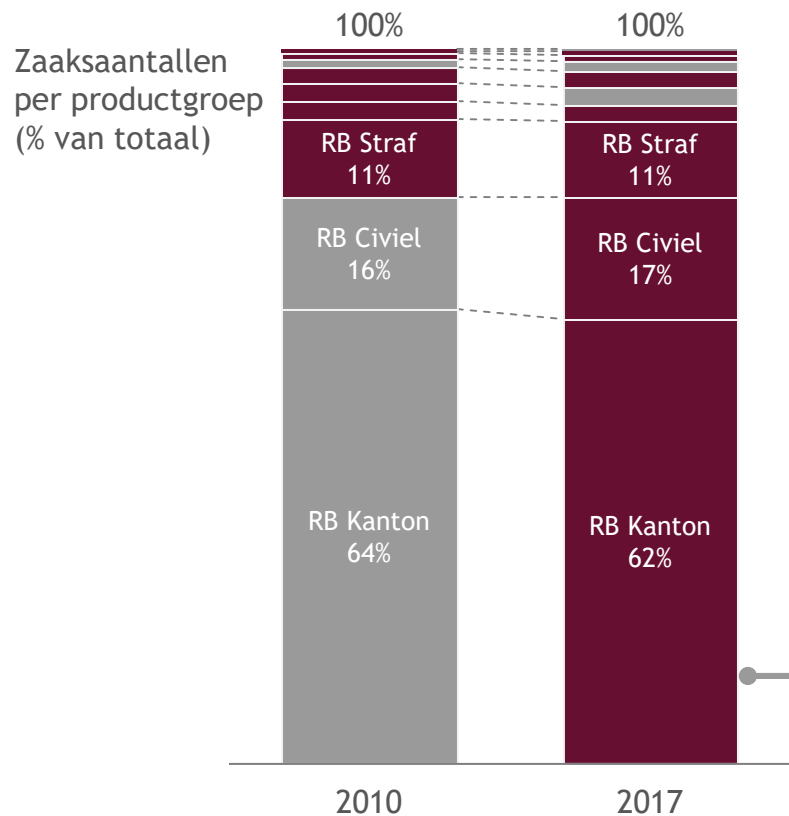
Zaaksprijzen: alle zaaksprijzen zijn sinds 2013 naar boven bijgesteld, civiele zaken door rechtbanken vormen de uitzondering

Zaaksprijzen (€)

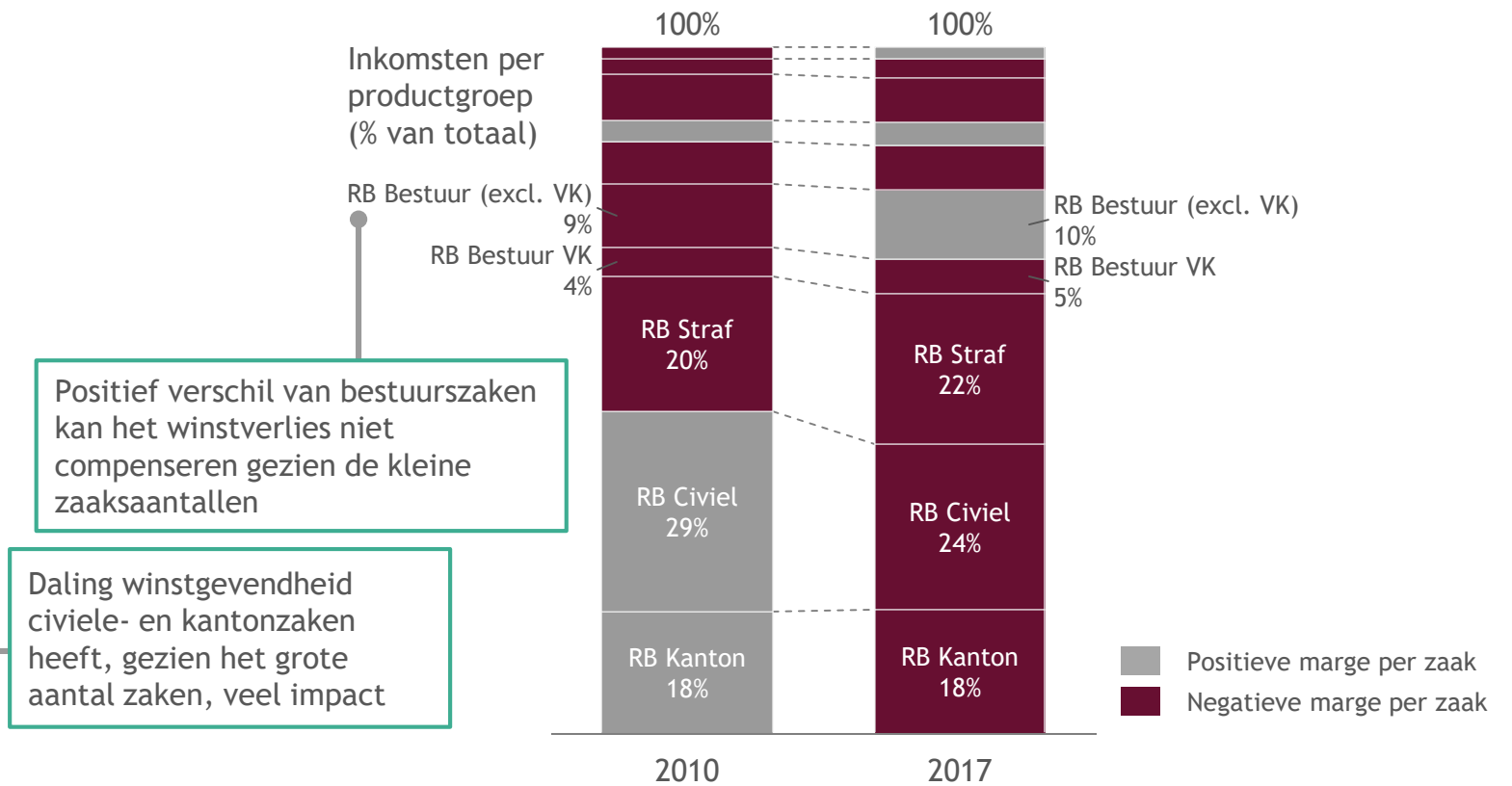
	2013	2014	2015	2016	2017	Vershil 2017-2013		
Rechtbanken	Civiel	916	801	811	814	777	-15%	⬇️
	Bestuur (excl. VK)	2,065	2,205	2,231	2,248	2,158	5%	⬆️
	Straf	896	1,028	1,040	1,050	1,126	26%	⬆️
	Kanton	143	156	158	160	157	10%	⬆️
	Bestuur VK	876	999	1,160	1,314	1,339	53%	⬆️
	Belasting	1,133	1,131	1,144	1,154	1,187	5%	⬆️
Gerechtshoven	Civiel	3,704	3,871	3,916	3,938	4,025	9%	⬆️
	Straf	1,349	1,152	1,570	1,587	1,612	19%	⬆️
	Belasting	3,133	3,650	3,692	3,712	3,700	18%	⬆️
	Centrale Raad van Beroep	3,403	3,450	3,490	3,509	3,447	1%	⬆️

Marge: merendeel van de productgroepen kent een negatieve marge per zaak

Op basis van zaaks aantallen



Op basis van inkomsten



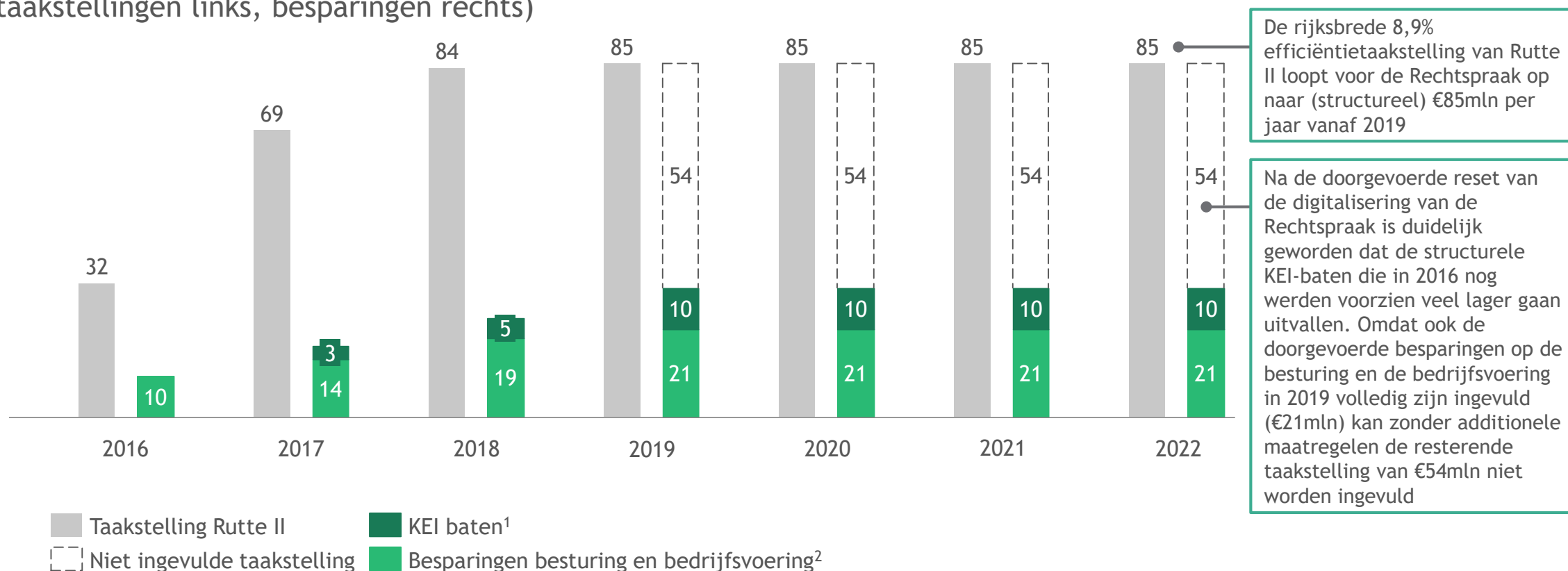
Positief verschil van bestuurszaken kan het winstverlies niet compenseren gezien de kleine zaaks aantallen

Daling winstgevendheid civiele- en kantonzaken heeft, gezien het grote aantal zaken, veel impact

NB: 'Marge' wordt uitgerekend als 'afgesproken prijs' vs. 'gerealiseerde prijs'
Bron: Jaarverslagen 2013 & 2017

Taakstelling: nog grotendeels oningevuld, mede als gevolg van stopzetten KEI

Ingeboekte taakstellingen en invulling van taakstelling door besparingen in €mln
(taakstellingen links, besparingen rechts)



1. KEI baten die worden gerealiseerd op basis van ramingen RvdR juli 2018, verwachting voor 2019, en structureel doorgetrokken voor 2020 e.v. 3. Besparingen besturingen en bedrijfsvoering op basis van ramingen RvdR juli 2018, structureel doorgetrokken voor 2019 e.v.



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Opdracht (I)

Opdracht. Boston Consulting Group ('BCG') heeft in opdracht van de Raad voor de rechtspraak ('de Raad') een onafhankelijk doorlichtingsonderzoek uitgevoerd. Opdracht van het onderzoek was: *geef aan of, en zo ja op welke wijze, de financiële middelen en taken van de Rechtspraak weer met elkaar in evenwicht kunnen worden gebracht*. Het doel van dit onderzoek is niet geweest om met een blik op het verleden de oorzaken van het tekort in detail te kwantificeren, maar expliciet om vóóruit te kijken, naar mogelijke maatregelen om de financiële middelen en taken in evenwicht te brengen.

Het in evenwicht brengen van de financiële middelen en taken van de Rechtspraak is een belangrijke voorwaarde om de onafhankelijkheid en kwaliteit van rechtspraak ook in de toekomst te kunnen blijven borgen.

Het onderzoek kent drie onderzoeksvragen:

- **Zaakzwaarte in relatie tot zaaksprijzen:** is de afgelopen jaren inderdaad sprake geweest van de ervaren toename van zaakzwaarte; en is deze inderdaad niet gepaard gegaan met een bijbehorende stijging van zaaksprijzen?
- **Organisatie van het primair proces:** kan, met behoud van de rechterlijke onafhankelijkheid, de efficiëntie binnen de organisatie van het primair proces worden verhoogd? Daarbij gaat het om elementen zoals logistiek, samenwerking tussen rechterlijke ambtenaren (RA) en juridische ondersteuning (JO), administratieve processen en ketensamenwerking.
- **Bedrijfsvoering:** wat zijn concrete efficiëntiemogelijkheden binnen de bedrijfsvoering?

Opdrachtgever en begeleidingscommissie. De Raad is de directe opdrachtgever van dit onderzoek, dat onafhankelijk door BCG is uitgevoerd. Het onderzoek is begeleid door een breed samengestelde commissie, die gevraagd en ongevraagd heeft geadviseerd, zonder dat BCG - gelet op haar onafhankelijke rol - daaraan gebonden is geweest. De bevindingen vertegenwoordigen dan ook niet per definitie de zienswijze van de Raad of de zienswijze van de leden van de begeleidingscommissie. In deze commissie was expertise vertegenwoordigd vanuit de bestuurlijke kant (twee leden van de Raad), de gerechtsbesturen (twee gerechtspresidenten), de werkvloer (via de Centrale Ondernemingsraad en het College van Afgevaardigden), de wetenschap (een hoogleraar, Universiteit Utrecht) en de ambtelijke kant vanuit de betrokken departementen (J&V en Financiën). De commissie is ondersteund door twee secretarissen vanuit het Bureau van de Raad. Met deze begeleidingscommissie is vijf maal overlegd.

Opdracht (II)

Bekostigingssysteem. Een analyse van het huidige bekostigingssysteem viel buiten de reikwijdte van dit onderzoek. Over dit onderwerp is op 15 november 2018 het ‘Advies over verbetering van het bekostigingssysteem van de rechtspraak’ van drs. P.J.C.M. van den Berg aangeboden aan de Tweede Kamer.

Rechterlijke onafhankelijkheid. Een cruciale randvoorwaarde voor het onderzoeken van efficiëntie maatregelen is het waarborgen van de rechterlijke onafhankelijkheid. Daarom ligt de nadruk van dit doorlichtingsonderzoek op de organisatie van het primair proces en niet op de professionele afwegingen die een rechter maakt (en mogelijk een kosteneffect hebben) - zoals bijvoorbeeld hoeveel getuigen worden opgeroepen. Nota bene: Dit onderscheid is niet altijd eenduidig. Enerzijds bepaalt de inhoud van een zaak immers vaak de organisatie van het proces. Anderzijds kan de organisatie van het proces invloed hebben op de inhoud van een zaaksbehandeling. In de selectie van efficiëntiemogelijkheden en de beschrijving van de bevindingen is hier rekening mee gehouden.

Aanpak (I)

Aanpak. BCG heeft dit onafhankelijke doorlichtingsonderzoek uitgevoerd in de periode september t/m december 2018. De aanpak die is gevolgd, is erop gericht binnen de gestelde tijd zoveel mogelijk recht te doen aan de verscheidenheid binnen de Rechtspraak, met betrekking tot rechtsgebieden, gerechten en werkwijzen. De onderzoeksmethode bestond uit een groot aantal workshops, interviews en analyse van (soms beperkt aanwezige) data. Dit onderzoek is dan ook een eerste aanzet voor een vervolgdiscussie over de financiën van de Rechtspraak, waarbij zaken op punten verder uitgewerkt en uitgezocht moeten worden alvorens wordt overgegaan tot implementatie.

De gevolgde aanpak voor de beantwoording van de 1e onderzoeksvraag over zaakswaarte bestond uit drie stappen:

- **Stap 1: identificeren van mogelijke zaakverzwarende en-verlichtende oorzaken** door vijf workshops met Landelijk Overleg Vakinhoud ('LOVs') en diepte-interviews met onder andere teamvoorzitters bij de verschillende gerechten. De genoemde oorzaken zijn vervolgens gevalideerd op basis van documentstudie (veelal jurisprudentie). Het hieruit voortgekomen overzicht is besproken en waar nodig aangevuld met experts van J&V, de Raad van State en met een aantal Presidenten van gerechten.
- **Stap 2: prioriteren belangrijkste zaakverzwarende en-verlichtende oorzaken**—om te komen tot de selectie van oorzaken die in het onderzoek zijn gekwantificeerd.
- **Stap 3: analyseren van de belangrijkste oorzaken**—om de opgehaalde input te verifiëren, de geselecteerde oorzaken te illustreren en het effect van iedere oorzaak te schatten. Deze analyse is uitgevoerd door middel van literatuuronderzoek, kwantitatieve analyses en diepte-interviews met 19 rechters/raadsheren.

De gevolgde aanpak voor de beantwoording van de 2e onderzoeksvraag over organisatie van het primair proces, en de 3e onderzoeksvraag over bedrijfsvoering:

- **Stap 1: identificeren van efficiëntiemogelijkheden**—middels een serie workshops met geselecteerde gerechten, te weten: Rechtbank Rotterdam, Rechtbank Gelderland, Rechtbank Noord-Holland, Hof Amsterdam en Hof Den Haag. Daarnaast zijn in deze fase 10 interne experts geïnterviewd.
- **Stap 2: prioriteren belangrijkste efficiëntiemogelijkheden**—als afsluiting van de workshops met de gerechten. Vervolgens is de uitkomst van deze prioritering getoetst in verschillende diepte-interviews. Vervolgens is er een selectie gemaakt van de efficiëntiemogelijkheden die in het onderzoek zijn uitgewerkt en gekwantificeerd.

Aanpak (II)

- **Stap 3: analyseren van geselecteerde efficiëntiemogelijkheden**—op basis van beschikbare, relevante en betrouwbare data en documentatie. Vervolgens zijn teamvoorzitters bij de verschillende gerechten geïnterviewd om input op te halen, en inschattingen en aannames te toetsen.

Na de aanpak per onderzoeksvraag, volgden overkoepelend:

- **Stap 4: verifiëren van analyse-uitkomsten**—onder andere met de begeleidingscommissie, in de terugkoppeling naar relevante betrokkenen en met onafhankelijke deskundigen van buiten de Rechtspraak.
- **Stap 5: rapporteren van uitkomsten**—eerst in een conceptrapport (december 2018) en vervolgens in een definitief rapport (januari 2019).

Hoor en wederhoor. BCG heeft getracht zo goed mogelijk hoor- en wederhoor toe te passen. Conceptbevindingen zijn gedurende het onderzoek teruggekoppeld aan relevante betrokkenen binnen en buiten de Rechtspraak. Binnen de Rechtspraak gaat dit zowel om de LOVs, betrokken gerechten en individuele respondenten, als ook om de Raad zelf, de Presidentenvergadering, het Gezamenlijk LOV Overleg (GLO), de Centrale Ondernemingsraad (COR) en het College van Afgevaardigden (CvA). Waar het gaat om individuele respondenten binnen de Rechtspraak hebben wij zowel met teamvoorzitters, afdelingsvoorzitters, rechterlijke bestuursleden en niet-rechterlijke bestuursleden gesproken, als met individuele rechters, raadsheren, juridisch medewerkers, stafjuristen, hoofden bedrijfsvoering, administratief personeel en onafhankelijke deskundigen. In totaal gaat het om meer dan 80 betrokkenen. Hun commentaar is meegenomen in de totstandkoming van dit eindrapport, zonder afbreuk te doen aan de onafhankelijkheid waarmee BCG als externe onderzoekende partij tot conclusies is gekomen.

Wij hebben in al onze interacties een bijzonder hoge mate van toewijding, professionaliteit en bereidheid tot meedenken ondervonden. Zowel in het zaakzwaarte- als in het efficiëntieonderzoek hebben wij samengewerkt met gedreven rechters, raadsheren en ondersteunend personeel. Een onafhankelijke en kwalitatief hoogstaande Rechtspraak staat bij alle betrokkenen zeer hoog in het vaandel. Het in evenwicht brengen van de financiële middelen en taken van de Rechtspraak wordt door iedereen als een belangrijk voorwaarde gezien om die onafhankelijkheid en kwaliteit ook voor de toekomst te kunnen blijven borgen.



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Bevindingen (I)

Onderzoeksvraag 1: is de afgelopen jaren sprake geweest van de ervaren toename van zaakzwaarte; en is deze inderdaad niet gepaard gegaan met een bijbehorende stijging van zaaksprijzen?

Tijdsbesteding. De Rechtspraak laat elke drie jaar een tijdschrijfonderzoek uitvoeren. Uit het periodieke tijdschrijfonderzoek uit 2017 blijkt dat de gemiddelde behandeltijd per zaak tussen 2014 en 2017 bij vrijwel alle rechtsgebieden met ~10-30% is gestegen. Dit geldt zowel voor eerste als tweede aanleg, en zowel voor rechterlijke ambtenaren als juridische ondersteuning. Uit hetzelfde tijdschrijfonderzoek blijkt dat het aantal uren overwerk in diezelfde periode is gestegen. In eerste aanleg is het aantal uren overwerk met 2% gestegen tot gemiddeld ~13 uur per week voor rechters en ~5 uur voor JO. In tweede aanleg is het aantal uren overwerk gestegen met 3-9%, tot gemiddeld ~17 uur per week voor raadsheren en ~6 uur per week voor JO.

Belangrijkste mogelijke oorzaken. Om inzicht te geven in waarom de behandeltijd per zaak mogelijk is toegenomen, heeft dit onderzoek zich gericht op het identificeren en analyseren van zaakverzwarende en -verlichtende oorzaken in de afgelopen 10 jaar. In eerste instantie zijn alle mogelijke (individuele) oorzaken van zaakverzwaring en -verlichting geïdentificeerd. Een aantal van deze oorzaken is na verificatie niet verzwarend of verlichtend en is daarom niet meegenomen in de verdere analyse. Een ander deel van deze oorzaken is reeds bekostigd en is om die reden niet meegenomen in de uiteindelijke inschatting van de zaakzwaarte ontwikkeling. Daarnaast zijn alleen detailanalyses uitgevoerd voor de vijf belangrijkste zaakverzwarende oorzaken en de drie belangrijkste verlichtende oorzaken, waarmee we verwachten dat we het allergrootste deel van de opgetreden zaakverzwaring en -verlichting in kaart gebracht hebben¹.

1. Vanaf oorzaak #6 bij verzwarend (samenvoegen van meerdere zaken in één zaak) en oorzaak #4 bij verlichtend (Kanton: Frequenter procederen met een gemachtigde) hebben we geen gedetailleerd onderzoek gedaan naar het aantal zaken waarop dit van toepassing is en de minuteninschattingen waar deze verzwaring/verlichting toe leidt. Deze oorzaken zijn dus ook niet meegenomen in de orde-grootte inschatting van de kosten. De meest belangrijke hierbij lijken het samenvoegen van meerdere zaken in één zaak (o.a. WWZ verzoekschriften en BTW naheffings-aanslag OB), vaker niet-Nederlands recht van toepassing in een zaak (voornamelijk handel, familie, bestuur) en de introductie wetswijziging schuldenbewind bij kanton. Als vervolgonderzoek zouden deze oorzaken geanalyseerd kunnen worden. Echter verwachten wij dat we met de in dit onderzoek uitgevoerde detailanalyses het allergrootste deel van de opgetreden zaakverzwaring en -verlichting in kaart gebracht hebben.

Bevindingen (II)

De volgende vijf belangrijkste zaakverzwarende oorzaken zijn in het onderzoek nader geanalyseerd:

- Voor verschillende zaakstromen dient de rechter tegenwoordig een complexer toetsingskader toe te passen. Dit leidt tot meer voorbereidings-, zittings- en/of schrijftijd. Bijvoorbeeld: een aanpassing van het rekenstelsel voor alimentatiezaken bij samengestelde gezinnen als gevolg van jurisprudentie van de Hoge Raad.
- Professionalisering en specialisering van de advocatuur, in combinatie met mondigere justitiabelen, leidt tot uitgebreidere verweren en langere zittingen. Bijvoorbeeld: de Raad voor de Rechtsbijstand heeft in 2012 minimumnormen voor advocaten in het vreemdelingenrecht ingevoerd. Dit heeft geleid tot kwalitatief betere advocaten die uitgebreider en inhoudelijker procederen.
- Het aantal te behandelen onderdelen op zitting en het aantal betrokken partijen neemt toe. Dit leidt tot langere zittingstijden en een ingewikkelder planning. Bijvoorbeeld: sinds 2015 kan ook geprocedeerd worden voor een hogere WOZ-waarde. Met een hogere WOZ-waarde kan een verhuurder de huur verhogen. Hierdoor is een huurder belanghebbende in een dergelijke zaak.
- Het aantal stukken dat verwerkt, doorgenomen en soms ook op zitting besproken moet worden, is toegenomen. Deze ontwikkeling lijkt al meer dan 10 jaar gaande, maar recentelijk lijkt de impact hiervan toe te nemen. Zo wordt tegenwoordig vaker gebruik gemaakt van uitdraaien van digitale communicatie (zoals WhatsApp en e-mail) en overzichten van internetreviews van leveranciers.
- De afgelopen jaren zijn, door verschillende oorzaken, lichte zaken (binnen een zaakscategorie) weggevallen, waardoor de gemiddelde behandeltijd binnen een zaakscategorie is gestegen. In de huidige systematiek leidt een verschuiving binnen een zaakscategorie, in tegenstelling tot een verschuiving tussen zaakscategorieën, niet direct tot een aanpassing van de bekostiging. Bijvoorbeeld: door verhoging van het griffierecht in 2010 en de opkomst van goedkoper alternatieven zoals e-court, vallen zaken met een klein financieel belang (minder dan €1500) in de categorie 'uitspraak handelszaak op tegenspraak' bij kanton weg.

Bevindingen (III)

De drie belangrijkste zaakverlichtende oorzaken die in het onderzoek zijn geanalyseerd, zijn:

- Door intensiever bouwstenen¹ en modeluitspraken te gebruiken bij het opzetten en schrijven van een uitspraak wordt tijd bespaard. Bijvoorbeeld: een bouwsteen voor de ‘gezamenlijke huishouding WWB’, die gebruikt wordt bij de Centrale Raad van Beroep (CRvB). Bouwstenen zijn geen nieuw fenomeen, bijvoorbeeld bij Bestuur VK zijn bouwstenen al langer dan 10 jaar in gebruik, waardoor die buiten de gedefinieerde onderzoeksperiode vallen. Intensiever gebruik van bouwstenen speelt in de onderzoeksperiode vooral bij familie, kanton, CRvB en straf, vooral als gevolg van landelijke uniformering.
- Doordat relevante gegevens, zoals de meest recente jurisprudentie, digitaal vergaard en gedeeld kunnen worden, werkt men efficiënter dan het opzoeken in een fysieke bibliotheek. Dit betreft bijvoorbeeld het gebruik van databases zoals legalintelligence.com. Voor deze factor is een behandelijdreductie echter niet eenduidig vastgesteld.
- In het verlengde van het vorige punt wordt verdere tijds winst gerealiseerd als een digitaal dossier goed is voorbereid en gestructureerd. Hierdoor zijn bepaalde delen van het dossier makkelijker te vinden, wat zoektijd bespaart. Dit heeft met name effect op complexere dossiers, bijvoorbeeld bij strafzaken in eerste aanleg. Het onderzoek heeft echter geen tijdbesparend effect aangetoond van het goed voorbereiden van digitale dossiers.

Per oorzaak (zaakverzwarend en -verlichtend) is het effect op de behandelijd ingeschat. Voor een aantal oorzaken kon geen of geen eenduidig effect worden vastgesteld. Voor de belangrijkste zaakverzwarende oorzaken is een toename in behandelijd ingeschat van +5-30 minuten per zaak (bijvoorbeeld bij strengere handhaving van de regels door woningbouwverenigingen bij kantonzaken) tot +30-240 minuten per zaak (bijvoorbeeld bij de noodzaak tot finaliteit van het geschil bij bestuurszaken door wijziging van de Algemene wet bestuursrecht in 2011 (8.41a AwB)). Voor wat betreft de zaakverlichtende factoren, is de reductie in behandelijd door (breder) gebruik van bouwstenen en modelvonnissen is ingeschat op -5-10%. Een behandelijdreductie door het digitaal vergaren en delen van kennis is niet eenduidig vastgesteld. Daarnaast toonde het onderzoek geen tijdbesparend effect aan van het goed voorbereiden van digitale dossiers.

1. Een bouwsteen is een standaard tekstblok dat gebruikt kan worden bij het opstellen van een uitspraak, waarin de standaard overwegingen en redeneringen zijn uitgeschreven.

Bevindingen (IV)

Bekostiging van zaakverzwarende oorzaken. Een belangrijk deel van de geïdentificeerde oorzaken van zaakverzwaring is niet (volledig) bekostigd. Dit komt voornamelijk doordat deze oorzaken hun oorsprong vinden in elementen die op dit moment niet worden meegenomen in de prijsonderhandelingen tussen de Raad en J&V. Dat geldt voor:

- Oorzaken die hun oorsprong vinden in Europese of andere internationale wet- en regelgeving, die niet direct vertaald is naar Nederlandse wetgeving. Bijvoorbeeld: het Europees Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden (het EVRM), waar in verschillende rechtsgebieden steeds frequenter een beroep op wordt gedaan.
- Oorzaken die hun oorsprong vinden in nationale en internationale jurisprudentie. Bijvoorbeeld: door jurisprudentie van de Hoge Raad kan een voorlopig getuigenverhoor lastiger worden afgewezen.
- Veranderingen in de zaaksmix door verschuivingen tussen de verschillende type zaken binnen een zaakscategorie. Bijvoorbeeld: het wegvallen van lichte jeugdbeschermingszaken binnen categorie 203 (beschikking op rekest aan kinderrecht) van het familierecht.
- De invloed van specifieke maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de Rechtspraak. Bijvoorbeeld: digitalisering maakt informatie steeds toegankelijker. Daardoor worden steeds meer documentatie en bewijsmateriaal aangeleverd. Daarnaast worden justitiabelen steeds 'mondiger'; ze komen vaker op zitting en stellen hogere eisen aan hun advocaat.

Daarnaast is een aantal specifieke zaakverzwarende oorzaken wel bekostigd door J&V, maar lijkt het effect in de praktijk af te wijken van de inschatting waarop initieel is bekostigd. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de versterking van de positie van het slachtoffer in het strafrecht, onder andere door de wet versterking positie slachtoffers (2011), Europese Unie i.b. Richtlijn 2012/29/EU (2012) en de wet ter aanvulling van het spreekrecht van slachtoffers en nabestaanden in het strafproces (2016). Deze effecten zijn in totaal voor €1,5mln gecompenseerd, maar de huidige inschatting van het effect in 2017 is ~€2,2mln. Het verschil van ~€0,7mln ten opzichte van de initiële inschatting komt enerzijds door een grotere toename van de behandeltijd bij de Meervoudige Kamer (MK) behandeling van een civiele vordering dan geschat, en anderzijds doordat in meer zaken dan verwacht gebruik gemaakt wordt van het spreekrecht (zowel EK als MK).

Bevindingen (V)

Bekostiging van verlichtende oorzaken. Ook de belangrijkste zaakverlichtende oorzaak met tijdbesparend effect - het toenemende gebruik van bouwstenen en modeluitspraken - is niet meegenomen in de prijsbesprekingen tussen de Raad en J&V. De Rechtspraak neemt zelf het initiatief om standaard beoordelingskaders, bouwstenen en landelijke voorkeursmodellen te implementeren, voornamelijk bij kanton (met name consumentenzaken, WWZ-zaken en sommige huurprijzaken), familie (vrijwel bij alle zaken), bestuur (CRvB-zaken) en straf (voornamelijk bij MK-uitspraken).

Conclusie 1 (deelvraag: 'is de afgelopen jaren inderdaad sprake geweest van de ervaren toename van zaakzwaarte?'): gedurende de afgelopen 10 jaar is de zaakzwaarte toegenomen. Op basis van de inschatting van de effecten van de verschillende zaakverzwarende en -verlichtende oorzaken, is het netto-effect over de afgelopen 10 jaar zaakverzwarend. Zoals eerder benoemd blijkt uit het periodieke driejaarlijkse tijdschrijfonderzoek uit 2017 dat de gemiddelde behandeltijd per zaak tussen 2014 en 2017 bij vrijwel alle rechtsgebieden met ~10-30% is gestegen. Ook het aantal uren overwerk is gestegen. De disbalans tussen zaakverzwarende en -verlichtende oorzaken die wij in dit onderzoek vaststellen kan een verklaring vormen de toename van de behandeltijd en overwerk die in het meest recente tijdsbestedingsonderzoek gemeten is.

Bevindingen (VI)

Conclusie 2 (deelvraag: ‘...en is deze inderdaad niet gepaard gegaan met een bijbehorende stijging van zaaksprijzen?’): de toegenomen zaakswaarte is niet volledig gecompenseerd in de zaaksprijzen. Een belangrijk deel van de in dit onderzoek geverifieerde oorzaken van zaakverzwaring is in de afgelopen 10 jaar niet (volledig) bekostigd. In totaal schatten wij het netto-effect van de niet-bekostigde zaakswaarte ontwikkeling in op €7,6-12,3mln in 2017¹. Dit betekent dat op basis van de in dit onderzoek gemaakte inschatting de zaaksprijzen in de periode 2008-2017 in toenemende mate te laag zijn geweest. Dit verschil is opgebouwd uit:

- Belangrijkste niet-bekostigde zaakverzwarende oorzaken: €4,3-€9,6mln, bestaande uit:
 - Complexer toetsingskader: €1,5-€4,3mln
 - Professionalisering/specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen: €1,0-€1,9mln
 - Meer/tijdrovendere elementen & meer partijen op zitting: €0,8-€1,6mln
 - Meer aangeleverde stukken: €0,6-€1,4mln
 - 'Lichte' zaken vallen weg: ~€0,4mln (zaakverzwarend vanwege de opzet van de huidige bekostigingssystematiek²)
- Belangrijkste niet-bekostigde zaakverlichtende oorzaken: €-0,7-€-1,4mln, bestaande uit:
 - Gebruik beoordelingskaders / bouwstenen: €-0,7-€-1,4mln
- Belangrijkste oorzaken die wel bekostigd zijn, maar waarvan het effect in de praktijk af lijkt te wijken: €3,9-4,1mln, bestaande uit:
 - OM Beschikkingen: ~€2,9mln
 - Versterking positie rechter-commissaris: ~€0,9mln
 - Rol van het slachtoffer: ~€0,7-~€0,9mln
 - GEAS: ~€-0,6mln

1. De niet-bekostigde zaakswaarte ontwikkeling heeft zich, afhankelijk van de oorzaak, sinds verschillende startpunten in de afgelopen tien jaar voorgedaan. 2. In de huidige systematiek leidt een verschuiving binnen een zaakscategorie, in tegenstelling tot een verschuiving tussen zaakscategorieën, niet tot een aanpassing van de bekostiging. Binnen drie Lamicie categorieën kan geconcludeerd worden dat de gemiddelde behandeltime is gestegen door het wegvallen van 'lichte' zaken: 102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak, 203. Beschikking op rekest aan Kinderrechter en 204. Beslissing andere familiezaak. In de andere aangedragen Lamicie categorieën kan dit op basis van de in dit onderzoek uitgevoerde analyses niet geconcludeerd worden.

Bevindingen (VII)

Onderzoeksvraag 2: kan, met behoud van de rechterlijke onafhankelijkheid, de efficiëntie binnen de organisatie van het primair proces worden verhoogd?

Kostenbasis. De kosten van het primair proces - het behandelen van zaken - bedroegen in 2017 €693mln. Nagenoeg alle kosten is personeel. De kosten van rechters en raadsheren bedroegen €289mln en van juridisch ondersteunend en overig (o.a. administratief) personeel €402mln.

De belangrijkste efficiëntiemogelijkheden. In totaal zijn er in dit onderzoek 22 efficiëntiemogelijkheden geïdentificeerd binnen de organisatie van het primair proces. Een aantal van deze mogelijkheden zit dicht aan tegen de professionele afwegingen die een rechter maakt en is daardoor niet meegenomen in de verdere analyse¹. Op basis van een prioritering is een selectie gemaakt van twee efficiëntiemogelijkheden die in dit onderzoek verder zijn uitgewerkt en gekwantificeerd:

- Logistieke optimalisatie
- Samenwerking tussen RA en JO

Deze twee efficiëntiemogelijkheden zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- **Impact:** wat is de geschatte efficiëntiewinst? Hierdoor zijn mogelijkheden met lage impact afgevallen. Bijvoorbeeld: het overboeken van zittingen.
- **Toepasbaarheid:** waar binnen de Rechtspraak is de mogelijkheid in te voeren (#rechtsgebieden/gerechten)? Hierdoor zijn mogelijkheden met beperkte toepasbaarheid afgevallen. Bijvoorbeeld: het afschaffen van afdelingsvoorzitters binnen gerechten.
- **Rechterlijke onafhankelijkheid:** borgt de mogelijkheid de rechterlijke onafhankelijkheid? Hierdoor zijn mogelijkheden die te dicht raken aan de professionele afwegingen van rechters afgevallen. Dit onderzoek heeft bijvoorbeeld niet gekeken naar mogelijkheden om meer te schikken, en ook niet naar het aanpassen van de verhouding tussen Enkelvoudige- en Meervoudige Kamer behandelingen.

1. Bijvoorbeeld: meer zaken via een schikking beslechten, meer zaken EK behandelen in plaats van MK.

Bevindingen (VIII)

Logistieke optimalisatie. Logistieke optimalisatie is een tijdsinvestering vooraf (bij binnenkomst van een zaak) gericht op het bepalen van het verdere zaakverloop. Dit verdient zich op twee manieren terug. Ten eerste door een vermindering van het aantal vermijdbare aanhoudingen, wat dubbele voorbereidings-, zittings-, plannings- en administratietijd voorkomt. Ten tweede door een vermindering van het aantal intrekkingen van zaken die reeds zijn voorbereid. Dat voorkomt verspilde voorbereidings-, zittings- (indien kort voor de geplande zitting ingetrokken) en administratietijd. Logistieke optimalisatie kan voor een kwaliteitsimpuls zorgen: verbeterde doorlooptijden en meer duidelijkheid over zittingen en de rechtsgang aan justitiabelen.

Het efficiëntiepotentieel lijkt met name binnen straf substantieel: €2,3-4,7mln (voor Rechtbanken, dus excl. Hoven). Dat komt doordat straf een relatief hoog percentage vermijdbare aanhoudingen kent. Bij MK zaken in 1e aanleg (~15.700) was er in 2017 sprake van ~5000 aanhoudingen. ~900 hiervan zijn door de Rechtspraak aangemerkt als vermijdbaar in de Parketvergelijking 2017. Bij EK zaken in 1e aanleg (~132.000) waren er in 2017 ~16.000 aangehoudingen. ~5700 hiervan zijn door de Rechtspraak aangemerkt als vermijdbaar in de Parketvergelijking 2017. De eindbeslissing over het aanhouden van een zaak is een rechterlijke beslissing met verschillende overwegingen. Maar vermijdbare aanhoudingen zijn veelal logistiek van aard en zowel vanuit efficiëntie als kwaliteitsoverwegingen het adresseren waard. Er bestaat hier een efficiëntiepotentieel dat in samenwerking met ketenpartners aangepakt kan worden. Dit potentieel moet nader worden geïdentificeerd met alle gerechten.

Binnen andere rechtsgebieden lijkt het potentieel van logistieke optimalisatie beperkter. Bij bestuur algemeen lijkt de business case op zijn best neutraal. Bij de resterende rechtsgebieden wordt, op basis van een eerste inschatting, geen substantieel potentieel verwacht¹.

1. Gedurende het onderzoek was onvoldoende data beschikbaar om een kwantitatieve inschatting te maken.

Bevindingen (IX)

Het efficiëntiepotentieel bij straf is naar schatting in 2 tot 4 jaar incasseerbaar. Daarvoor is de medewerking van ketenpartners essentieel. Zij zijn vaak de oorzaak van, of betrokken bij, een (vermijdbare) aanhouding. De Rechtspraak heeft niet altijd zelfstandig controle over de reden voor een (vermijdbare) aanhouding. De Rechtspraak is dus sterk afhankelijk van ketenpartners om dit efficiëntiepotentieel te kunnen realiseren. Belangrijke oorzaken van een (vermijdbare) aanhouding zijn:

- **Logistieke planning tussen het Openbaar Ministerie en de Rechtspraak:** door werkvoorraden en niet-optimale samenwerking kunnen zaken niet tijdig inhoudelijk worden behandeld, waardoor een pro-formazitting noodzakelijk is met als uitkomst de aanhouding van een zaak; of komen zaken op zitting voordat ze gereed zijn voor inhoudelijke behandeling, leidend tot een aanhouding. Deze oorzaken liggen niet altijd in de invloedssfeer van de Rechtspraak: om dit te adresseren is sterke samenwerking tussen Rechtspraak en OM noodzakelijk. J&V kan hierbij ondersteunen door te zorgen dat de bekostigingssystemen van OM en Rechtspraak samenwerking faciliteren¹.
- **Ketenpartners die niet (tijdig) benodigde documenten of onderzoeken aanleveren:** het Openbaar Ministerie en de Rechtspraak zijn beide afhankelijk van bijvoorbeeld politieonderzoek, of rapportages van de reclassering, psychiater of psycholoog (Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (NIFP), Pieter Baan Centrum (PBC)) of de Raad voor de Kinderbescherming. Indien rapporten niet tijdig worden aangeleverd, kan dit leiden tot een aanhouding (of intrekking) van de zaak. Het niet tijdig beschikbaar zijn van documenten kan een gevolg zijn van capaciteitstekorten voorkomend uit budgetkortingen van ketenpartners. Bijvoorbeeld: NIFP en PBC kampen al enige tijd met een structureel tekort aan deskundigen, waardoor wachttijden oplopen. Dit leidt bij preventief gehechte verdachten tot extra pro forma zittingen met bijbehorende aanhoudingen (deze moeten immers in verband met de wettelijke termijnen van gevangenhoudingen om de 90 dagen op zitting worden getoetst²). De vermijdbaarheid van deze aanhoudingen ligt niet altijd in de invloedssfeer van de Rechtspraak: om dit te adresseren is nauwe samenwerking tussen Rechtspraak en ketenpartners met ondersteuning vanuit J&V noodzakelijk.

1. OM en J&V hebben reeds afgesproken dat het OM in 2019 als pilot een jaar lang (deels) gefinancierd zal worden op basis van het afdoen van zaken. Hiermee worden de bekostigingssystemen tussen de Rechtspraak en het OM op elkaar afgestemd. 2. Bijvoorbeeld bij het PBC kan het ~30 weken duren voordat een rapport gereed is (~17 weken wachttijd plus ~13 weken duur van opname en opmaken rapport). In de tussentijd moet deze zaak wel om de 90 dagen op zitting staan en worden aangehouden.

Bevindingen (X)

- **Afwezigheid van partijen:** bij afwezigheid van belangrijke partijen, zoals de advocaat, de verdachte (in sommige gevallen), het slachtoffer (in sommige gevallen), of de ouders van de verdachte (bij jeugdstrafrecht) wordt de zaak aangehouden. Afwezigheid kan onder andere worden veroorzaakt door ziekte, vakantie of dubbel geboekte agenda's van advocaten. Ook ziekte bij de Rechter of de Officier van Justitie kan tot een aanhouding leiden. Gerechten gaan verschillend om met de ruimte die zij bieden voor (last minute) afzeggingen.

Ook andere partijen in de strafketen profiteren van logistieke optimalisatie bij de Rechtspraak; bijvoorbeeld het Openbaar Ministerie (tijdsbesparing voor Officier van Justitie en ondersteunende medewerkers), de Dienst Vervoer en Ondersteuning (voorkomen onnodige kosten voor transport van gedetineerden), en de Interdepartementale Post en Koeriersdienst (voorkomen onnodig verwerken en uitsturen van nieuwe oproepingen en dagvaardingen).

Samenwerking RA en JO. Het optimaliseren van de samenwerking tussen rechterlijke ambtenaren en juridische ondersteuning leidt tot zowel efficiëntieverhoging als een mogelijke kwaliteitsimpuls. Door voldoende JO per rechter/raadsheer kan een rechter/raadsheer meer tijd besteden aan complexe en belangrijke (onderdelen van) zaken. Een duidelijke taakverdeling en een goede samenwerking tussen JO en RA zijn noodzakelijk om dubbel werk te voorkomen. Binnen rechtsgebieden verschilt de verhouding JO FTE per RA FTE tussen gerechten, wat aanleiding is voor een gesprek over samenwerkingspatronen en de effectiviteit daarvan¹.

1. Uitdrukkelijk valt onder samenwerking niet het verplaatsen van wettelijke taken die voorschreven zijn aan de rechter, van de rechter naar de JO.

Bevindingen (XI)

Efficiëntiepotentieel lijkt met name aanwezig bij bestuur algemeen en kanton: €0,2-2,0mln voor bestuur algemeen en tot -€0,9mln voor kanton. Bij bestuur algemeen komt het potentieel voornamelijk voort uit meer maatwerk in de voorbereiding van een zaak: het schrijven van een analyse op maat door de JO en het schrijven van een oplossingsrichting door de JO, alleen indien de rechter hiertoe verzoekt. Bij kanton komt het potentieel voornamelijk voort uit het invoeren van het verder doorgevoerde samenwerkingsmodel in rechtbanken waar dit nu niet wordt toegepast. Hierin schrijft een JO bij alle zaken op tegenspraak een conceptvonnis. In beiden gevallen (bestuur algemeen en kanton) gaat het om het uitrollen van werkwijzen die op specifieke plekken binnen het rechtsgebied gehanteerd worden naar de rest van de gerechten. Het gaat hier dus expliciet niet om werkwijzen van het ene rechtsgebied toepassen op andere rechtsgebieden (wat gezien de verschillen in de aard van het werk niet realistisch is). Voor een gedetailleerdere inschatting van het potentieel moeten de aannames nader worden geverifieerd met alle gerechten.

Het efficiëntiepotentieel bij bestuur algemeen en kanton is naar schatting in 2 tot 4 jaar incasseerbaar. Daarvoor is de kwaliteit en de capaciteit van JO randvoorwaardelijk. Bij sommige rechtbanken zal de kwaliteit van JO moeten worden verbeterd (eventueel gepaard met verhoogde inschaling¹) en/of zal additionele capaciteit moeten worden aangetrokken.

Voor andere rechtsgebieden zijn beperkte data beschikbaar waardoor geen efficiëntiepotentieel kon worden aangewezen. Inschatting is dat met name bij familie en handel wel efficiëntiepotentieel bestaat om samenwerking tussen RA en JO te verbeteren.

In aanvulling hierop is de invoering van het Raad van State model van samenwerking tussen RA en JO gedurende het onderzoek genoemd als efficiëntiemogelijkheid. Dit model kenmerkt zich door (1) een hogeraantal juridisch medewerkers per rechter/raadsheer en (2) een hogere inschaling van juridisch medewerkers (en rechters/raadsheren). Op basis van een eerste ordegrootte inschatting zien wij geen efficiëntiepotentieel bij het invoeren van een soortgelijk model binnen de Rechtspraak. De gemiddelde loonsom stijgt indien het Raad van State model wordt ingevoerd: hoewel er minder FTE RA nodig zijn, mitigeert de loonstijging van de juridisch medewerkers van schaal 10 naar schaal 14 dit effect volledig.

1. In het geval dat verhoogde inschaling nodig is zal het efficiëntiepotentieel lager uitvallen.

Bevindingen (XII)

Daarnaast wordt binnen de meeste gerechten al veel werk door juridische ondersteuning uitgevoerd. Om het Raad van State model efficiënter te laten zijn dan het huidige model bij bestuursrecht in rechtbanken is er bij juridisch medewerkers een productiviteitsstijging van minimaal ~20-25% nodig. Hoewel dit niet ondenkbaar is, lijkt een dergelijke productiviteitsstijging op de korte termijn niet haalbaar.

Inrichten structureel evaluatieproces wetgeving. Een groot deel van de procesgang binnen de gerechten is gebaseerd op wettelijke voorschriften. Bewerkelijke handelingen in de zaaksbehandeling die niet in dienst staan van een zorgvuldig en effectief proces kunnen vermeden worden door wetgeving aan te passen om zo kosten te verlagen. In het onderzoek is gebleken dat hierover nauwelijks tot geen structureel gesprek wordt gevoerd tussen de Rechtspraak en de wetgever, en dat de wetgever geen evaluatie ontvangt op de (door)werking van wetgeving, inclusief kosten en werkbaarheid. Dat gesprek zou kunnen gaan over¹:

- Wetswijziging voor veilig mailen²: mogelijk maken om over logistieke zaken te e-mailen met ketenpartners, advocatuur en justitiabelen. Nu is de Rechtspraak verplicht deze afstemming per post te organiseren, waardoor het logistieke proces (onnodig) traag en duur is.
- Wetswijziging in de WWZ: zorgen dat een deel van de arbeidsconflicten weer via dagvaardingen verloopt (logistiek minder bewerkelijk), en zaken die via de verzoekschriftprocedure lopen minder omvangrijk zijn (en de beslissingsstructuur minder complex is).
- Wetswijziging om het schuiven van zaken tussen gerechten makkelijker te maken³: hierdoor kunnen vraag en aanbod beter op elkaar worden afgestemd.

Het inrichten van een structureel evaluatieproces tussen de Rechtspraak en J&V zou de efficiëntie verhogen door dit soort bewerkelijke wetgeving te verminderen. In zo'n proces kan jaarlijks of tweejaarlijks worden geëvalueerd welke wet- en regelgeving de werklast onnodig verhoogt.

Conclusie: de efficiëntie van de organisatie van het primair proces kan worden verhoogd met behoud van de rechterlijke onafhankelijkheid, onder voorbehoud van een aantal belangrijke randvoorwaarden. De Rechtspraak is bij de realisatie van een aantal mogelijkheden afhankelijk van betrokken partijen zoals het OM en J&V. De voornaamste mogelijkheden zijn: logistieke optimalisatie (potentieel van €2,3-4,7mln) en het optimaliseren van de samenwerking tussen RA en JO (potentieel van €0,2-2,9mln). Daarnaast blijkt dat een structureel evaluatieproces rondom wetgeving tussen de Rechtspraak en J&V afwezig is.

1. Niet bedoeld om uitputtend te zijn. 2. Ntb of en in hoeverre dit al geregeld is/wordt via KEI regelgeving. 3. Sinds de HGK moet de Minister formeel toestemming geven voor het schuiven van zaken tussen gerechten

Bevindingen (XIII)

Onderzoeksvraag 3: wat zijn concrete efficiëntiemogelijkheden binnen de bedrijfsvoering?

Kostenbasis. De kosten van de centrale bedrijfsvoering bedroegen in 2017 €239mln. Daarnaast werden decentraal, binnen de gerechten, ook kosten voor bedrijfsvoering gemaakt (personeel, exploitatie, afschrijving, rentelasten). Binnen de bedrijfsvoering vormden IT (€90mln) en huisvesting (€77mln) de grootste kostenposten.

De belangrijkste categorieën van efficiëntiemogelijkheden. Voor bedrijfsvoering is efficiëntiepotentieel onderzocht in drie categorieën:

- Binnen IT/IVO: de grootste kostenpost binnen de bedrijfsvoering (€90mln in 2017).
- Binnen huisvesting: de tweede grootste kostenpost binnen de bedrijfsvoering (€77mln in 2017).
- Overige mogelijkheden: voortkomend uit workshops met gerechten, aanvullende diepte-interviews met de verschillende onderdelen binnen de centrale bedrijfsvoering en BCG-ervaring.

Voor de categorie 'overige mogelijkheden' is op basis van een prioritering een selectie gemaakt van efficiëntiemogelijkheden die in dit onderzoek verder zijn uitgewerkt en gekwantificeerd. Deze selectie is gemaakt op basis van twee factoren:

- Impact: wat is de geschatte efficiëntiewinst? Hierdoor zijn categorieën met lage impact afgevallen. Bijvoorbeeld: digitaal aanbieden van het Rechtspraak Magazine.
- Haalbaarheid: wat is de incasseerbaarheid op korte termijn? Hierdoor zijn mogelijkheden met een lage haalbaarheid afgevallen. Bijvoorbeeld: centraal organiseren en uniformeren van faciliteiten.

Bevindingen (XIV)

IT/IVO. De gebudgetteerde IT-kosten voor 2018 bedragen ~€104mln¹. De voornaamste posten daarbinnen zijn beheer (~€56mln) en ontwikkeling (~€32mln). IVO heeft in haar conceptbegroting 2019 een reductie van het ontwikkelportfolio van €15mln opgenomen, leidend tot een budget van €12,6mln voor ICT ontwikkeling. Daarmee kunnen slechts wettelijk verplichte en een beperkt aantal doorlopende projecten worden gefinancierd. Omdat IT-ontwikkeling een belangrijke rol speelt in een toekomstbestendige Rechtspraak, lijkt dit geen duurzaam ontwikkelbudget voor de middellange termijn. In aanvulling daarop is er in 2018 bij IVO een besparing van €4,9mln ingeboekt op overhead- en transitiekosten, en van €2,7mln door het vervangen van externen door internen. Voor IT/IVO zijn de volgende efficiëntiemogelijkheden geïdentificeerd:

- **Verkleinen van het ontwikkelportfolio:** minder nieuwe functionaliteiten ontwikkelen. Typisch is een beheersbaar ontwikkelbudget binnen de overheid ~30% van het IT-budget, en is het IT-budget ~10% van het totale organisatiebudget. Binnen de Rechtspraak zijn de budgetten daarmee in lijn, met percentages van respectievelijk ~31% en ~10%. Daarmee zien we geen structureel efficiëntiepotentieel.
- **Vervangen externen door internen (bij ontwikkeling en beheer):** bestaande externen een dienstverband aanbieden bij IVO, of bestaande externe contracten beëindigen en vervangen door nieuwe interne FTE's. Externe FTE's vertegenwoordigen op dit moment meer dan 75% (ontwikkeling) en 40% (beheer) van de totale personeelslasten. Met de aanname dat 10-20% van de externe FTE's vervangen kan worden door interne FTE's die ~33% goedkoper zijn, is het potentieel €0,8-1,6mln binnen ontwikkeling en €0,9-1,4mln binnen beheer. In 2018 is er voor het vervangen van externen door internen al een besparing van €2,7mln ingeboekt. Dit potentieel is naar schatting te incasseren in 1 tot 3 jaar. Dit is echter sterk afhankelijk van de bereidheid van externen om in dienst te treden bij IVO (het aanbod moet dus voldoende aantrekkelijk zijn). Gegeven de huidige krapte op de arbeidsmarkt lijkt dit potentieel op korte termijn beperkt incasseerbaar.
- **Sourcen van IT-beheertaken:** het uitbesteden van beheertaken aan marktpartijen die meer gespecialiseerd zijn, effectiever uitvoeren en schaalvoordelen op infra- en serverkosten realiseren. Naar schatting is potentieel op dit gebied in 3 tot 5 jaar incasseerbaar. Om een externe partij succesvol aan te kunnen sturen, dient eerst een sterke interne regiefunctie opgebouwd te worden. Typisch gezien is 2-7% efficiëntiewinst te bereiken indien er nog geen uitbesteding plaatsvindt, een efficiëntiepotentieel van €1,1-3,9mln.

1. De gedetailleerde uitsplitsing van de kostenbasis is alleen mogelijk op basis van budget 2018 (niet realisatie 2017) - vandaar dat deze kostenbasis (€104mln, 2018 budget) niet overeenkomt met de getallen op de kostenbasis voor bedrijfsvoering (€90mln, 2017 realisatie).

Bevindingen (XV)

- Rationaliseren applicaties: het terugbrengen van het aantal applicaties in beheer door bestaande applicaties die onvoldoende gebruikt worden en niet cruciaal zijn voor het primair proces uit te faseren. Zo'n 5 jaar geleden is het aantal applicaties teruggebracht van ongeveer 3000 naar ongeveer 500. IVO werkt aan het nog verder terugbrengen van dit aantal. Door het inzicht in werkelijke beheerkosten en het gebruik per applicatie te verbeteren, ontstaat aanvullend efficiëntiepotentieel. Naar schatting is dit potentieel incasseerbaar in 3 tot 5 jaar. Randvoorwaarden zijn het opbouwen van het juiste inzicht in kosten en gebruikersaantallen/frequentie per applicatie, en de inrichting van de juiste governance om dialoog en besluitvorming met gebruikers te faciliteren. Op basis van andere ervaringen achten wij een efficiëntiewinst van 4-9% mogelijk indien er nog geen rationalisatieslag heeft plaatsgevonden, een efficiëntiepotentieel van €0,7-1,6mln.
- Verlagen licentiekosten: het onderhandelen met de licentiehouder over betere voorwaarden, zowel bij huidige contracten (heronderhandeling) als bij nieuwe. Typisch gezien kan 2-5% efficiëntiewinst worden bereikt, een efficiëntiepotentieel van €0,1-0,3mln. Mits hier structureel aandacht aan wordt besteed, is dit potentieel incasseerbaar in 1 tot 3 jaar.

In aanvulling op de specifiek geïdentificeerde efficiëntiemogelijkheden binnen IT/IVO is er wellicht in de toekomst additioneel potentieel denkbaar door structureel te sturen op een verbetering in productiviteit. De productiviteit van IT organisaties bij de overheid loopt vaak achter bij de private sector, waar bijvoorbeeld de agile werkwijze in gecombineerde teams van interne en externe leveranciers vaak beter geborgd is.

Huisvesting. De huisvestingskosten bedroegen in 2017 ~€77mln. Deze kosten bestonden voornamelijk uit huren betaald aan het Rijksvastgoedbedrijf. Binnen huisvesting zijn drie efficiëntiemogelijkheden geïdentificeerd:

- Inhuizen van huurders: dit vermindert het totale gebruikte oppervlak, waardoor de kosten voor de Rechtspraak dalen. Bij een aantal locaties is nu sprake van ruimteoverschot (m²/FTE boven de norm van ~24,5m²). Potentiële huurders zijn bijvoorbeeld (in volgorde van aflopende voorkeur): justitie-gerelateerde partners zoals het Openbaar Ministerie, andere rijksdiensten, gemeenten, provincies, bedrijven of particulieren. Het inhuizen van huurders heeft tot dusver €8-9mln bespaard. Er is naar schatting nog maximaal €2-3mln aanvullend potentieel, en lijkt incasseerbaar in 1 tot 5 jaar. Nota bene: Dit potentieel is door de Rechtspraak al opgenomen in de huidige planning van besparingen ter invulling van de resterende taakstelling. Hierbij wel een kanttekening: het ruimteoverschot bevindt zich voornamelijk buiten de Randstad, waar het vinden van potentiële huurders lastiger is.

Bevindingen (XVI)

- Afstoten locaties oude kantongerechten: binnen een aantal gerechten is er naast de hoofdlocatie(s) sprake van kleinere locaties in nabijgelegen steden, de oude kantongerechten. Dit zijn locaties met een oppervlakte van 500-1000m². In totaal gaat het om ongeveer 10 locaties. Deze locaties afstoten en de activiteiten verplaatsen naar de hoofdlocaties, zorgt voor een daling van de huisvestingskosten. Het structurele efficiëntiepotentieel van deze mogelijkheid is ingeschat op €2-4mln (huurlasten aan Rijksvastgoedbedrijf en bijbehorende besparingen op exploitatiekosten). Incidentele (frictie) kosten en kosten voor eventuele leegstand¹ zijn hier niet meegenomen. Eerder zijn al locaties van oude kantongerechten gesloten. Dit is toen stilgelegd, waardoor een aantal van deze locaties nog bestaan. Om hiermee verder te gaan, is een wetswijziging nodig, en daarmee ook politiek en maatschappelijk draagvlak.
- Afstoten van locaties binnen fusiegerechten: een aantal gerechten (voornamelijk ontstaan uit fusie) hebben meerdere grote locaties in verschillende steden. Een aantal van deze locaties afstoten en de wettelijke activiteiten verplaatsen naar een hoofdlocatie, zorgt voor een daling van de huisvestingskosten. Het structurele efficiëntiepotentieel hiervan is ingeschat op ~€10mln (huurlasten aan Rijksvastgoedbedrijf en bijbehorende besparingen op exploitatiekosten; daadwerkelijk potentieel afhankelijk van welke locaties afgestoten worden en wanneer). Incidentele (frictie) kosten - waarvan verwacht wordt dat die substantieel kunnen zijn - en kosten voor eventuele leegstand¹ zijn hier niet meegenomen. In 2015-2016 is hiervoor een plan gepresenteerd, maar dit plan is vanwege het aannemen van de motie Oskam (CDA) door de Tweede Kamer, niet geïmplementeerd. Realiseren van dit potentieel vergt een wetswijziging en daarmee politiek en maatschappelijk draagvlak

1. Bij het afstoten van locaties heeft de Rechtspraak een leegstandverplichting, ofwel totdat er een nieuwe huurder gevonden is (eventueel door de Rechtspraak zelf), ofwel totdat de locatie door het Rijksvastgoedbedrijf wordt verkocht

Bevindingen (XVII)

Overige mogelijkheden. De eerste overige mogelijkheid die in het onderzoek naar voren kwam is het **besparen op facilitaire kosten door het afschaffen van de verplichting tot aangetekend versturen**. Op dit moment ligt in de wet verankerd dat (een deel van) de post van de Rechtspraak aangetekend moet worden verstuurd. Het oproepen van een belanghebbende moet nu bijvoorbeeld via aangetekende post. Dit leidt tot hoge portokosten (~€7,5mln). Het afschaffen (of minder strikt maken) van de verplichting om post aangetekend te versturen, heeft een efficiëntiepotentieel van ~€2,2mln als hierdoor ~30% van de poststukken niet meer aangetekend hoeft te worden verstuurd. De incasseringstermijn hiervan is afhankelijk van de snelheid waarmee de wet aangepast kan worden, typisch 3-5 jaar.

Daarnaast levert het **uniformeren van het aanbod en het aantal devices** efficiëntiepotentieel op. In sommige gerechten werkt men met drie devices (laptop, tablet en smartphone), terwijl in andere gerechten alleen met laptops gewerkt wordt. Door het menu aan beschikbare devices te uniformeren kan hardware bij minder verschillende aanbieders worden ingekocht. Dat geeft de Rechtspraak een betere positie in prijsonderhandelingen. Als de Rechtspraak hierdoor het budget met 8-12% kan reduceren, levert dat €0,6-0,9mln op. TNO heeft recentelijk in het kader van verantwoord digitaal werken geadviseerd medewerkers te voorzien van verschillende devices, ten einde het werken met digitale dossiers bij de Rechtspraak ergonomisch te ondersteunen. Deze efficiëntiemogelijkheid betreft voornamelijk het terugdringen van het menu aan verschillende types per soort device. De incasseringstermijn hiervoor is 1 tot 3 jaar, omdat maar een deel van de apparaten elk jaar wordt vervangen. Het potentieel is afhankelijk van de afstemming tussen de gerechten over hoeveel en welke devices beschikbaar worden gesteld. Daarnaast moet hier ook draagvlak voor worden gecreëerd onder de gerechten waar deze maatregel een versobering betekent.

Conclusie: bedrijfsvoering biedt concrete efficiëntiemogelijkheden. De voornaamste mogelijkheden liggen binnen IT/IVO (potentieel van €3,6-8,8mln¹) en huisvesting (netto² potentieel van €12-13mln, maar met veel en complexe randvoorwaarden). Andere geïdentificeerde mogelijkheden zijn het afschaffen van de verplichting tot aangetekend versturen (potentieel van ~€2,2mln) en het uniformeren van device management (potentieel van €0,6-0,9mln).

1. Mogelijk structureel potentieel kan niet altijd direct bij elkaar opgeteld worden door overlap in kostenbasis
2. Dit totaal is net van de €2-4mln aan investeringen die zeer waarschijnlijk noodzakelijk zijn voor herinvesteringen in de huidige pandenvoorraad, onder andere door verhoogde wettelijke klimaateisen

Bevindingen (XVIII)

Lange-termijn productiviteitsverbetering bij de Rechtspraak: de mogelijkheid tot continue verbetering in zowel de organisatie van het primair proces als de bedrijfsvoering.

Algemeen wordt verondersteld dat de productiviteit binnen organisatie van jaar tot jaar toe neemt, ook binnen de publieke sector¹. Op basis van ervaringen in de publieke sector in bijvoorbeeld Australië, Finland, Denemarken en Zweden zou een continue productiviteitsverbetering van 1-2% per jaar mogelijk kunnen zijn². Dan rijst de vraag: is er ook bij de Nederlandse Rechtspraak op de lange-termijn potentie voor die ordegrrootte van jaarlijkse productiviteitsverbetering, al dan niet in ketenverband?

We plaatsen een drietal kanttekeningen die betekenen dat de Rechtspraak zich eerder aan de onderkant van genoemde bandbreedte van 1-2% bevindt. Dit wordt ten eerste bepaald door de aard van het werk. Recht spreken is minder procesmatig van aard dan het werkproces van andere overheidsinstanties zoals het UWV of de Belastingdienst, en leent zich daardoor minder voor technieken van procesoptimalisatie en automatisering. Ten tweede wordt de Rechtspraak geconfronteerd met zaken die complexer worden, zoals we in het onderzoek naar zaakzwaarte hebben kunnen zien. Ten derde acteert de Rechtspraak in ketenverband, waardoor er veel afhankelijkheden zijn voor de realisatie van productiviteitsverbeteringen.

Productiviteitsverbetering van (maximaal) 1% per jaar gaat niet ‘vanzelf’, hier zijn concrete ideeën en inspanningen voor nodig, gepaard met investeringen waarbij de kost doorgaans voor de baat uitgaat. Tijdens dit onderzoek is wel degelijk op een aantal gebieden dit soort ideeën voor de lange termijn opgekomen, waarvan wij er in dit rapport een aantal uitlichten:

1. Standaardiseren en automatiseren
2. Meer data-gedreven sturen op doeltreffendheid, doelmatigheid en kwaliteit
3. Lange termijn mogelijkheden binnen de organisatie van het primair proces: o.a. bepalen en optimaliseren van de meest effectieve procesgang per specifieke zaakstroom, en het verder invoeren van specialisatie

1. Brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 22 augustus 2017, 2017-0000394067
2. OESO (2011) Value for Money in Government: The Netherlands. OECD publishing. OESO (2014) Value for Money in Government. OECD publishing. SEO (2012) Prikkels voor productiviteit. In opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Bevindingen (XIX)

Ad 1. Standaardiseren en automatiseren. Het automatiseren van het primair proces binnen rechtsgebieden waar dit nog niet is gebeurd, heeft een groot efficiëntiepotentieel. Hiervoor is verregaande standaardisatie van processen noodzakelijk. Dit was één van de doelen van het programma KEI - de grootschalige modernisering van de Rechtspraak en haar toeleveranciers. KEI zou in de eerste fase de toegankelijkheid voor de rechtzoekende vergroten, werkprocessen veranderen (intern en extern), handmatig werk automatiseren en de kwaliteit van het werk van de Rechtspraak verhogen. Met het stopzetten van KEI is ook het perspectief op dit efficiëntiepotentieel vervallen. Het nieuwe basisplan voor KEI bevat geen baten voortkomend uit standaardisatie en automatisering. Het potentieel bestaat echter nog wel, maar is vanwege het stopzetten van KEI in dit onderzoek niet verder gekwantificeerd. De Professionele Standaarden zouden naar de toekomst toe wel nog een rol kunnen spelen in het definiëren van gestandaardiseerde werkprocessen en behandeltijden tussen gerechten binnen rechtsgebieden, maar lijken dit (buiten Straf) momenteel in beperkte mate te doen.

Ad 2. Meer data-gedreven sturen op doeltreffendheid, doelmatigheid en kwaliteit. Binnen de Rechtspraak heerst geen cultuur van professionele datasturing. Data om goed te sturen op doeltreffendheid, doelmatigheid en kwaliteit zijn (Rechtspraak-breed) niet altijd voorhanden. Data die wel beschikbaar zijn, worden vaak als onbruikbaar bestempeld onder andere omdat eenduidige definities ontbreken. Voorbeelden van data die beschikbaar zouden moeten zijn om te kunnen sturen op maatschappelijke waarde (en wat zowel de efficiëntie als de kwaliteit ten goede zou komen), zijn:

- Personele bezetting (functietype en inschaling) per rechtsgebied, per gerecht - bijvoorbeeld om tussen gerechten de werkwijzen rond de verhouding RA/JO op een voldoende gedetailleerd niveau te vergelijken. Hiermee kunnen best practices geïdentificeerd worden.
- Daadwerkelijk gemaakte kosten per rechtsgebied, per gerecht - hiermee kan (kosten)productiviteit tussen gerechten op een voldoende gedetailleerd niveau vergeleken worden. Gerechten kunnen zo van elkaar leren.
- Tijdige beschikbaarheid van productiedata - om meer en snellere sturing mogelijk te maken. Op dit moment zijn productiedata (bijvoorbeeld aantal en type zaken) slechts in enkele gerechten real time beschikbaar. Zij gebruiken dit om hun teams bij te sturen en bijvoorbeeld capaciteitsproblemen of werkdruk aan te pakken.
- Behandeltijd per rechtsgebied, per gerecht - hiermee kunnen behandeltijden tussen gerechten op een voldoende gedetailleerd niveau vergeleken worden. Gerechten kunnen zo van elkaar leren.

Bevindingen (XX)

Ad 3. Lange termijn. Een aantal mogelijkheden kunnen op lange termijn binnen de organisatie van het primair proces leiden tot een efficiëntere behandeling van zaken. Deze dienen verder onderzocht te worden:

- Het **bepalen en optimaliseren van de meest effectieve procesgang per specifieke zaakstroom**. Het meest effectieve proces (snelle doorlooptijd) is vaak ook uiteindelijk het meest efficiënte proces. Specifieke zaakstromen van meer eenvoudige ‘standaard’ zaken zouden zo veel mogelijk gestandaardiseerd afgehandeld kunnen worden. Uitzonderingen op het proces zouden zo veel mogelijk verminderd kunnen worden. Tegelijk kan er gekeken worden naar initiatieven die het recht zo dicht mogelijk bij de burger organiseren, wellicht zijn die op de langere termijn ook efficiënter? Zo ook naar initiatieven die justitiabelen meer keuzes geven in hoe ze hun zaak afgehandeld willen hebben. Dit alles is rechterlijk domein en zou in eerste instantie vanuit verbeterde kwaliteit (en niet puur vanuit efficiëntieoverwegingen) opgestart moeten worden.
- Het **(verder) invoeren van specialisatie** bij rechtbanken en gerechtshoven, waardoor niet alle rechtbanken of gerechtshoven meer alle zaakstromen of (delen van) rechtsgebieden behandelen. Het hoofdmotief voor specialisatie is verbeterde kwaliteit, met verhoogde efficiëntie als bijproduct. Doordat een team van rechters en JO met (inhoudelijke) expertise en ervaring de complexe zaken afhandelt, kunnen deze zaken in minder tijd worden behandeld. Hierin moet wel de onafhankelijkheid, de ontwikkeling van het recht en flexibiliteit gewaarborgd blijven.

Onderdeel van professioneel gebruik van data betekent ook een ander gesprek over interne benchmark gegevens. Nu richten gesprekken zich voornamelijk op het verklaren van verschillen. Beter zou zijn als men zich zou richten op het identificeren van best practices, en aan de hand daarvan lokale werkwijzen zou aanpassen.

Conclusie: op de lange termijn is er potentie om via verschillende geïdentificeerde ontwikkelrichtingen binnen de Rechtspraak productiviteitsverbetering te (blijven) realiseren. Vanwege de aard van het werk zal de Rechtspraak eerder aan de onderkant dan aan de bovenkant van de bandbreedte van 1-2% per jaar zitten die bij overheidsinstanties mogelijk zou moeten zijn. Echter kan dit niet zomaar ingeboekt worden, hier zijn concrete plannen en investeringen voor nodig. Zo dient bijvoorbeeld voor data-gedreven sturing er in data en management informatie geïnvesteerd te worden. Randvoorwaarde om productiviteitsverbeteringen te kunnen (blijven) realiseren is meer slagvaardigheid in de besturing en besluitvorming binnen de Rechtspraak. Bijvoorbeeld zijn er bij IT veel partijen betrokken bij de besluitvorming over o.a. scope, definities van Minimum Viable Product specificaties. Een eenduidigere beslisstructuur zou helpen om effectief productiviteitsverbetering te kunnen realiseren.

Bevindingen (XXI)

Hoofdvraag: geef aan of, en zo ja op welke wijze, de financiële middelen en taken van de Rechtspraak weer met elkaar in evenwicht kunnen worden gebracht.

Eindconclusie. Al met al concluderen we dat de Rechtspraak de komende jaren (~5 jaar) niet in staat is om de financiële middelen en taken in evenwicht te brengen¹. De disbalans wordt, naast de daling in het aantal afgedane zaken en de niet ingevulde taakstelling, onder andere veroorzaakt door de geconstateerde zaakverzwaring die niet bekostigd is. De zaaksprijzen zijn in 2017 ~€10mln te laag geweest. Aanpassing van de bekostigingssystematiek is nodig om een nieuwe afwijking als gevolg van zaakzwaarte ontwikkelingen in de toekomst te voorkomen. Het onderzoek toont verder aan dat de Rechtspraak maatregelen kan nemen om het tekort te beperken, maar de geïdentificeerde efficiëntiemogelijkheden zijn onvoldoende om de disbalans op te heffen. De efficiëntiemogelijkheden binnen de directe invloedssfeer van de Rechtspraak zijn relatief beperkt (€11,2mln). Maar ook inclusief de maatregelen buiten haar directe invloedssfeer (€18,7mln), zal de Rechtspraak de komende jaren (~5 jaar²) niet in staat zijn om de financiële middelen en taken in evenwicht te brengen.

Op de lange termijn is er potentie om via verschillende geïdentificeerde ontwikkelrichtingen binnen de Rechtspraak productiviteitsverbetering te (blijven) realiseren.

Niet alle geïdentificeerde efficiëntiemaatregelen liggen binnen de directe invloedssfeer van de Rechtspraak. Binnen de invloedssfeer van de Rechtspraak schatten wij op een termijn van 5 jaar:

- ~€1,6mln aan potentieel in de organisatie van het primair proces, bestaande uit:
 - Optimaliseren samenwerking tussen RA en JO: €0,2-2,9mln (middelpunt: €1,6mln)
- ~€9,6mln aan potentieel op de bedrijfsvoering, bestaande uit:
 - IT ontwikkeling- en beheerskosten reduceren: €3,6-8,8mln (middelpunt: €6,3mln)
 - Inhuizen van huurders: €2-3mln (middelpunt: €2,5mln) - Nota bene: al opgenomen in de huidige planning van besparingen ter invulling van de resterende taakstelling
 - Device management uniformeren: €0,6-0,9mln (middelpunt: €0,8mln)

1. Dit gaat uit van een structureel tekort zoals voor 2018 bepaald op een bedrag van €49,8mln, op basis van de voorlopige realisatiecijfers. Zie voor verdere toelichting op dit tekort, en ontwikkelingen die het tekort in de toekomst beïnvloeden, het hoofdstuk 'Context: financiën van de Rechtspraak'. 2. Voor de geïdentificeerde huisvestingsmaatregelen rondom het afstoten van locaties geldt als uitzondering een termijn van langer dan 5 jaar, namelijk 5-10 jaar.

Bevindingen (XXII)

Buiten de directe invloedssfeer van de Rechtspraak - en dus afhankelijk van J&V, ketenpartners en politieke besluitvorming - schatten wij op een termijn van 5-10 jaar¹:

- ~€3,5mln aan aanvullend potentieel in de organisatie van het primair proces, bestaande uit:
 - Logistieke optimalisatie bij straf: €2,3-4,7mln (middelpunt: €3,5mln; afhankelijk van J&V en ketenpartners)
- ~€15,2mln aanvullend potentieel op de bedrijfsvoering, bestaande uit:
 - Afstoten locaties: €10-14mln+ (middelpunt: €13,0mln; afhankelijk van politieke besluitvorming). Realiseren van dit potentieel vergt een wetswijziging en daarmee politiek en maatschappelijk draagvlak. Incidentele (frictie) kosten - waarvan verwacht wordt dat die bij het afstoten van locaties substantieel kunnen zijn - en kosten voor eventuele leegstand² zijn hier niet meegenomen.
 - Afschaffen verplichting aangetekend versturen: €2,2mln (afhankelijk van J&V voor wetswijziging)

In de afweging van de geïdentificeerde maatregelen dienen uiteraard ook kwaliteitsaspecten (zoals de toegankelijkheid van de Rechtspraak) te worden meegenomen. Nota bene: deze potentiële zijn eerste inschattingen op basis van (soms beperkt) beschikbare data. Het doel is niet om in dit rapport reeds volledig doorgerkende plannen te presenteren. Dit onderzoek is dan ook een eerste aanzet voor een vervolgdiscussie over de financiën van de Rechtspraak, waarbij zaken op punten verder uitgewerkt en uitgezocht moeten worden alvorens wordt overgegaan tot implementatie.

Op basis van een uitgebreide analyse van de bewerkelijkheid van zaken is vastgesteld dat belangrijke zaakverzwarende factoren die de afgelopen 10 jaar zijn opgetreden niet volledig bekostigd zijn. In totaal schatten wij het netto-effect van de niet-bekostigde zaakzwaarte ontwikkeling in op ~€10mln³ in 2017. Dit betekent dat op basis van de in dit onderzoek gemaakte inschatting de zaaksprijzen in de periode 2008-2017 in toenemende mate te laag zijn geweest. Deze ontwikkeling kan een verklaring vormen voor de werkdruk die op plaatsen binnen de Rechtspraak wordt ervaren, en de toename van overwerk dat in het meest recente tijdsbestedingsonderzoek gemeten is.

1. Voor de geïdentificeerde huisvestingsmaatregelen rondom het afstoten van locaties geldt als uitzondering een termijn van langer dan 5 jaar, namelijk 5-10 jaar. 2. Bij het afstoten van locaties heeft de Rechtspraak een leegstandverplichting, ofwel totdat er een nieuwe huurder gevonden is (eventueel door de Rechtspraak zelf), ofwel totdat de locatie door het Rijksvastgoedbedrijf wordt verkocht. 3. Bandbreedte: ~€7,6-12,3mln

Bevindingen (XXIII)

Wat betreft kosten is een aantal efficiëntiemogelijkheden geïdentificeerd die op termijn een deel van het tekort weg kunnen werken. Zowel in de organisatie van het primair proces als in de bedrijfsvoering lijkt dit te kunnen met behoud van de rechterlijke onafhankelijkheid. Echter is dit potentieel gebonden aan een aantal belangrijke randvoorwaarden (die in dit rapport per efficiëntiemogelijkheid zijn uitgewerkt). Ook is de Rechtspraak bij de realisatie van een aantal mogelijkheden afhankelijk van betrokken partijen zoals het OM en J&V.

De eerste achterliggende figuur ('Overzicht van de geïdentificeerde efficiëntiemaatregelen op de korte en middellange termijn') toont een overzicht van de geïdentificeerde efficiëntiemaatregelen. NB: niet meegenomen in dit onderzoek zijn de investeringen die mogelijk nodig zijn voor ten behoeve van de verdere uitrol van Professionele Standaarden en de verdere digitalisering van de Rechtspraak (na stopzetten van het digitaliserings-programma KEI).

De tweede achterliggende figuur ('Timing van geïdentificeerde zaakswaarte en efficiëntiemaatregelen op de korte en middellange termijn') toont een overzicht van de timing van de geïdentificeerde zaakswaarte en efficiëntiemaatregelen. Nota bene: voor het potentieel is het middelpunt van de bandbreedte per maatregel genomen. Aangenomen is dat dit middelpunt wordt bereikt in het laatste jaar van de geschatte timing, en dat het gerealiseerde potentieel geleidelijk oploopt in de jaren daarvoor.

Overzicht van de geïdentificeerde efficiëntiemaatregelen op de korte en middellange termijn

Organisatie
primaire proces

Efficiëntiemaatregel	Potentieel (ordegrootte)	Timing	Invloedssfeer Rechtspraak?	Belangrijkste randvoorwaarden (niet uitputtend)
Logistieke optimalisatie				
<ul style="list-style-type: none"> • Straf 	€2,3-4,7mln	2-4 jaar	Nee - J&V, met Rechtspraak, OM	<ul style="list-style-type: none"> • Aannames verder staven met gerechten; medewerking van ketenpartners bij vermijdbare aanhoudingen/intrekkingen
Samenwerking RA/JO				
<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur algemeen 	€0,2-2,0mln	2-4 jaar	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Aannames verder staven met gerechten; kwaliteit JO verbeteren en/of additionele FTEs JO aannemen (kanton)
<ul style="list-style-type: none"> • Kanton 	€0-0,9mln	2-4 jaar	Ja	
Structureel feedbackproces wetgeving	-	1 jaar	Nee - J&V	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerking Ministerie van J&V
IT/IVO ¹				
<ul style="list-style-type: none"> • Verkleinen ontwikkelportfolio 	-	-	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • -
<ul style="list-style-type: none"> • Vervangen externen/internen (beheer) 	€0,8-1,6mln	1-3 jaar	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Bereidheid externen om in dienst te treden bij IVO • Opbouwen van een sterke regiefunctie (intern) • Bereidheid externen om in dienst te treden bij IVO • Inzicht in kosten/gebruik; governance voor besluitvorming • Structureel aandacht aan besteden
<ul style="list-style-type: none"> • Sourcen van IT beheertaken 	€1,1-3,9mln	1-5 jaar	Ja	
<ul style="list-style-type: none"> • Vervangen externen/internen (ontwikkeling) 	€0,9-1,4mln	1-5 jaar	Ja	
<ul style="list-style-type: none"> • Rationaliseren applicaties 	€0,7-1,6mln	3-5 jaar	Ja	
<ul style="list-style-type: none"> • Verlagen licentie kosten 	€0,1-0,3mln	1-3 jaar	Ja	
Huisvesting				
<ul style="list-style-type: none"> • Inhuizen van huurders 	€2-3mln	1-5 jaar	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • 'Overmaat' zit buiten de Randstad, potentieel is nodig om €2-4mln investeringen in huidige voorraad te 'compenseren' • Wetswijziging (incl. politiek/maatschappelijk draagvlak) • Wetswijziging (incl. politiek/maatschappelijk draagvlak)
<ul style="list-style-type: none"> • Afstoten locaties oude kantongerechten 	€2-4mln	5-10 jaar	Nee - politiek	
<ul style="list-style-type: none"> • Afstoten van locaties binnen fusiegerechten 	€10+mln	5-10 jaar	Nee - politiek	
Afschaffen verplichting aangetekend versturen	€2,2mln	3-5 jaar	Nee - J&V	<ul style="list-style-type: none"> • Wetswijziging nodig
Device management uniformeren	€0,6-0,9mln	1-3 jaar	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisatie tussen gerechten; acceptatie van versoering

Bedrijfsvoering

1. IVO heeft in haar conceptbegroting 2019 een reductie van het ontwikkelportfolio van €15mln opgenomen, leidend tot een budget van €12,6mln voor ICT ontwikkeling. Daarmee kunnen enkel wettelijk verplichte en een beperkt aantal doorlopende projecten worden gefinancierd. Omdat IT-ontwikkeling een belangrijke rol speelt in een toekomstbestendige Rechtspraak, lijkt dit geen duurzaam ontwikkelbudget voor de middellange termijn.

Timing van geïdentificeerde zaakswaarte en efficiëntiemaatregelen op de korte en middellange termijn

Maatregel	Potentieel	Potentieel	Timing	2019	2020	2021	2022	2023	...	€ mln	Invloedsfeer Rechtspraak?
	(ordegrootte)	(middelpunt)								2028	
Zaak- zwaarte											
Zaakswaarte	€7,6-12,3mln	€10,0mln	-	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0		+10,0	Nee - J&V
Totaal niet bekostigde zaakswaarte	-	-	-	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0		+10,0	-
Organisatie primaire proces											
Logistieke optimalisatie											Nee - J&V met OM, Rechtspraak
• Straf	€2,3-4,7mln	€3,5mln	2-4 jaar		-1,2	-2,4	-3,5	-3,5		-3,5	
Samenwerking RA/JO											
• Bestuur algemeen	€0,2-2,0mln	€1,1mln	2-4 jaar		-0,4	-0,8	-1,1	-1,1		-1,1	Ja
• Kanton	€0-0,9mln	€0,5mln	2-4 jaar		-0,2	-0,4	-0,5	-0,5		-0,5	Ja
Structureel feedbackproces wetgeving	-	-	1 jaar		-	-	-	-		-	Nee - J&V
Bedrijfsvoering											
IT/IVO ¹											
• Verkleinen ontwikkelportfolio	-	-	-	-	-	-	-	-		-	Ja
• Vervangen externen/internen (beheer)	€0,8-1,6mln	€1,2mln	1-3 jaar	-0,4	-0,8	-1,2	-1,2	-1,2		-1,2	Ja
• Sourcen van IT beheertaken	€1,1-3,9mln	€2,5mln	1-5 jaar	-0,5	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5		-2,5	Ja
• Vervangen externen/internen (ontwikkeling)	€0,9-1,4mln	€1,2mln	1-5 jaar	-0,2	-0,5	-0,7	-1,0	-1,2		-1,2	Ja
• Rationaliseren applicaties	€0,7-1,6mln	€1,2mln	3-5 jaar			-0,4	-0,8	-1,2		-1,2	Ja
• Verlagen licentie kosten	€0,1-0,3mln	€0,2mln	1-3 jaar	-0,0	-0,1	-0,2	-0,2	-0,2		-0,2	Ja
Huisvesting											
• Inhuizen van huurders	€2-3mln	€2,5mln	1-5 jaar	-0,5	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5		-2,5	Ja
• Afstoten locaties oude kantongerechten	€2-4mln	€3,0mln	5-10 jaar					-0,5	...	-3,0	Nee - politiek
• Afstoten van locaties binnen fusiegerechten	€10+mln	€10,0mln	5-10 jaar					-1,5	...	-10,0	Nee - politiek
Afschaffen verplichting aangetekend versturen	€2,2mln	€2,2mln	3-5 jaar			-0,7	-1,5	-2,2		-2,2	Nee - J&V
Device management uniformeren	€0,6-0,9mln	€0,8mln	1-3 jaar	-0,3	-0,6	-0,8	-0,8	-0,8		-0,8	Ja
Totaal efficiëntiemaatregelen	-	-	-	-1,9	-5,8	-10,6	-14,6	-18,9		-29,9	-

1. IVO heeft in haar conceptbegroting 2019 een reductie van het ontwikkelportfolio van €15mln opgenomen, leidend tot een budget van €12,6mln voor ICT ontwikkeling. Daarmee kunnen enkel wettelijk verplichte en een beperkt aantal doorlopende projecten worden gefinancierd. Omdat IT-ontwikkeling een belangrijke rol speelt in een toekomstbestendige Rechtspraak, lijkt dit geen duurzaam ontwikkelbudget voor de middellange termijn. NB: Voor het potentieel is het middelpunt van de bandbreedte per maatregel genomen. Aangenomen is dat dit middelpunt wordt bereikt in het laatste jaar van de geschatte timing, en dat het gerealiseerde potentieel evenredig geleidelijk oploopt in de jaren daarvoor



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Aanbevelingen (I)

Op basis van het in dit rapport verrichte onderzoek doen wij een aantal aanbevelingen voor de Rechtspraak en het Ministerie van Justitie & Veiligheid. Doel is om naar aanleiding van onze bevindingen een meer concreet handelingsperspectief te bieden. Dat handelingsperspectief richt zich zowel op de kortere als de langere termijn. Hieronder zetten we onze aanbevelingen uiteen, en geven we aan wie aan zet is/zijn.

Aanbeveling 1. Pas de bekostigingssystematiek van de Rechtspraak aan (J&V, samen met de Rechtspraak).

De in dit rapport gemaakte inschatting van de niet bekostigde zaakswaarte-ontwikkeling over de afgelopen 10 jaar is een momentopname. Om een nieuw gat tussen de bewerkingstijd en zaaksprijzen te voorkomen, dient het bekostigingssysteem te worden aangepast. De huidige bekostigingssystematiek gaat uit van (ex-ante) inschattingen van specifieke werklasteffecten van (een beperkte scope van) verzwarende en verlichtende oorzaken, die in de onderhandeling mogelijk leiden tot 'oorzaak-gedreven' aanpassingen aan de zaaksprijzen. Binnen deze huidige systematiek zouden twee zaken aangepast moeten worden. Deze twee maatregelen leiden tot meer duurzame uitkomsten binnen de huidige systematiek:

1. Uitbreiden van de soort werklasteffecten die meegenomen worden in de prijsonderhandelingen. Op dit moment worden niet alle oorzaken van werklasteffecten meegenomen in de systematiek. De systematiek zou uitgebreid moeten worden met:
 - Oorzaken die hun oorsprong vinden in Europese of andere internationale wet- en regelgeving, die niet direct vertaald is naar Nederlandse wetgeving
 - Oorzaken die hun oorsprong vinden in nationale en internationale jurisprudentie
 - Veranderingen in de zaaksmix door verschuivingen tussen de verschillende type zaken binnen een zaakscategorie
 - De invloed van specifieke maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de bewerkingstijd van zaken
2. Structureel of selectief uitvoeren van ex-post analyses bij iedere prijsonderhandeling. De daadwerkelijke werklasteffecten in de praktijk wijken geregeld af van de ex-ante inschattingen die gemaakt zijn (en waarop de bekostiging gebaseerd is). Door ex-post analyses uit te voeren (zoals in dit onderzoek een aantal uitgevoerd zijn) kan waar nodig de bekostiging aangepast worden aan de realiteit

Tegelijkertijd kan ook een andere systematiek worden overwogen, bijvoorbeeld op basis van Professionele Standaarden of feitelijke tijdschrijffresultaten. Hier wordt momenteel vervolgonderzoek naar gedaan door de Rechtspraak en J&V.

Aanbevelingen (II)

Aanbeveling 2. Optimaliseer de samenwerking tussen RA en JO binnen de gerechten (Rechtspraak). Het optimaliseren van de samenwerking tussen rechterlijke ambtenaren en juridische ondersteuning leidt tot zowel efficiëntieverhoging als een mogelijke kwaliteitsimpuls. In dit rapport zijn samenwerkingsmodellen voor bestuur algemeen en kanton onderzocht

1. Vergroten inzicht personele inzet: voor een gedetailleerdere inschatting van het potentieel moeten de in dit onderzoek geschetste huidige en wenselijke samenwerkingsmodellen en verhouding JO/RA geverifieerd worden bij alle gerechten. Hierbij speelt dat er voor Familie en Handel beperkt data beschikbaar zijn over de huidige personele inzet, waardoor in het tijdsbestek van dit onderzoek geen potentieel kon worden ingeschat, terwijl er wel indicaties zijn gegeven dat ook binnen deze rechtsgebieden een verbeterde rolafstemming winst kan opleveren
2. Bepalen van benodigde personeelsontwikkeling: capaciteit en competenties van JO zijn randvoorwaardelijk bij aanpassing van samenwerkingsmodellen. Bij sommige gerechten zullen de vaardigheden van de JO op een hoger niveau moeten worden gebracht door training of het aantrekken van nieuwe medewerkers (eventueel gepaard met verhoogde inschaling). Ook zal er gekeken moeten worden naar het aantal JO (en eventueel RA) en de verhouding tussen beiden (betere kwaliteit kan gepaard gaan met mogelijk minder JO en/of minder RA). Dit vereist een goed inzicht in de huidig aanwezige en benodigde competenties, en het ontwikkelperspectief van medewerkers

Aanbeveling 3. Versnel en verdiep de logistieke optimalisatie binnen de strafketen (J&V, samen met Rechtspraak en andere ketenpartners zoals OM, NFI, PBC, DJI, IND, Politie, de Raad voor de Kinderbescherming en de Reclassering). Door het relatief hoge percentage vermijdbare aanhoudingen bestaat er bij Straf een substantieel efficiëntiepotentieel voor logistieke optimalisatie. De Rechtspraak heeft echter niet altijd zelfstandig controle over de redenen voor een aanhouding, en is dus sterk afhankelijk van ketenpartners om dit efficiëntiepotentieel te kunnen realiseren. We doen drie suggesties:

1. Vergroten inzicht in oorzaken van (vermijdbare) aanhoudingen (Rechtspraak). Het percentage aanhoudingen is hoog, zonder dat er direct Rechtspraak-breed veel dieper gaande informatie beschikbaar is over de onderliggende oorzaken van (vermijdbare) aanhoudingen. Die informatie is belangrijk om te bepalen of en hoe oorzaken te adresseren zijn. Daarnaast zou nader onderzoek moeten uitwijzen welke baten in de keten en welke maatschappelijke baten kunnen worden gerealiseerd door het adresseren van de oorzaken

Aanbevelingen (III)

2. Nader evalueren van het effect van de Verkeerstorens++ (Rechtspraak en OM). In de periode 2015-2017 zijn in alle arrondissementen en ressorten waar de Rechtspraak en het OM samenwerken verkeerstorens opgericht met als doel het oplossen van problemen in de samenwerking tussen het OM en ZM. Hoewel er dashboards zijn ingericht die prestaties meten, is nu niet duidelijk welke efficiëntiewinst wordt gerealiseerd. Op basis van onze bevindingen zien wij voldoende aanleiding om deze efficiëntiewinst te gaan besturen en meten vanuit de verkeerstorens
3. Zorgen dat bekostiging- en besturingssystemen in de keten samenwerking faciliteren (J&V en andere ketenpartners): tot 2019 werd het OM gefinancierd bij het aanbrengen van zaken, terwijl de Rechtspraak pas wordt gefinancierd bij het afdoen van zaken. Dit leidt tot uit elkaar lopende prikkels die samenwerking op het gebied van logistiek en planning bemoeilijken. Om effectieve en efficiënte samenwerking tussen ketenpartijen te bevorderen zouden deze bekostigingsprikkels aangepast moeten worden. OM en J&V hebben reeds afgesproken dat het OM in 2019 als pilot een jaar lang (deels) gefinancierd zal worden op basis van het afdoen van zaken. Hiermee worden de bekostigingssystemen tussen de Rechtspraak en het OM op elkaar afgestemd. In navolginghiervan zou J&V moeten bekijken hoe andere bekostigingssystemen binnen de keten samenwerking faciliteren of juist in de weg staan. In aanvulling hierop kunnen ketenbrede KPI's verder worden doorontwikkeld, bijvoorbeeld op het gebied van vermijdbare aanhoudingen

Aanbeveling 4. Verken langere termijn mogelijkheden voor procesoptimalisatie - voor zover nog niet eerder onderzocht (Rechtspraak, samen met J&V). In aanvulling op de maatregelen om op korte termijn de oorzaken van het tekort aan te pakken, kan de Rechtspraak verkenningen uitvoeren om ook op de langere termijn verbetering van effectiviteit en productiviteit te borgen. Het gaat hierbij onder meer om:

- Bepaal hoe om te gaan met het nog bestaande potentieel van standaardisatie en automatisering (met name in de administratieve processen van de griffies) nu KEI stopgezet is
- Identificeer de mogelijkheden voor het bepalen en optimaliseren van de meest effectieve procesgang per specifieke zaakstroom. Bijvoorbeeld: welke specifieke zaakstromen van meer eenvoudige 'standaard' zaken zouden zo veel mogelijk gestandaardiseerd afgehandeld kunnen worden? Of: hebben bestaande initiatieven die justitiabelen meer keuzes geven in hoe ze hun zaak afgehandeld willen hebben voldoende potentieel, en kunnen die pilots opgeschaald worden?
- Verken (verdere) invoering van specialisatie tussen rechtbanken en gerechtshoven

Aanbevelingen (IV)

Aanbeveling 5. Richt een structureel evaluatieproces in tussen Rechtspraak en J&V (J&V, in samenwerking met Rechtspraak). Een groot deel van de procesgang binnen de gerechten is gebaseerd op wettelijke voorschriften. Wetgeving rondom de organisatie van het primair proces kan door de wetgever aangepast worden om zo kosten te verlagen. In het onderzoek is gebleken dat hierover nauwelijks tot geen structureel gesprek wordt gevoerd tussen de Rechtspraak en de wetgever, en dat de wetgever geen evaluatie ontvangt op de (door)werking van wetgeving, inclusief kosten en werkbaarheid. Het inrichten van een structureel evaluatieproces tussen de Rechtspraak en J&V kan op de langere termijn de efficiëntie verhogen door dit soort bewerkelijke wetgeving te verminderen. In zo'n proces kan jaarlijks of tweejaarlijks worden geëvalueerd welke wet- en regelgeving de werklust onnodig verhoogt.

Aanbeveling 6. Detailleer de besparingen op de bedrijfsvoering (Rechtspraak). De in dit onderzoek berekende efficiëntiepotentiëlen binnen de bedrijfsvoering zijn eerste inschattingen op basis van (soms beperkt) beschikbare data. Alvorens wordt overgegaan tot besluitvorming (en implementatie) moeten zaken op punten verder uitgewerkt en uitgezocht worden. Voor de maatregelen met betrekking tot huisvesting in het bijzonder, dienen de (eenmalige) frictiekosten te worden gekwantificeerd alsmede de impact op de continuïteit van het primair proces en de impact op het medewerkersbestand in termen van mogelijk verlies van kennis en kunde.

Aanbeveling 7. Versterk de managementinformatie die aanwezig en benodigd is om meer data-gedreven te gaan sturen op doeltreffendheid, doelmatigheid en kwaliteit, met behoud van rechterlijke onafhankelijkheid (Rechtspraak). Op basis van dit onderzoek is hier een eerste overzicht van gemaakt.



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Procesoverzicht zaakzwaarte onderzoek

Procesoverzicht zaakzwaarte onderzoek

Om te komen tot een gedeeld beeld van het concept 'zaakzwaarte' en om de zaakverzwarende en zaakverlichtende oorzaken die de zaakzwaarte in de afgelopen 10 jaar hebben beïnvloed te identificeren, hebben wij vijf workshops georganiseerd met LOVs. In de workshops waren zowel de eerste als de tweede aanleg van de volgende rechtsgebieden vertegenwoordigd: Kanton en Civiel Handel (LOVCKT & LOVH), Bestuur en de Centrale Raad van Beroep (LOVB & CRvB), Belasting en het College van Beroep voor het bedrijfsleven (LOVBEL & CBB), Familie (LOVF & LOVFH) en Straf (LOVS).

In de workshops is expliciet tijd besteed aan zowel verzwarende oorzaken als verlichtende oorzaken. Om inzicht te krijgen in welke oorzaken het meeste effect op de verandering van de behandeltijd per zaak hebben, is tijdens de workshops de LOVs gevraagd de mogelijke oorzaken te prioriteren. In deze prioritering zijn de oorzaken gerangschikt van zeer verlichtend tot zeer verzwarend. In deze overweging is niet alleen het effect van de oorzaak op de behandeltijd per zaak meegenomen, maar ook op hoeveel zaken deze oorzaak van toepassing is. Het overzicht van oorzaken die aan de hand van de workshops zijn geïdentificeerd is geverifieerd bij de Raad van State.

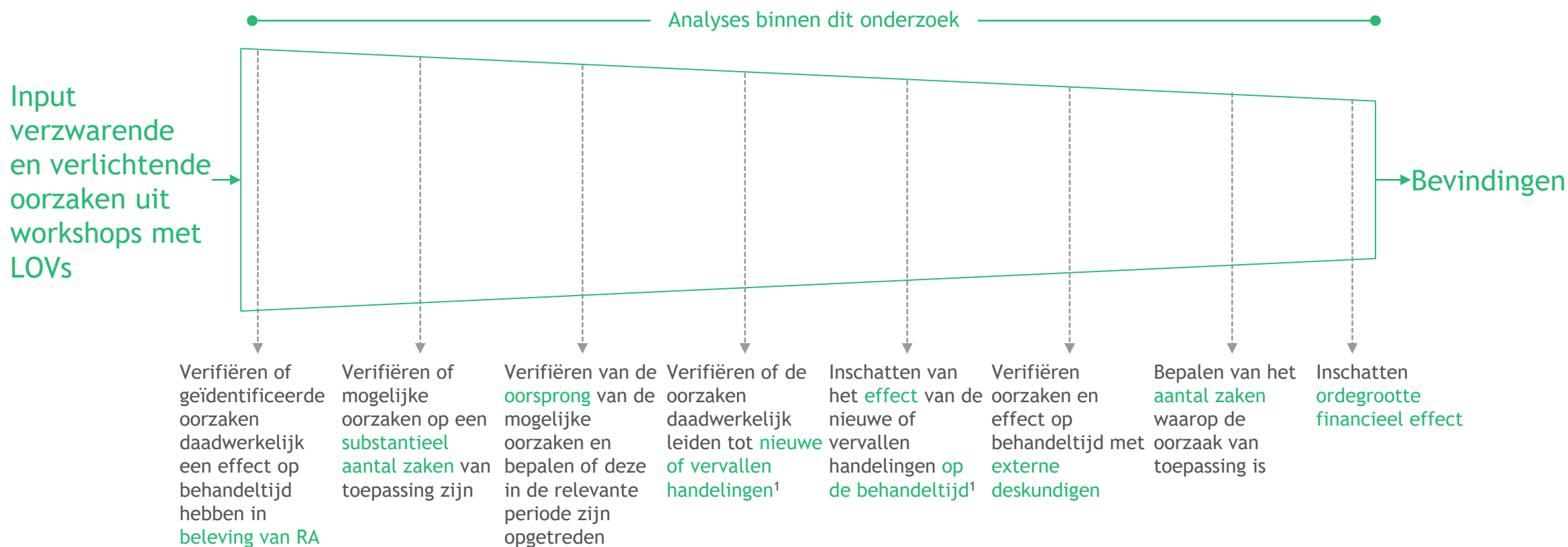
Op basis van de input uit de workshops zijn zowel de zaakverzwarende als zaakverlichtende oorzaken geprioriteerd. De vijf belangrijkste verzwarende oorzaken en de drie belangrijkste verlichtende oorzaken hebben wij verder onderzocht. Dit onderzoek is uitgevoerd middels interviews met 19 rechters / raadsheren, literatuuronderzoek en ondersteunende kwantitatieve analyses. Dit verdere onderzoek bestaat uit de volgende stappen:

- Verifiëren van de oorsprong van de mogelijke oorzaken en bepalen of deze in de relevante periode zijn opgetreden
- Verifiëren of de oorzaken daadwerkelijk leiden tot nieuwe handelingen of het vervallen van handelingen, of op een andere manier tot extra tijd leiden¹
- Inschatten van het effect van de oorzaak op de behandeltijd¹
- Verifiëren van de oorzaken en het geschatte effect met externe deskundigen (in totaal zijn acht externe deskundigen geïnterviewd)
- Bepalen van het aantal zaken waarop de oorzaak van toepassing is
- Inschatten van het financieel effect van de verandering in behandeltijd

Voor alle genoemde oorzaken is onderzocht of deze oorzaken al (deels) bekostigd zijn middels de prijsonderhandelingen. Dit is onderzocht in samenwerking met de Raad, en de resultaten zijn geverifieerd met het Ministerie van J&V. Indien een oorzaak (deels) bekostigd is, en wij geen signalen hebben ontvangen dat deze bekostiging niet toereikend / te veel is, hebben wij het effect niet verder ingeschat. Voor vijf oorzaken waarvan wij wel signalen hebben ontvangen dat de bekostiging niet toereikend / te veel is, hebben wij een ex-post onderzoek uitgevoerd, en hebben wij een schatting gemaakt van het financieel verschil tussen het bekostigd bedrag en het gerealiseerde financieel effect

1. Stap niet uitgevoerd voor oorzaken die bekostigd/verwerkt zijn middels de prijsonderhandelingen, en waarvan wij geen signalen hebben gehoord dat deze bekostiging onvoldoende/te veel is

Middels acht analyse stappen is input uit de workshops met Landelijk Overleg Vakinhoud (LOVs) onderzocht



1. Stap niet uitgevoerd voor oorzaken die bekostigd/verwerkt zijn middels de prijsonderhandelingen, en waarvan wij geen signalen hebben gehoord dat deze bekostiging onvoldoende/te veel is

Bevindingen

Financieel effect van de zaakzwaarte ontwikkeling

Oorzaak	Toelichting	€ (mln) in 2017
Complexer toetsingskader	In verschillende type zaken wordt, o.a. door nieuwe wetgeving en jurisprudentie, een complexer toetsingskader toegepast dan voorheen. Dit leidt tot een stijging van de voorbereidings-, zittings- en schrijftijd	~€ 1,5 tot € 4,3
'Lichte' zaken vallen weg	De afgelopen jaren zijn door verschillende oorzaken 'lichte' zaken (binnen een zaakscategorie) weg gevallen, waardoor de gemiddelde behandeltijd binnen een productgroep is gestegen. Dit wordt niet altijd automatisch gecompenseerd middels de assortimentsmix	~€ 0,4
Meer aangeleverde stukken	In alle rechtsgebieden wordt ervaren dat de dossiers dikker worden. Meer aangeleverde stukken, die allen verwerkt en doorgenomen moeten worden, en soms ook besproken op zitting, kosten meer tijd	~€ 0,6 tot € 1,4
Professionalisering/ specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen	Er vindt een professionaliseringsslag plaats binnen de advocatuur, en justitiabelen worden steeds mondiger. Dit leidt tot een hevigere strijd in de rechtszaal, wat leidt tot uitgebreidere verweren, langere zittingen en langere vonnissen	~€ 1,0 tot € 1,9
Meer/tijdrovendere elementen & meer partijen op zitting	In een aantal zaken zijn er meer partijen betrokken dan voorheen. Ook worden er soms meer elementen behandeld op zitting. Dit leidt voornamelijk tot een langere zittingstijd en lastigere planning	~€ 0,8 tot € 1,6
Gebruik beoordelingskaders / bouwstenen	Standaard beoordelingskaders en bouwstenen worden in een aantal rechtsgebieden gebruikt om snel een concept vonnis te kunnen opstellen. Hierdoor is minder tijd nodig voor het schrijven van een vonnis	~€ -0,7 tot € -1,4
Ex-post evaluatie mate van bekostiging	Voor een vijftal reeds bekostigde zaakverzwarende oorzaken is een hoogover ex-post evaluatie gedaan met als doel de mate waarin de bekostiging aansluit bij het gerealiseerde effect te evalueren	~€ 3,9 tot 4,1
Totaal		~€ 7,6 tot € 12,3

Financieel effect van de niet bekostigde oorzaken

Oorzaak	Zien we het effect?	~Aantal zaken 2017 ¹	Geschat effect (min/zaak) ²	Financieel effect (~€ in 2017)
Complexer toetsingskader				
• Familie: Complexere alimentatie zaken	Ja	-850	+250 tot 975	-€ 130.000 tot 510.000
• Familie: Prominentere rol 'andere ouder'	Ja	-20.700	+35 tot 105	-€ 750.000 tot 2.200.000
• Bestuur: 8.41a AwB: Finaliteit	Ja	-5.400	+30 tot 120	-€ 130.000 tot 530.000
• Bestuur: 4:6 AwB: volledig toetsen i.p.v. marginaal	Ja	-3.000	+15 tot 90	-€ 40.000 tot 220.000
• Bestuur & Belasting: Steeds frequenter beroep op de redelijke termijn	Gemengd ⁷	-2.500	-3 tot +3	-€ 0 tot -11.000
• Belasting: Meer aandacht voor formele punten uit het procesrecht & Frequenter beroep op Unierecht	Ja	-5.100	+45 tot 60 ³	-€ 230.000 tot 310.000
• Bestuur VK: Complexere bewaringszaken	Ja	-5.680	+30 tot 90	-€ 140.000 tot 360.000
• Handel: Uitbreidingen in de Wet Financieel Toezicht	Ja	-750	+60 tot 120	-€ 40.000 tot 90.000
'Lichte' zaken vallen weg				
• Kanton: Lamicie 102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak	Ja	-45.600	+7 ⁴	-€ 250.000
• Familie: Lamicie 203. Beschikking op rekest aan Kinderrechter	Ja	-39.300	+5 ⁴	-€ 140.000
• Familie: Lamicie 204. Beslissing andere familiezaak	Ja	-24.800	+1 ⁴	-€ 20.000
Meer aangeleverde stukken	Ja	-116.400	+2% tot 8% ⁵	-€ 550.000 tot 1.400.000
Professionalisering/ specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen				
• Familie: Meer verzoeken binnen een zaak	Ja	-33.200	+2% tot 5% ⁵	-€ 180.000 tot 460.000
• Handel: Toename incidenten	Ja	-1.100	+600 min	-€ 330.000
• Handel: Frequenter aanvraag voor voorlopig getuigenverhoor	Ja	-430	+840 min	-€ 180.000
• Bestuur: Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	Ja	-5.100	+2% tot 5% ⁵	-€ 100.000 tot 250.000
• Belasting: Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	Ja	-3.300	+2% tot 5% ⁵	-€ 25.000 tot 60.000
• Bestuur VK: Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	Ja	-15.400	+2% tot 5% ⁵	-€ 120.000 tot 290.000
• Straf: Toename juridisch/inhoudelijke verweren	Ja	-30.500	+2% tot 5% ⁵	-€ 390.000 tot 980.000
Meer/tijdrovendere elementen & meer partijen op zitting				
• Handel: Opnieuw moeten houden van een CnA bij roulerende rechter	Ja	-960	+33% ⁵	-€ 250.000 tot 690.000
• Bestuur: Werkgever als categoriaal belanghebbende/ eigen risicodragers	Ja	-4.600	+30 tot 90	-€ 110.000 tot 340.000
• Belasting: 8:29 AwB	Ja	-980	+100% ⁵	-€ 410.000
• Belasting: Introductie 3e belanghebbende bij WOZ zaken	Ja	-1.400	+45 tot 80	-€ 40.000 tot 60.000
• Straf: Meer verdachten op zitting (ZSM)	Ja	-100.900	+1 tot 3 ^{4,6}	-€ 70.000
Gebruik beoordelingskaders / bouwstenen	Ja	-129.300	-5% tot 10%	-€ -660.000 tot -1.400.000

1. Mogelijk overlap tussen aantallen doordat meerdere oorzaken op dezelfde zaak van toepassing kunnen zijn 2. Effect voor RA, JO en admin (indien van toepassing) samen 3. Dit is het effect in 1^e aanleg, effect in 2^e aanleg hoger 4. Gemiddeld effect op totale zaakscategorie 5. Uitwerking in minuten verschilt per rechtsgebied of per aanleg 6. Gebaseerd op verschil met 2007 vanwege beschikbaarheid data 7. Effect te zien bij Bestuur 1^e aanleg en Belasting 2^e aanleg, niet te zien bij Bestuur 2^e aanleg en Belasting 1^e aanleg

Bron: Zaaksantallen per Lamicie categorie 2013-2017; inschatting BCG

Overzicht van de mate waarin de bekostiging aansluit bij huidige schatting van het gerealiseerd effect

Oorzaak	Toelichting	~Aantal zaken 2017 ¹	Zien we een verschil tussen bekostigd effect en geschat gerealiseerd effect?	Financieel effect (~€ in 2017)
Ex-post evaluatie mate van bekostiging				
• Rol van het slachtoffer	De grotere rol van het slachtoffer zorgt voor meer civiele vorderingen en een langere zittingstijd	21.500	Ja	~€0,7 tot ~€0,9 mln
• OM Beschikkingen	Door de introductie van de OM beschikking vallen de 'lichte' zaken weg. Hierdoor stijgt de gemiddelde behandeltijd van een politierechter zaak	85.000	Ja	~€2,9 mln
• Versterking positie rechter-commissaris	De grotere rol van de rechter-commissaris tijdens het vooronderzoek leidt tot een stijging van de gemiddelde tijdsbesteding per zaak	30.000	Ja	~€0,9 mln
• Verhoging van de competentiegrens kantonrechter naar €25.000	De verschuiving van de competentiegrens heeft gezorgd voor een verschuiving van zaken van handel naar kanton, met daarbij een aanpassing in de zaaksprijzen	1.300.000	Nee	n.v.t.
• GEAS	De invoering van GEAS heeft geleid tot een verzwaring van algemene en verlengde asielprocedure zaken, en dublinzaken. Dit komt met name door de integrale beoordeling van geloofwaardigheid	15.800	Ja	~€ -0,6 mln
Totaal				~€ 3,9 tot 4,1

1. Mogelijk overlap tussen aantallen doordat meerdere oorzaken op dezelfde zaak van toepassing kunnen zijn 2. Daling aantal zaken tussen 2013 en 2017
Bron: Zaaksantallen per Lamicie categorie 2013-2017; inschatting BCG

Het concept zaakzwaarte

'Zaakzwaarte' is een complex concept met meerdere drijvers - belangrijk om helder te definiëren (1/2)

De gerechten geven aan dat door de jaren heen zaken gemiddeld zwaarder en bewerkelijker zijn geworden, en dat de eisen die aan de Rechtspraak worden gesteld toenemen. Daardoor vergen zaken meer tijd (lees: 'behandeltijd per zaak'). De ontwikkeling van de zaaksprijzen heeft, in de beleving van de gerechten, daarmee geen gelijke tred gehouden. In 2015 is door de Raad een onderzoek naar een mogelijke verzwaring/verlichting van vijf specifieke zaakscategorieën verricht. Uit dit onderzoek komt geen eenduidig antwoord op de vraag of de zaakzwaarte is toegenomen; bij een 'contradictoire scheidingszaak' is er sprake van een verzwarend effect, bij een 'kanton handelszaak' is er sprake van een verlichtend effect, en bij 'straf MK 1^e & 2^e aanleg' en 'civiel handelszaak' is er geen eenduidige conclusie te trekken. Een aanvulling op dit eerdere onderzoek lijkt noodzakelijk gezien de ervaringen met de gehanteerde methode en de beperking tot vijf zaakstypes.

Om uitspraken te kunnen doen over de ontwikkeling van de gemiddelde 'zaakzwaarte', is het belangrijk het concept zaakzwaarte helder te definiëren. Onder de basisaanname dat een zwaardere zaak meer tijd kost en vice versa, is **'gemiddelde behandeltijd per zaak per productgroep'** een belangrijk startpunt voor zaakzwaarte. Deze behandeltijd kan worden beïnvloed door vier type oorzaken:

- **Inherente complexiteit:** Mate waarin het 'licht' of 'zwaar' is om een zaak te af te doen, bijvoorbeeld door complexiteit van het wettelijk toetsingskader. Een complexer toetsingskader vergt meer tijd om te doorgronden en om een vonnis te schrijven
- **Werkwijze & Efficiëntie:** De inrichting van het proces van rechtspreken beïnvloedt de behandeltijd, bijvoorbeeld het gebruik beoordelingskaders / bouwstenen om een vonnis sneller op te bouwen, of het mondeling i.p.v. schriftelijk behandelen, wat meer zittingstijd vergt
- **Zaaksmix:** De verhouding tussen relatief 'bewerkelijke' en 'minder bewerkelijke' zaken binnen een productgroep of binnen een zaakscategorie, bijvoorbeeld de verhouding adoptiezaken (minder bewerkelijk) en kinderalimentatiezaken (bewerkelijk) binnen de productgroep familie. Nota bene: een gewijzigde mix binnen een productgroep wordt over het algemeen gecompenseerd in de prijsonderhandelingen, een gewijzigde mix binnen een zaakscategorie wordt over het algemeen niet gecompenseerd

Een stijging in de gemiddelde behandeltijd hoeft niet noodzakelijkerwijs een stijging in 'zwaarte' (lees: 'inherente complexiteit') te

'Zaakzwaarte' is een complex concept met meerdere drijvers - belangrijk om helder te definiëren (2/2)

betekenen. Zo kan een vermindering in efficiëntie ervoor zorgen dat eenzelfde zaak meer tijd kost, zonder dat deze 'zwaarder' is geworden, en vice versa. Daarnaast kan een verandering in zaaksmix de gemiddelde behandeltijd binnen de productgroep beïnvloeden, zonder dat individuele zaken 'zwaarder' of 'minder zwaar' worden; indien de verhouding 'minder bewerkelijke' (kortere) en 'bewerkelijke' (langere) zaken verandert, verandert de gemiddelde behandeltijd, zonder dat de zwaarte van de zaken zelf verandert. Om te kunnen beoordelen waardoor de gemiddelde behandeltijd is veranderd, en of deze veranderingen verdisconteerd zijn in de zaaksprijzen, is het relevant om op de onderliggende oorzaken te focussen - welke zich dus bevinden binnen deze categorieën.

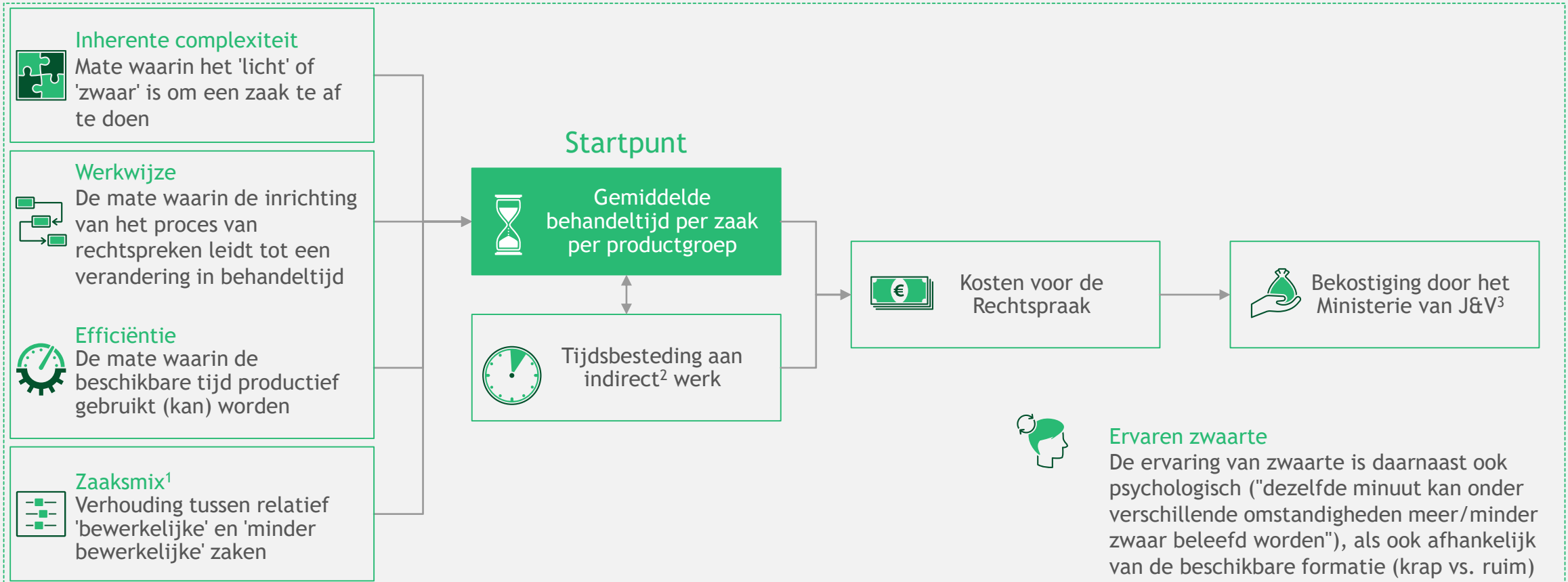
Naast tijd die besteed wordt aan zaken, is er ook 'indirecte tijd'. Dit is tijd die besteed wordt aan o.a. opleiding, vakinhoudelijk overleg en management taken. De som van de behandeltijd van alle zaken vormt, samen met de tijd voor indirect werk, de belangrijkste basis voor **de kosten van de rechtspraak** (door de grote invloed van de personele lasten op de kosten). Deze kosten worden (voor het grootste deel) **bekostigd door het Ministerie van J&V**. Indien de bekostiging van het Ministerie niet aansluit bij de behoefte van de Rechtspraak, heeft dit invloed op de totaal besteedbare tijd. Een te lage bekostiging leidt tot minder besteedbare tijd dan benodigd, aangezien minder personeel kan worden bekostigd. Een mogelijk gevolg hiervan is dat men op zoek gaat naar manieren om het proces efficiënter in te richten, zodat de zelfde hoeveelheid werk kan worden afgehandeld. Ook kan het zijn dat de kwaliteit van het rechtspreken daalt, omdat er minder tijd per zaak kan worden besteed, of tot werkvoorraad en langere doorlooptijden. Een te hoge bekostiging leidt tot meer besteedbare tijd dan benodigd. Een mogelijk gevolg hiervan is een minder efficiënte tijdsbesteding, of dat de kwaliteit van de Rechtspraak omhoog gaat.

Ook kan de 'ervaren zwaarte' veranderen door de mate van bekostiging; indien de formatie te krap is, zullen minder medewerkers dezelfde hoeveelheid werk moeten doen, en dus meer zwaarte/druk ervaren. Indien de formatie te ruim is, zal een medewerker minder te doen hebben, en dus minder zwaarte/druk ervaren. Daarnaast kan de ervaren zwaarte ook inherent zijn aan bepaalde psychologische factoren. Dezelfde minuut kan onder verschillende omstandigheden meer/minder zwaar beleefd worden. Een voorbeeld hiervan is dat een zitting waar media bij aanwezig is als zwaarder ervaren kan worden dan een zitting zonder media, ondanks dat de zaken op de zitting niet veranderen.

Startpunt voor 'zaakzwaarte' is gemiddelde behandeltime per zaak, dat gedreven wordt door een aantal oorzaken

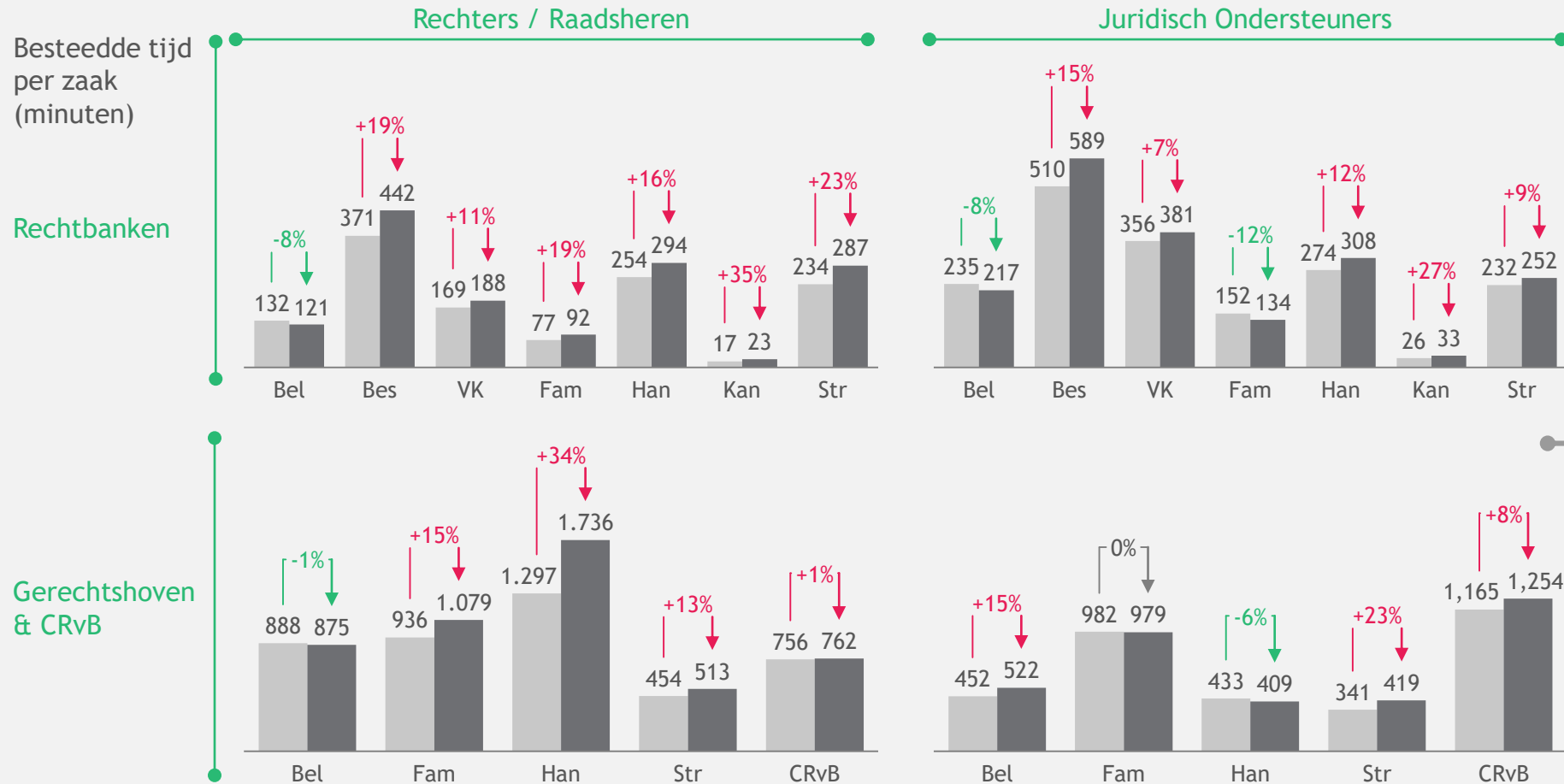
Oorzaken

Illustratief



1. Zowel verhouding tussen zaakscategorieën (53) binnen een productgroep (9) (waarvoor gecorrigeerd is in het tijdschrijfonderzoek), als de verhouding tussen meetelementen (~900) binnen een zaakscategorie (53) (niet voor gecorrigeerd) 2. Vakinhoudelijk: lokaal/landelijk overleg, zelfstudie, opleiding. Niet-vakinhoudelijk: KEI, management taken, reistijd 3. De mate waarin de kosten van de rechtspraak worden bekostigd door Min. J&V kan de ervaren zwaarte, en de gemiddelde behandeltime en indirecte tijd beïnvloeden. Bij een krappe bekostiging stijgt de ervaren zwaarte, en daalt mogelijk de behandeltime en indirecte tijd doordat medewerkers sneller taken afronden door de hogere druk, bij een ruime bekostiging vice versa

Gemiddelde behandeltime per zaak voor RM/JO is in bijna alle productgroepen met ~10-30% gestegen t.o.v. 2014



NB: In de vergelijking van de gemiddelde behandeltime per zaak per productgroep is gecorrigeerd voor wijzigingen in de assortimentsmix (de verhouding tussen de zaakscategorieën binnen een productgroep)

NB: CBb niet meegenomen in tijdbestedingsonderzoek
Bron: Capgemini Tijdbestedingsonderzoek Rechtspraak (2017)

— % → Stijging behandeltime — % → Geen effect — % → Daling behandeltime ■ 2014 ■ 2017

De belangrijkste oorzaken van zaakverzwaring/ -verlichting

Om inzicht te kunnen geven in waarom de behandeltijd is toegenomen, focust dit onderzoek op oorzaken



Verschillende verzwarende en verlichtende oorzaken zichtbaar over de rechtsgebieden heen (1/3)

In ieder rechtsgebied komen diverse zaakverzwarende en zaakverlichtende effecten voor. Veel van deze effecten zijn, ondanks een andere uitwerking per rechtsgebied, te herleiden tot rode draden over de rechtsgebieden heen. Deze rode draden noemen wij, samen met effecten die alleen in een specifiek rechtsgebied optreden, 'oorzaken'.

- Een oorzaak die over de rechtsgebieden heen als 'rode draad' naar voren komt is 'complexer toetsingskader dan voorheen'. De toepassing daarvan verschilt per rechtsgebied: Kanton kent een complexer toetsingskader specifiek door het 'Ambtshalve toetsen', terwijl bij het Bestuur gedreven is door 8.45a AwB, waar de nadruk nu ligt op finaliteit van het geschil
- Naast de oorzaken over de rechtsgebieden heen, zijn er ook oorzaken die specifiek voor één rechtsgebied gelden. Een voorbeeld hiervan is de daling in het aantal clusterzaken bij Belasting¹

Inherente complexiteit. Wat betreft de mate waarin het 'licht' of 'zwaar' is om een zaak te af te doen (lees: de 'inherente complexiteit'), identificeren we tot nu toe alleen verzwarende oorzaken (11 in totaal). De belangrijkste hiervan zijn:

- Complexere toetsingskaders dan voorheen – waardoor er meer voorbereidings- en schrijftijd nodig is (speelt in alle rechtsgebieden)
- Toenemende professionalisering en specialisering van de advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen – waardoor er meer voorbereidingstijd nodig is (o.a. meer bewijsmateriaal, uitgebreidere verweren), zittingen langer duren (meer spreektijd advocaten, justitiabelen steeds vaker aanwezig) en er meer schrijftijd nodig is (hogere motiveringseisen) (in alle rechtsgebieden)
- Vaker niet Nederlands recht van toepassing in een zaak – waardoor er meer voorbereidingstijd en opleiding/zelfstudie nodig is (speelt o.a. bij handel, familie, bestuur en straf)

1. Indien dit het geval is, wordt het specifieke rechtsgebied vermeld voor de oorzaak

Verschillende verzwarende en verlichtende oorzaken zichtbaar over de rechtsgebieden heen (2/3)

Werkwijze & Efficiëntie. Wat betreft de inrichting van het proces van rechtspreken (lees: de 'werkwijze') en de mate waarin de beschikbare tijd productief gebruikt (kan) worden (lees: de 'efficiëntie'), identificeren we een gemengd beeld van zowel verzwarende (8) als verlichtende (10) oorzaken. De belangrijkste verzwarende oorzaken zijn:

- Meer aangeleverde stukken door digitaal aanleveren – waardoor er meer voorbereidingstijd nodig is (meer documenten lezen)
- Meer/tijdrovendere elementen op zitting & meer partijen betrokken (bijv. spreektijd slachtoffer, audiovisueel materiaal, samengestelde gezinnen, werkgevers, deskundigen) – waardoor er meer voorbereidings-, plannings-, zittings- en schrijftijd nodig is

De verlichtende oorzaken zijn tot dusver voornamelijk binnen specifieke rechtsgebieden genoemd, maar zijn wellicht ook van toepassing binnen andere rechtsgebieden. De belangrijkste verlichtende oorzaken tot dusver zijn:

- Digitaal kennis vergaren & delen – doordat informatie makkelijker toegankelijk is, is er minder voorbereidings- en schrijftijd nodig
- Gebruik beoordelingskaders / bouwstenen – waardoor er minder schrijftijd nodig is door 'standaard tekstblokken'
- Digitaal dossier dat goed voorbereikt is – waardoor minder voorbereidings- en schrijftijd nodig is

Zaaksmix. Wat betreft de verhouding tussen relatief 'bewerkelijke' en 'minder bewerkelijke' zaken binnen een productgroep identificeren we voornamelijk verzwarende oorzaken (3), en een enkele verlichtende oorzaak (1). De belangrijkste verzwarende oorzaken zijn:

- 'Lichtere' zaken vallen weg (bijv. gijzelingszaken, adoptiezaken, VPB-zaken, en bijv. door verhoogde griffierechten, OM beschikkingen) – waardoor zaken met een 'positieve marge' kunnen zaken met 'negatieve marge' minder compenseren
- Samenvoegen van meerdere zaken in één zaak, lees: van meerdere 'Qs' (vroeger) naar één 'Q' (bijv. WWZ dagvaardingen, familiezaken, WABO, BTW naheffings-aanslag OB) – waardoor minder baten binnenkomen voor eenzelfde hoeveelheid werk

De belangrijkste verlichtende oorzaak binnen de zaaksmix is het erbij komen van 'lichtere' zaken – waardoor er relatief meer zaken met een 'positieve marge' zijn

Verschillende verzwarende en verlichtende oorzaken zichtbaar over de rechtsgebieden heen (3/3)

Indirecte tijd. Wat betreft de tijd die besteed wordt aan o.a. opleiding, vakinhoudelijk overleg en management taken (lees: de 'indirecte tijd') identificeren we tot nu toe alleen verzwarende factoren (2). Deze oorzaken zijn:

- Meer landelijke afstemming (bijv. rondom bestuurlijke boete en het rechtseenheidsoverleg bij Bestuur, Het Landelijke Kwaliteitsbureau bij Kanton) – waardoor er relatief meer tijd nodig wordt besteed in overleg
- Meer opleiden en begeleiden RIOs (door de toename in het aantal RIOs) – waardoor er relatief meer tijd nodig is voor het opleiden en begeleiden, zowel voor algemene opleiding, als tijdens specifieke zaken

Binnen de oorzaken kunnen we een onderscheid maken tussen 'externe oorzaken' en 'interne oorzaken'. Externe oorzaken zijn oorzaken waar de rechtspraak zelf niet direct invloed op heeft. Deze worden bijvoorbeeld veroorzaakt door maatschappelijke ontwikkelingen (zoals 'de mondigere burger') of Europese jurisprudentie (zoals het Ambtshalve toetsen). Interne oorzaken zijn oorzaken waar de rechtspraak zelf invloed op heeft, waardoor met name efficiënter gewerkt kan worden. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van beoordelingskaders en bouwstenen. Veel van de geïdentificeerde verzwarende oorzaken, kunnen gezien worden als 'externe oorzaken'. Veel van de geïdentificeerde verlichtende oorzaken, kunnen gezien worden als 'interne oorzaken'.

Overzicht van verzwarende en verlichtende oorzaken (1/2)



Mogelijke verzwarende oorzaken

Inherente complexiteit: Tot nu toe alleen verzwarende oorzaken geïdentificeerd (11)

1. Complexer (wettelijk) toetsingskader
4. Professionalisering/specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen (ook werkwijze)
7. Vaker niet-Nederlands recht van toepassing in een zaak
10. Zaken moeten beter gemotiveerd
12. Snel opeenvolgende wet- en regelgeving (ook indirect)
15. Meer verwarde/zorgbehoevende personen
16. Meer prejudiciële vragen (ook werkwijze)
17. Bestuur: Vaker open normen in wet- en regelgeving
18. Decentralisering wet- en regelgeving
19. Technologisch/wetenschappelijk complexer bewijs
24. Complexere boedel & erfrechtzaken



Mogelijke verlichtende oorzaken

De verlichtende oorzaken zijn tot dusver veelal binnen specifieke rechtsgebieden genoemd, maar zijn wellicht ook van toepassing binnen andere rechtsgebieden

Werkwijze & Efficiëntie: Een gemengd beeld; zowel verzarend (8) als verlichtend (10)

3. Meer aangeleverde stukken
5. Meer/tijdrovendere elementen op zitting & meer partijen betrokken (ook inherente complexiteit)
9. Straf: meer 'promis vonnissen'
11. Straf: Meer taken RC
14. Belasting: Minder clusterzaken
20. Bestuur: Conflicterende wetgeving (ook indirecte tijd)
21. Straf: Frequenter media aanwezig / media aandacht
23. Familie: Meer spoedzaken

1. Digitaal kennis vergaren en delen
2. Gebruik beoordelingskaders / bouwstenen
3. Digitaal dossier dat goed voorberekt is
4. Kanton: Frequenter procederen met een gemachtigde
5. Invoering van regievoering / striktere regievoering
6. Meer/effectievere delegatie
8. Bestuur: Inzet gerechtsdeskundigen
9. Belasting: Meer beschikbare overzichtsarresten HR
10. Bestuur: Mondelinge i.p.v. schriftelijk uitspraken
11. Bestuur: Direct na zitting uitspraak schrijven

Zaaksmix: Voornamelijk verzwarende oorzaken (3), en een verlichtende oorzaak (1)

2. 'Lichtere' zaken vallen weg'
6. Samenvoegen van meerdere zaken in één zaak
8. Nieuwe 'zwaardere' type zaken

7. 'Lichtere' zaken er bij

NB: Nummer voor de oorzaak geeft de rangorde in de totale prioritering aan. Indien een rechtsgebied vermeld wordt voor een oorzaak, dan geldt deze oorzaak alleen voor dat rechtsgebied. Alle overige oorzaken gelden voor meerdere rechtsgebieden

Overzicht van verzwarende en verlichtende oorzaken (2/2)



Mogelijke
verzwarende
oorzaken

Indirect werk: tot nu toe alleen
verzwarende factoren (2) geïdentificeerd

- 13. Meer landelijke afstemming
- 22. Meer opleiden en begeleiden RIOs



Mogelijke
verlichtende
oorzaken



De vijf belangrijkste verzwarende oorzaken zijn geprioriteerd voor verdere illustratie

Geschatte effect op de behandeltime per zaak

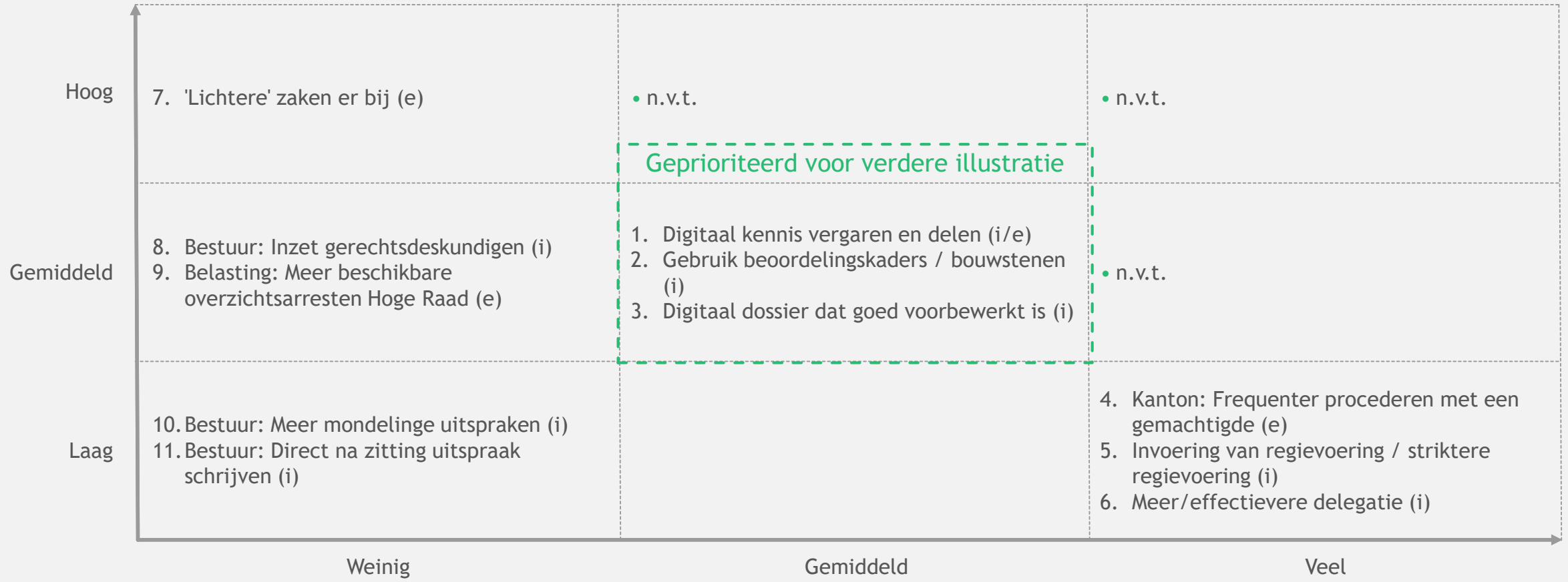


(e) = externe oorzaak
(i) = interne oorzaak

Aantal zaken waarop van toepassing 74

De drie belangrijkste verlichtende oorzaken zijn geprioriteerd voor verdere illustratie

Geschatte effect op de behandel tijd per zaak



(e) = externe oorzaak
(i) = interne oorzaak

Aantal zaken waarop van toepassing 75

Bekostiging van verzwarende en verlichtende oorzaken

Oorzaken worden soms wel, soms niet middels de prijs- onderhandelingen verdisconteerd in de zaaksprijzen

Bij iedere prijsonderhandeling worden diverse verzwarende en verlichtende oorzaken verdisconteerd in de zaaksprijzen. Deze veranderingen zijn te vinden in de prijsbrieven. Oorzaken waar over het algemeen een verdiscontering voor wordt opgenomen zijn:

- Nationale wet- en regelgeving
- Kwaliteitsverbeteringen, zoals bijvoorbeeld de professionele standaarden
- Veranderingen in de zaaksmix binnen een productgroep door verschuivingen tussen de 53 zaakscategorieën (lees: 'assortimentsmix', zie achterliggende pagina voor meer detail)
- Diverse telbesluiten (het op een andere manier tellen van het aantal zaken, bijv. door het samenvoegen van twee zaken in één)
- Taakstellingen

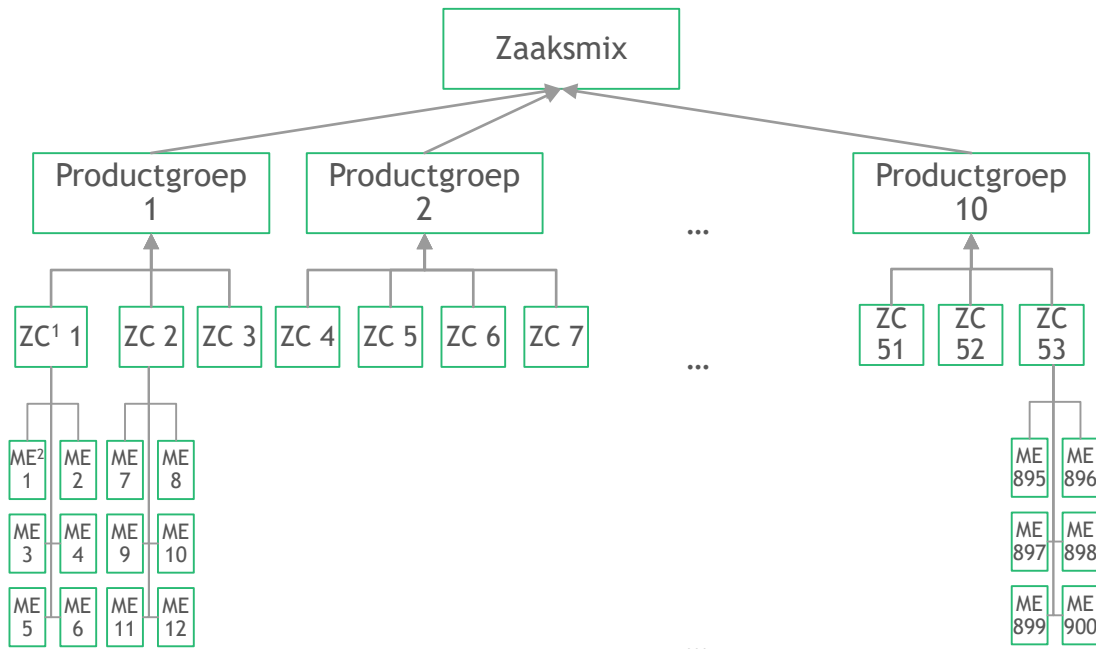
Oorzaken die over het algemeen niet verdisconteerd worden in de zaaksprijzen zijn:

- Europese / Internationale wet- en regelgeving, die niet direct vertaald is naar Nederlandse wetgeving
- Nationale en internationale jurisprudentie
- Veranderingen in de zaaksmix door verschuivingen tussen de meetelementen van een zaakscategorie (zie achterliggende pagina voor meer detail)
- De invloed van algemene maatschappelijke ontwikkelingen

Indien een mogelijke verzwarende of verlichtende oorzaak al is verdisconteerd in de zaaksprijzen, dan is de Rechtspraak al (deels) gecompenseerd voor deze verzwaring/verlichting. Indien een oorzaak (nog) niet is verdisconteerd, dan heeft er mogelijk een verzwarend/verlichtend effect plaatsgevonden, dat niet is gecompenseerd in de bekostiging

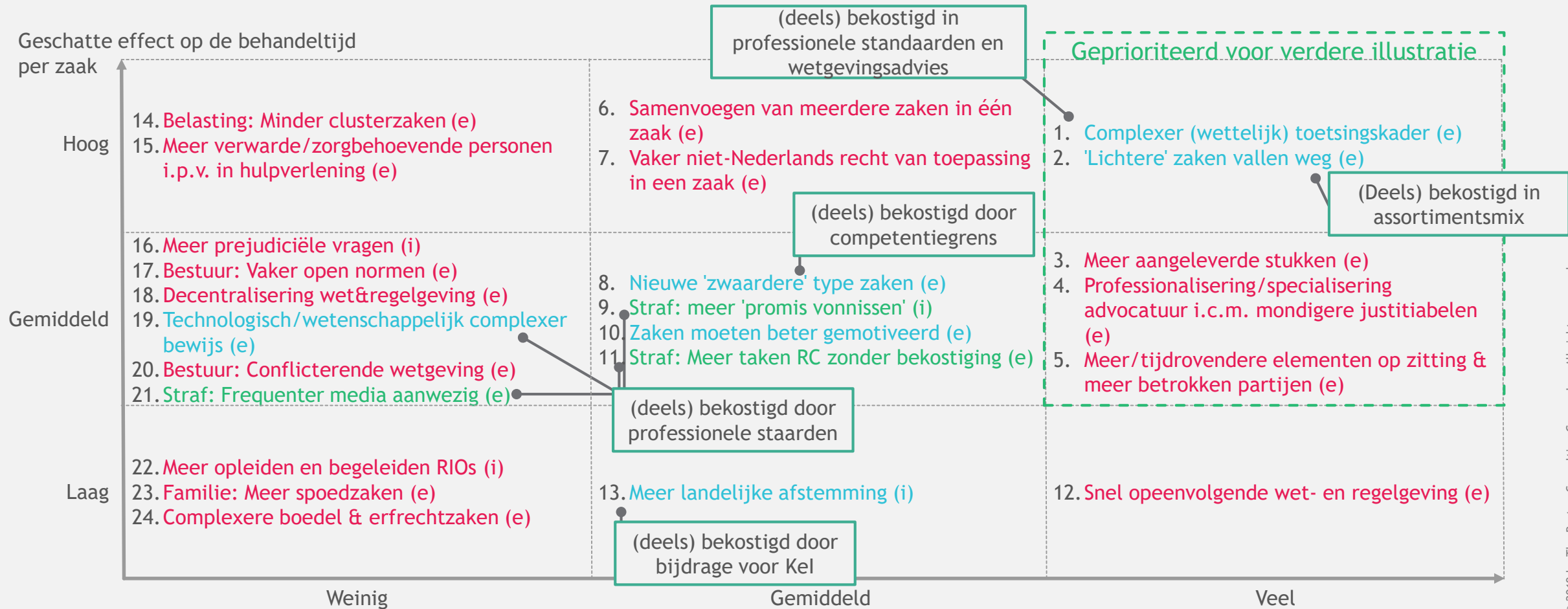
De verandering van de zaaksmix wordt deels verdisconteerd

Opbouw 'zaaksmix'

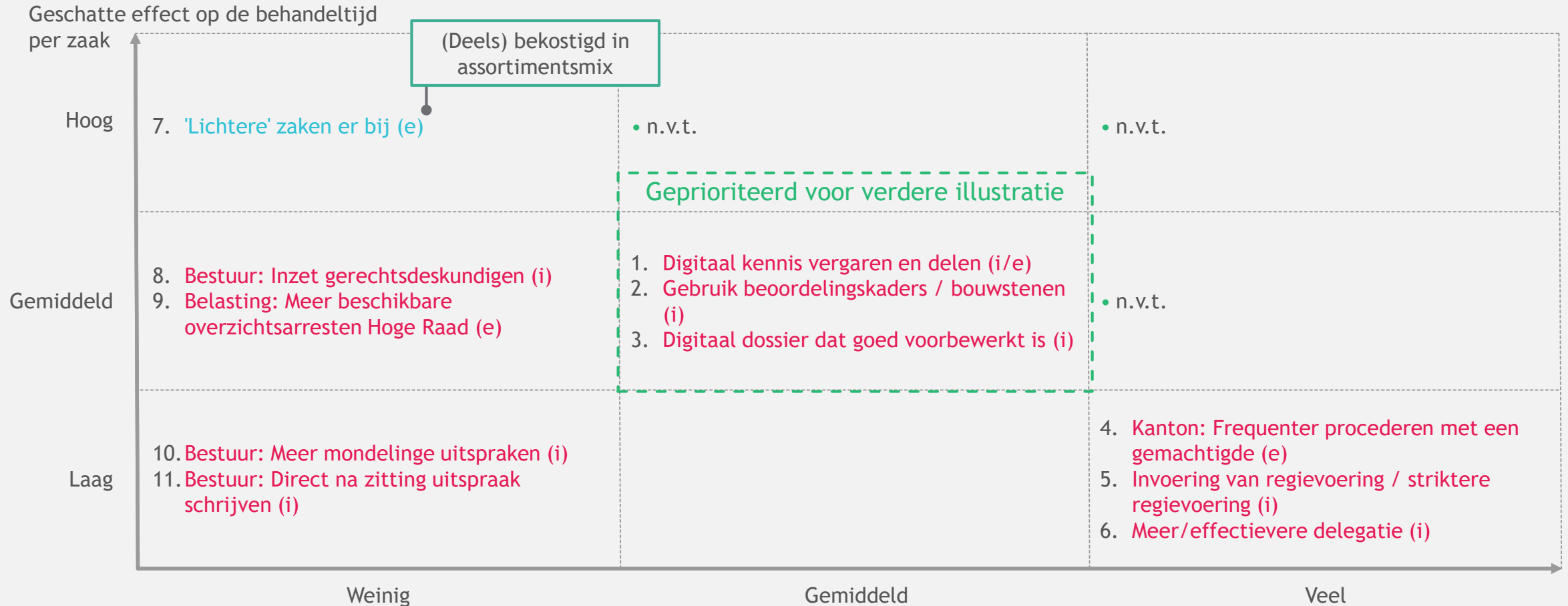


- De zaaksmix is opgebouwd uit 10 productgroepen. Iedere productgroep heeft een andere prijs. Verschuivingen van de mix binnen de productgroepen, wordt dus automatisch verdisconteerd door de verschillende prijzen
- De assortimentsmix is de verhouding van de zaakscategorieën (53) binnen een productgroep (10). Veranderingen in de verhouding van zaakscategorieën binnen een productgroep kunnen invloed hebben op de gemiddelde behandeltijd per zaak. Een verandering van de assortimentsmix kan objectief worden doorgerekend op basis van de behandeltijden van de zaakscategorieën, en wordt in de praktijk volledig verdisconteerd bij de prijsonderhandelingen
- De mix binnen een zaakscategorie wordt gedreven door de verhouding tussen de meetelementen (900). Een andere samenstelling van meetelementen betekent niet per definitie een verandering in het aantal zaken binnen een zaakscategorie (wat leidt tot een verandering in de assortimentsmix). Het effect van een verandering in de samenstelling van de zaakscategorie op de gemiddelde behandeltijd, kan niet objectief worden vastgesteld vanwege het ontbreken van prijzen/behandeltijden van de meetelementen. Hierdoor wordt een verandering in de samenstelling van de zaakscategorie over het algemeen niet (volledig) verdisconteerd bij de prijsonderhandelingen

Eerste analyse: grootste deel van de verzwarende oorzaken lijkt niet (volledig) bekostigd in de zaaksprijzen



Eerste analyse: grootste deel van de verlichtende oorzaken lijkt niet verwerkt in de zaaksprijzen



Bron: Prijsbriefafspraken 2011-2013, 2014-2016 & 2017-2019

(e) = externe oorzaak
(i) = interne oorzaak




Groen = grotendeels verwerkt middels de zaaksprijzen
Blauw = deels verwerkt middels de zaaksprijzen
Rood = nauwelijks verwerkt middels de zaaksprijzen


Aantal zaken waarop van toepassing 80



Zaakverzwarende oorzaken: wat is er wel/niet (deels) bekostigd? (I/VI)

Illustratieve voorbeelden



Oorzaak	Effect	Kanton	Handel	Familie	Bestuur en CRvB	Belasting en CBb	Bestuur VK	Straf
 1. Complexer (wettelijk) toetsingskader	Meer voorbereidings-, zittings- en schrijftijd nodig	<ul style="list-style-type: none"> Ambtshalve toetsen Strengere handhaving regels door bijv. woningbouwverenigingen Europees consumentenrecht 	<ul style="list-style-type: none"> Wet financieel toezicht 	<ul style="list-style-type: none"> Kinderalimentatie samengestelde gezinnen Partneralimentatie Gewijzigde rol rechter - van beslisser tot conflictoplosser Prominentere rol andere ouder 	<ul style="list-style-type: none"> 8.41a AwB: Finaliteit 4:6 AwB: volledig toetsen i.p.v. marginaal Werkgever als categoriaal belanghebbende/ eigen risicodragers Beroep op redelijke termijn Branchevervaging Rechtspraak rond duuraanspraken 	<ul style="list-style-type: none"> Meer aandacht voor formele punten en frequenter beroep op unierecht 	<ul style="list-style-type: none"> Volle ex-nunc toets Verkorting wettelijke termijn van afdoening Nieuwe afwijzingsgronden van asielaanvragen Beoordeling van nieuwe asielmotieven Einde ne bis-beginsel Snelle ontwikkelingen in Europees recht Complexere bewaringszaken 4:6 AwB 	<ul style="list-style-type: none"> Steeds frequentere en completere civiele vordering (incl. slachtoffer en advocaat)
 2. “Lichtere” zaken vallen weg	Zaken met een “positieve marge” kunnen zaken met ‘negatieve marge’ minder compenseren	<ul style="list-style-type: none"> Minder incassozaken Minder zaken met een klein financieel belang 	<ul style="list-style-type: none"> Competentiegrens 	<ul style="list-style-type: none"> Adoptiezaken “Minder bewerkelijke” scheidingsverzoeken “Minder bewerkelijke” alimentatiezaken “Minder bewerkelijke” jeugdbeschermingszaken 	<ul style="list-style-type: none"> Lichte zaken worden buiten de rechtspraak om afgehandeld 		<ul style="list-style-type: none"> Wegvallen voorlopige voorzieningen 	<ul style="list-style-type: none"> OM Beschikkingen Politierechter
 3. Meer aangeleverde stukken	Meer voorbereidingstijd nodig (meer documenten lezen)	<ul style="list-style-type: none"> Meer aangeleverde stukken 	<ul style="list-style-type: none"> Steeds langere processtukken 	<ul style="list-style-type: none"> Meer aangeleverde stukken 	<ul style="list-style-type: none"> Meer aangeleverde stukken 		<ul style="list-style-type: none"> Meer aangeleverde stukken 	<ul style="list-style-type: none"> Meer aangeleverde stukken

 Inherente complexiteit
  Werkwijze & Efficiëntie
  Zaaksmix
  Indirect werk
 Groen = Wel (deels) bekostigd middels de zaaksprijzen
 Rood = Niet bekostigd middels de zaaksprijzen
 Xxx = oorzaak lijkt na verificatie niet verzwarend



Zaakverzwarende oorzaken: wat is er wel/niet (deels) bekostigd? (II/VI)

Illustratieve voorbeelden

Oorzaak	Effect	Kanton	Handel	Familie	Bestuur en CRvB	Belasting en CBB	Bestuur VK	Straf
 4. Professionalisering/specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen	Meer voorbereidings-, zittings- en schrijftijd door meer stukken, uitgebreider verweer en meer spreektijd	Justitiabelen frequenter op zitting	<ul style="list-style-type: none"> Steeds vaker beroep op internationaal privaatrecht Frequenter aanvraag voor voorlopig getuigenverhoor Meer advocaten op een zaak 	<ul style="list-style-type: none"> Meer verzoeken binnen een zaak Verweer mondeling op zitting i.v.m. griffierechten 	<ul style="list-style-type: none"> Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur 	<ul style="list-style-type: none"> Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur 	<ul style="list-style-type: none"> Complexere verwerpen door specialisatie advocatuur (o.a. door invoering minimumnormen) 	<ul style="list-style-type: none"> Toename juridisch/inhoudelijke verwerpen Salduz effect Advocaten zetten in op 2e aanleg
 5. Meer/tijdrovendere elementen op zitting & meer partijen betrokken	Meer voorbereidings-, plannings-, zittings- en schrijftijd		<ul style="list-style-type: none"> Na schriftelijke ronde toch pleidooi op zitting Opnieuw moeten houden van een CnA bij roulerende rechter 	<ul style="list-style-type: none"> Kindgesprek volgens PS Gezinsvoogdijwerker Samengestelde gezinnen Grotere rol pleegouders 	<ul style="list-style-type: none"> Werkgever als categoriaal belanghebbende/eigen risicodrager 	<ul style="list-style-type: none"> 8:29 AwB Introductie 3^e belanghebbende bij WOZ zaken 	<ul style="list-style-type: none"> Spreektijd slachtoffer Tonen en beoordelen audiovisueel materiaal Meer deskundigen ter zitting (TBS, DNA, etc.) Meer verdachten op zitting (ZSM) 	

 Inherente complexiteit

 Werkwijze & Efficiëntie

 Zaaksmix

 Indirect werk

Groen = Wel (deels) bekostigd middels de zaaksprijzen
 Rood = Niet bekostigd middels de zaaksprijzen
 Xxx = oorzaak lijkt na verificatie niet verzwarend



Zaakverzwarende oorzaken: wat is er wel/niet (deels) bekostigd? (III/VI)

Illustratieve voorbeelden

Oorzaak	Effect	Kanton	Handel	Familie	Bestuur en CRvB	Belasting en CBB	Bestuur VK	Straf
6. Samenvoegen van meerdere zaken in één zaak	Minder baten voor eenzelfde hoeveelheid werk	• WWZ verzoekschriften			• WABO • SV • Wet inrichting landelijk gebied (WILG)	• BTW naheffings-aanslag OB (meedere jaren samen)		
7. Vaker niet-Nederlands recht van toepassing in een zaak	Meer voorbereidingstijd en opleiding/zelfstudie nodig		• Vaker internationale geschillen door globalisering	• IPR; Europese verordeningen in het familierecht waaronder Brussel II bis	• “Mobielere burgers”			• Horen buitenlandse getuigen
8. Nieuwe “zwaardere” type zaken	Meer zaken met een “negatieve marge”	• Introductie en wetswijziging schuldenbewind • Competentiegrens • Deelgeschillen letselzaken als verzoekschrift i.p.v. dagvaarding			• Milieuwet (sinds 2012 in beroep bij RB i.p.v. de afdeling) • Natuurbeschermingswetzaken			
9. Straf: meer promiss vonnissen	Meer schrijftijd							• Meer promiss vonnissen
10. Zaken moeten beter gemotiveerd	Meer schrijftijd		• Insolventies: pro-actievere houding en uitgebreidere motivatie bij toezicht op faillissementen en schuldsanerings door kritischere houding maatschappij, wat ook leidt tot meer zittingen				• Vreemdeling en-bewaringszak en	• Raadkamer gevangen-houding

Inherente complexiteit
 Werkwijze & Efficiëntie
 Zaaksmix
 Indirect werk

Groen = Wel (deels) bekostigd middels de zaaksprijzen
 Rood = Niet bekostigd middels de zaaksprijzen
 Xxx = oorzaak lijkt na verificatie niet verzwarend



Zaakverzwarende oorzaken: wat is er wel/niet (deels) bekostigd? (IV/VI)

Illustratieve voorbeelden

Oorzaak	Effect	Kanton	Handel	Familie	Bestuur en CRvB	Belasting en CBB	Bestuur VK	Straf
11. Straf: Meer taken RC	Meer voorbereidingstijd							<ul style="list-style-type: none"> Meer bevoegdheden in vooronderzoek
12. Snel opeenvolgende wet- en regelgeving	Meer voorbereidingstijd en opleiding/zelfstudie nodig				<ul style="list-style-type: none"> WAJONG/WMO/PW/WLZ/Jeudgwet/WABO/Toeslag Regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> Mestregeling Informatiebeschikking 	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheid voor de Nederlandse regelgever veel zaken te regelen bij AMvB Snel opvolgende EU wetgeving 	
13. Meer landelijke afstemming	Meer tijd nodig voor vakinhoudelijk indirect werk	<ul style="list-style-type: none"> Landelijk Kwaliteits Bureau (bewindvoering) Accountgesprekken en met bewindvoerders BGK brieven KEI pilot rechtbanken HGK afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> Afstemming professionele standaarden KEI pilot rechtbanken HGK afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> KEI pilot rechtbanken HGK afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> Rechtseenheid-overleg KEI pilot rechtbanken HGK afstemming Vastleggen en updaten handboeken (CRvB) 	<ul style="list-style-type: none"> KEI pilot rechtbanken HGK afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> Afstemming alle zaken in één rechtbank KEI pilot rechtbanken HGK afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> KEI pilot rechtbanken HGK afstemming

Inherente complexiteit
 Werkwijze & Efficiëntie
 Zaaksmix
 Indirect werk

Groen = Wel (deels) bekostigd middels de zaaksprijzen
 Rood = Niet bekostigd middels de zaaksprijzen
 Xxx = oorzaak lijkt na verificatie niet verzwarend



Zaakverzwarende oorzaken: wat is er wel/niet (deels) bekostigd? (V/VI)

Illustratieve voorbeelden

Oorzaak	Effect	Kanton	Handel	Familie	Bestuur en CRvB	Belasting en CBB	Bestuur VK	Straf
14. Belasting: Minder clusterzaken	Meer behandeltime door minder efficiëntie					<ul style="list-style-type: none"> Minder clusterzaken (meer unieke, zware zaken) 		
15. Meer verwarde/zorgbehoevende personen i.p.v. in hulpverlening	Meer voorbereidings- en zittingstijd	<ul style="list-style-type: none"> Meer 'multiproblematiek' personen bij kantonrechter 		<ul style="list-style-type: none"> Meer verwarde/zorgbehoevende personen 				<ul style="list-style-type: none"> Meer verwarde/zorgbehoevende personen
16. Meer prejudiciële vragen	Meer tijd voor vakinhoudelijk indirect werk, meer aanhoudingen		<ul style="list-style-type: none"> Meer prejudiciële vragen 		<ul style="list-style-type: none"> Meer prejudiciële vragen 	<ul style="list-style-type: none"> In douane en BTW zaken 	<ul style="list-style-type: none"> Meer prejudiciële vragen, m.n. afdeling Bestuursrecht van de RvS over VK zaken 	
17. Bestuur: Vaker open normen in wet- en regelgeving	Meer voorbereidings- en schrijftijd				<ul style="list-style-type: none"> AWBZ WMO 			
18. Decentralisering wet- en regelgeving	Meer indirecte tijd; meer voorbereidingstijd			<ul style="list-style-type: none"> Decentralisering van de jeugdzorg 	<ul style="list-style-type: none"> Meer decentraal vastgelegd in APVs, bijv. bij WMO 			







Inherente complexiteit
 Werkwijze & Efficiëntie
 Zaaksmix
 Indirect werk



Groen = Wel (deels) bekostigd middels de zaaksprijzen
 Rood = Niet bekostigd middels de zaaksprijzen
 Xxx = oorzaak lijkt na verificatie niet verzwarend



Zaakverzwarende oorzaken: wat is er wel/niet (deels) bekostigd? (VI/VI)

Illustratieve voorbeelden







Oorzaak	Effect	Kanton	Handel	Familie	Bestuur en CRvB	Belasting en CBB	Bestuur VK	Straf
 19. Technologisch/wetenschappelijk complexer bewijs	Meer voorbereidings- en zittingstijd		<ul style="list-style-type: none"> Geschillen over IT contracten met veel technische specificaties 		<ul style="list-style-type: none"> Steeds technischer regelingen Meer deskundigen door equality of arms (Korosec arrest) 			<ul style="list-style-type: none"> DNA, cybercrime, deskundigen-rapporten
 20. Bestuur: Conflicterende wetgeving	Meer aanhoudingen, meer indirecte tijd				<ul style="list-style-type: none"> Dagloonzaken Boetebesluiten 			
 21. Straf: Frequenter media aanwezig / media aandacht	Meer voorbereidingstijd voor organisatie zaak; meer schrijftijd "persvonnissen" en persberichten/comm.							<ul style="list-style-type: none"> Vaker media aanwezig
 22. Meer opleiden en begeleiden RIOs	Meer indirecte tijd		<ul style="list-style-type: none"> Meer RIOs 					<ul style="list-style-type: none"> Meer RIOs
 23. Familie: Meer spoedzaken	Minder efficiënte planning			<ul style="list-style-type: none"> Meer spoedzaken Meer schorsingsverzoeken en verzoeken o.g.v. art. 223 Rv 				
 24. Complexere boedel en erfrechtzaken	Meer voorbereidings- en schrijftijd		<ul style="list-style-type: none"> Complexere boedel en erfrechtzaken (grotere boedels) 	<ul style="list-style-type: none"> Complexere boedel en erfrechtzaken (grotere boedels, meer samengestelde gezinnen) 				

 Inherente complexiteit
  Werkwijze & Efficiëntie
  Zaaksmix
  Indirect werk

Groen = Wel (deels) bekostigd middels de zaaksprijzen
 Rood = Niet bekostigd middels de zaaksprijzen
 Xxx = oorzaak lijkt na verificatie niet verzwarend

↓ Zaakverlichtende oorzaken: wat is er wel/niet (deels) verwerkt? (I/II)

Illustratieve voorbeelden

Mogelijke oorzaak	Effect	Kanton	Handel	Familie	Bestuur en CRvB	Belasting en CBb	Bestuur VK	Straf
1.  Digitaal kennis vergaren en delen	Minder voorbereidingstijd door makkelijkere toegang tot kennis	Digitaal kennis vergaren en delen	Digitaal kennis vergaren en delen	Digitaal kennis vergaren en delen	Digitaal kennis vergaren en delen	Digitaal kennis vergaren en delen	Digitaal kennis vergaren en delen	Digitaal kennis vergaren en delen
2.  Gebruik beoordelingskaders/tekstblokken bouwstenen	Minder schrijftijd door 'standaard bouwstenen'						Landelijke voorkeursmodellen	Gebruik beoordelingskaders/bouwstenen
3.  Digitaal dossier dat goed voorberekt is	Minder voorbereidings- en schrijftijd door het makkelijker vinden van stukken						Digitaal dossier dat goed voorberekt is (verzwarend)	Digitaal dossier dat goed voorberekt is
4.  Kanton: Frequenter procederen met een gemachtigde	Minder tijd per zaak door een betere voorbereiding van de advocaat (stukken compleet, etc.)	Frequent procederen met een gemachtigde						
5.  Invoering van regievoering / striktere regievoering	Minder zittingstijd door een complete zaak op zitting, minder voorbereidings- en schrijftijd door gespecialiseerde rechter			Regievoering	Regievoering	Regievoering		Verkeerstoren met OM
6.  Meer/effectievere delegatie	Minder tijd per zaak voor rechters		Meer/betere delegatie	Meer/betere delegatie				

 Inherente complexiteit
  Werkwijze & Efficiëntie
  Zaaksmix
  Indirect werk
 Groen = Wel (deels) bekostigd middels de zaaksprijzen
Rood = Niet bekostigd middels de zaaksprijzen
xxx = oorzaak lijkt na verificatie niet verlichtend

↓ Zaakverlichtende oorzaken: wat is er wel/niet (deels) verwerkt? (II/II)

Illustratieve voorbeelden

Mogelijke oorzaak	Effect	Kanton	Handel	Familie	Bestuur en CRvB	Belasting en CBb	Bestuur VK	Straf
7. 'Lichtere' zaken er bij	Meer zaken met een 'positieve marge'	Vereenvoudiging ontslagrecht	Vereenvoudiging ontslagrecht	Meer scheidingsprocedures op gemeenschappelijk verzoek		Toeslagzaken (RB Den Haag)		Minder uitgebreid reageren op vormfout
8. Bestuur: Inzet gerechtsdeskundigen	Minder voorbereidingstijd door inzet van deskundigen voor specifieke vraagstukken				StAB			
9. Meer beschikbare overzichtsarresten Hoge Raad / Antwoorden op prejudiciële vragen	Minder voorbereidings- en schrijftijd door duidelijke stappenplannen		Antwoorden op prejudiciële vragen schetsen kader		Antwoorden op prejudiciële vragen schetsen kader	Meer overzichtsarresten HR	Antwoorden op prejudiciële vragen schetsen kader	
10. Bestuur: Mondelinge i.p.v. schriftelijk uitspraken	Minder schrijftijd van rechters door meer delegatie bij het schrijven van uitspraken				Meer mondelinge uitspraken i.p.v. schriftelijk			
11. Bestuur: Direct na zitting uitspraak schrijven	Minder snijverlies door opnieuw 'inkomen' in de zaak				Direct na zitting uitspraak schrijven			

Inherente complexiteit
 Werkwijze & Efficiëntie
 Zaaksmix
 Indirect werk
 Groen = Wel (deels) bekostigd middels de zaaksprijzen
 Rood = Niet bekostigd middels de zaaksprijzen
 Xxx = oorzaak lijkt na verificatie niet verlichtend

Waar de bekostiging niet volledig bij het effect lijkt aan te sluiten, hebben wij ex-post onderzoek uitgevoerd

Indien een oorzaak (deels) bekostigd is, betekent dit niet per definitie dat deze compensatie exact aansluit bij de behoefte. De hoogte van de compensatie wordt ex-ante bepaald op basis van inschattingen van het werklasteffect, en kan hierdoor afwijken van de gerealiseerde behoefte. Dit kan zowel naar boven (positief) als naar beneden (negatief) afwijken.

In principe gaan wij er in dit onderzoek vanuit dat de bekostiging van de verschillende verzwarende en verlichtende oorzaken aansluit bij de behoefte. Voor een aantal oorzaken krijgen wij veel signalen dat de bekostiging niet volledig aansluit bij de behoefte. Voor een aantal oorzaken hebben wij ex-post onderzoeken uitgevoerd:

- De OM beschikkingen (Straf)
- De rol van het slachtoffer (Straf)
- Meer bevoegdheden in vooronderzoek van het Kabinet RC (Straf)
- Verhoging van de competentiegrens kantonrechter naar €25.000 (zowel bij Kanton als Handel)
- GEAS

Verificatie en inschatting van het effect van de belangrijkste oorzaken

Financieel effect van de niet bekostigde oorzaken (I/II)

(deels) bekostigde oorzaken niet meegenomen in onderstaand overzicht

Oorzaak	Zien we het effect?	~Aantal zaken 2017 ¹	Geschat effect (min/zaak) ²	Financieel effect (~€ in 2017)
Complexer toetsingskader				
• Familie: Complexere alimentatie zaken	Ja	~850	+250 tot 975	-€ 130.000 tot 510.000
• Familie: Prominentere rol 'andere ouder'	Ja	~20.700	+35 tot 105	-€ 750.000 tot 2.200.000
• Bestuur: 8.41a AwB: Finaliteit	Ja	~5.400	+30 tot 120	-€ 130.000 tot 530.000
• Bestuur: 4:6 AwB: volledig toetsen i.p.v. marginaal	Ja	~3.000	+15 tot 90	-€ 40.000 tot 220.000
• Bestuur & Belasting: Steeds frequenter beroep op de redelijke termijn	Gemengd ⁶	~2.500	-3 tot +3	-€ 0 tot -11.000
• Belasting: Meer aandacht voor formele punten uit het procesrecht & Frequenter beroep op Unierecht	Ja	~5.100	+45 tot 60 ³	-€ 230.000 tot 310.000
• Bestuur VK: Complexere bewaringszaken	Ja	~5.680	+30 tot 90	-€ 140.000 tot 360.000
• Handel: Uitbreidingen in de Wet Financieel Toezicht	Ja	~750	+60 tot 120	-€ 40.000 tot 90.000
• Kanton: Strengere handhaving regels door woningbouwverenigingen	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
• Kanton: Europees consumentenrecht	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
• Bestuur: Rechtspraak rond duuraanspraken & branchevervaging	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
• Bestuur VK: 4:6 AwB: volledig toetsen i.p.v. marginaal	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
'Lichte' zaken vallen weg				
• Kanton: Lamicie 102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak	Ja	~45.600	+7 ⁴	-€ 250.000
• Familie: Lamicie 203. Beschikking op rekest aan Kinderrechter	Ja	~39.300	+5 ⁴	-€ 140.000
• Familie: Lamicie 204. Beslissing andere familiezaak	Ja	~24.800	+1 ⁴	-€ 20.000
• Kanton: Lamicie 105. Verstekvonnissen en geregelde arbeidsrekenen	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
• Kanton: Lamicie 199. Afdoening zonder uitspraak	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
• Familie: Lamicie 201. Beslissing scheidingszaak	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Meer aangeleverde stukken				
• Kanton, Handel, Familie	Ja	~116.400	+2% tot 8% ⁵	-€ 550.000 tot 1.400.000
• Bestuur, Bestuur VK, Straf ⁶	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

1. Mogelijk overlap tussen aantallen doordat meerdere oorzaken op dezelfde zaak van toepassing kunnen zijn 2. Effect voor RA, JO en admin (indien van toepassing) samen 3. Effect 1^e aanleg, effect in 2^e aanleg hoger 4. Gemiddeld effect op totale zaakscategorie 5. Uitwerking in minuten verschilt per rechtsgebied of per aanleg 6. Op basis van Ecorys onderzoek geen significant effect 6. Effect te zien bij Bestuur 1^e aanleg en Belasting 2^e aanleg, niet te zien bij Bestuur 2^e aanleg en Belasting 1^e aanleg

Bron: Zaaksantallen per Lamicie categorie 2013-2017; inschatting BCG

Financieel effect van de niet bekostigde oorzaken (II/II)

(deels) bekostigde oorzaken niet meegenomen in onderstaand overzicht

Oorzaak	Zien we het effect?	~Aantal zaken 2017 ¹	Geschat effect (min/zaak) ²	Financieel effect (~€ in 2017)
Professionalisering/ specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen				
• Familie: Meer verzoeken binnen een zaak	Ja	~33.200	+2% tot 5% ⁴	~€ 180.000 tot 460.000
• Handel: Toename incidenten	Ja	~1.100	+600 min	~€ 330.000
• Handel: Frequenter aanvraag voor voorlopig getuigenverhoor	Ja	~430	+840 min	~€ 180.000
• Bestuur: Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	Ja	~5.100	+2% tot 5% ⁴	~€ 100.000 tot 250.000
• Belasting: Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	Ja	~3.300	+2% tot 5% ⁴	~€ 25.000 tot 60.000
• Bestuur VK: Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	Ja	~15.400	+2% tot 5% ⁴	~€ 120.000 tot 290.000
• Straf: Toename juridisch/inhoudelijke verweren	Ja	~30.500	+2% tot 5% ⁴	~€ 390.000 tot 980.000
• Handel: Meer advocaten op een zaak	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
• Familie: Verweer mondeling op zitting i.v.m. griffierechten	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
• Straf: Advocaten zetten in op 2e aanleg	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Meer/tijdrovendere elementen & meer partijen op zitting				
• Handel: Opnieuw moeten houden van een CnA bij roulerende rechter	Ja	~960	+33% ⁵	~€ 250.000 tot 690.000
• Bestuur: Werkgever als categoriaal belanghebbende/ eigen risicodrager	Ja	~4.600	+30 tot 90	~€ 110.000 tot 340.000
• Belasting: 8:29 AwB	Ja	~980	+100% ⁵	~€ 410.000
• Belasting: Introductie 3e belanghebbende bij WOZ zaken	Ja	~1.400	+45 tot 80	~€ 40.000 tot 60.000
• Straf: Meer verdachten op zitting (ZSM)	Ja	~100.900	+1 tot 3 ^{3,6}	~€ 70.000
• Familie: Meer partijen op zitting	Ja, niet gekwantificeerd ⁵	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
• Handel: Na schriftelijke ronde toch pleidooi op zitting	Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gebruik beoordelingskaders / bouwstenen	Ja	~129.300	-5% tot 10%	~€ 660.000 tot 1.400.000



1. Mogelijk overlap tussen aantallen doordat meerdere oorzaken op dezelfde zaak van toepassing kunnen zijn 2. Effect voor RA, JO en admin (indien van toepassing) samen 3. Gemiddeld effect op totale zaakscategorie 4. Uitwerking in minuten verschilt per rechtsgebied of per aanleg 5. Dit effect is wel te zien. Echter is er voor de financiële inschatting te veel risico op dubbel telling van oorzaken (bijvoorbeeld meer ouders aanwezig door samengestelde gezinnen wordt ook bij complexer toetsingskader meegenomen), en is deze oorzaak dus niet financieel geschat 6. Gebaseerd op verschil met 2007 vanwege beschikbaarheid data
Bron: Zaaksantallen per Lamicie categorie 2013-2017; inschatting BCG

Inschatting aantal zaken

Oorzaak	~Aantal zaken ¹	Bronnen en aannames
Complexer toetsingskader		
• Familie: Complexere alimentatie zaken	-850	Complexiteit speelt in ~10% van de alimentatiezaken. Aantal alimentatiezaken= ~8.500 ²
• Familie: Prominentere rol 'andere ouder'	-20.700	Aantal scheidingszaken en gezag en omgangszaken met minderjarige kinderen ²
• Bestuur: 8.41a AwB: Finaliteit	-5.400	Het aantal bestuurszaken waarin het beroep gegrond is verklaard ²
• Bestuur: 4:6 AwB: volledig toetsen i.p.v. marginaal	-3.000	Schatting: ~1/3 ^e van SV zaken
• Bestuur & Belasting: Steeds frequenter beroep op de redelijke termijn	-2.500	Schatting: aantal zaken met een doorlooptijd van meer dan twee jaar
• Belasting: Meer aandacht voor formele punten uit het procesrecht & Frequenter beroep op Unierecht	-5.100	Schatting: 50% van EK belastingzaken
• Bestuur VK: Complexere bewaringszaken	-5.680	
• Handel: Uitbreidingen in de Wet Financieel Toezicht	-750	Schatting: 5% van lamicie 102. Handelszaak op tegenspraak
'Lichte' zaken vallen weg		
• Kanton: Lamicie 102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak	-45.600	Totaal aantal zaken lamicie categorie
• Familie: Lamicie 203. Beschikking op rekest aan Kinderrechter	-39.300	Totaal aantal zaken lamicie categorie
• Familie: Lamicie 204. Beslissing andere familiezaak	-24.800	Totaal aantal zaken lamicie categorie
Meer aangeleverde stukken	-116.400	Schatting: 20% van de zaken, bij kanton verstekzaken uitgesloten
Professionalisering/ specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen		
• Familie: Meer verzoeken binnen een zaak	-33.200	Schatting: 33% van lamicie 201, 203, 204
• Handel: Toename incidenten	-1.100	Aantal zaken met een incidentenvonnissen (NB: alleen 1 ^e aanleg, 2 ^e aanleg niet te bepalen)
• Handel: Frequenter aanvraag voor voorlopig getuigenverhoor	-430	Aantal zaken waarin een of meer getuigenverhooren zijn aangevraagd
• Bestuur: Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	-5.100	Schatting: 10% van de bestuurszaken
• Belasting: Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	-3.300	Schatting: 10% van de belastingzaken
• Bestuur VK: Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	-15.400	Schatting: 50% van de vreemdelingenzaken (meer dan bestuur/belasting vanwege normen)
• Straf: Toename juridisch/inhoudelijke verweren	-30.500	Schatting: het aantal MK zaken
Meer/tijdrovendere elementen & meer partijen op zitting		
• Handel: Opnieuw moeten houden van een CnA bij roulerende rechter	-960	Schatting: 1% van de belastingzaken
• Familie: Meer partijen op zitting	n.v.t.	Niet meegenomen in financiële schatting vanwege risico op dubbel telling
• Bestuur: Werkgever als categoriaal belanghebbende/ eigen risicodragers	-4.600	Schatting: 50% van 402. Appellabele einduitspraak bodemzaak SV EK
• Belasting: 8:29 AwB	-980	Schatting: 3% van de belastingzaken
• Belasting: Introductie 3e belanghebbende bij WOZ zaken	-1.400	Schatting: 10% van de EK belastingzaken
• Straf: Meer verdachten op zitting (ZSM)	-100.900	Zaken met verweer 1 ^e aanleg MK, EK en kanton (EK en Kanton meer verdachten, MK minder, 2 ^e aanleg gelijk)
Gebruik beoordelingskaders / bouwstenen	-129.300	Zaken waarop van toepassing (specificatie bij uitleg factor)

1. Mogelijk overlap tussen aantallen doordat meerdere oorzaken op dezelfde zaak van toepassing kunnen zijn 2. Gegevens uit datawarehouse Raad voor de rechtspraak
Bron: Zaaksantallen per Lamicie categorie 2013-2017; Gegevens uit datawarehouse Raad voor de rechtspraak; inschatting BCG

Illustratie methode berekening financieel effect

Het financieel effect van de verzwarende en verlichtende oorzaken is op twee manieren berekend:

- 1 Bij de oorzaken die voorheen nog niet voorkwamen, is het aantal zaken vermenigvuldigd met het aantal minuten dat de oorzaak kost (verdeeld over RA, JO en admin, maal het minutentariaf
- 2 Bij de oorzaken waar iets voorheen al voorkwam, maar dit nu meer het geval is, of waarbij lichte zaken wegvallen, is het effect op de gemiddelde behandeltijd van de zaakscategorie berekend

Illustratie van de berekeningen is hieronder te vinden. De belangrijkste aannames bij de berekeningen zijn als volgt:

- Minutentariaf RA = €1,11/min, minutentariaf JO = €0,60/min, minutentariaf admin = €0,41/min. Deze tarieven gelden zowel voor 1^e als 2^e aanleg en is puur het tarief voor de personele kosten. Overuren en overhead zijn hierin niet meegenomen (waar deze normaliter wel in de berekeningen door de Raad worden meegenomen)
- Minuten voor administratief personeel worden alleen meegerekend indien er expliciet is aangegeven dat er ook een verandering in tijdsbesteding voor administratief personeel is door de verzwarende / verlichtende oorzaak
- Aantal zaken gebaseerd op zaaksaantallen per meetelement 2017, of op datauitvraag uit datawarehouse Raad voor de rechtspraak
- De gemiddelde behandeltijden van een zaak zijn berekend met behulp van het Lamicie A4-tje en schattingen van de verhouding in werklust tussen een 'normale' en 'lichte' zaak, of op basis van de verhouding tussen een zaak 'met de verzwarende/verlichtende oorzaak' en een zaak zonder
- Het gemiddeld minutentariaf van een zaak is bepaald op basis van de verhouding minuten RA versus JO uit het tijdsbestedingsonderzoek 2017

1 Financieel effect van oorzaak die voorheen nog niet voorkwam

$$= \left(\text{Verandering minuten RA per zaak} \times \text{Minutentariaf RA} + \text{Verandering minuten RA per zaak} \times \text{Minutentariaf JO} \right) \times \left(\#Zaken\ 1e\ aanleg + \#Zaken\ 2e\ aanleg \right)$$

2 Financieel effect van oorzaak die meer/minder voorkomt of bij lichte zaken vallen weg

$$= \left(\text{Gemiddelde behandeltijd 2017} - \text{Gemiddelde behandeltijd 2014} \right) \times \text{Aantal zaken in de zaakscategorie} \times \text{Gemiddeld minutentariaf van de zaak}$$

Belangrijkste verzwarende oorzaken

Complexer toetsingskader – oorzaken (I/IV)

Wat is er veranderd in de afgelopen 5-10 jaar?

Veranderingen of aanvulling in de wetgeving, regelgeving of jurisprudentie leiden in alle rechtsgebieden tot complexere toetsingskaders van specifieke zaken. Ook kan door bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen het toetsingskader complexer worden.

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Familie	Complexere alimentatie zaken (kinder- en partner alimentatie)	Bij samengestelde gezinnen is de berekening van de alimentatie complexer geworden. De behoefte en draagkracht moet worden berekend gezien de nieuwe situatie, die complexer wordt naarmate er nieuwe kinderen en nieuwe partners zijn. Daarnaast moet er worden gedifferentieerd over verschillende periodes. Ook bij partneralimentatie maken nieuwe partners de berekening complexer. Daarnaast komt uit jurisprudentie van de Hoge Raad voort dat, indien de behoefte betwist worden, de rechter deze moet specificeren	<ul style="list-style-type: none"> • Steeds meer samengestelde gezinnen • HR 09-03-2018, ECLI:NL:HR:2018:314 • Jurisprudentie HR over het betwisten van de behoefte 	201. Beslissing scheidingszaak 204. Beslissing andere familiezaak	Nee
Familie	Prominentere rol 'andere ouder' / gelijkwaardig ouderschap	Steeds meer 'andere ouders' (voornamelijk vaders) eisen een aandeel in de zorg en opvoeding op. Waar de verdeling in de zorgtaken voorheen duidelijk was (vaak: moeder zorgt voor de kinderen, vader werkt en betaald alimentatie), moet bij een gelijkwaardige verdeling van het ouderschap over veel meer punten besloten worden, zoals: wie ontvangt de kinderbijslag, wie bepaalt of de kinderen op schoolreis mogen, wie heeft aan wie informatieverplichting, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Wet bevordering voortgezet ouderschap en zorgvuldige scheiding (2009) 	201. Beslissing scheidingszaak 204. Beslissing andere familiezaak	Nee

Complexer toetsingskader – oorzaken (II/IV)

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Bestuur	8.41a AwB: Finaliteit	8.41a AwB stelt: "De bestuursrechter beslecht het hem voorgelegde geschil zoveel mogelijk definitief". In de praktijk houdt dit in dat in plaats van een beslissing af- of goedkeuren, moet bij afwijzing de rechter steeds vaker ambtshalve een beslissing nemen om zo de zaak in één keer finaal af te doen, of indien dit niet mogelijk is het geschil zo veel mogelijk beperken door het afdoen van zo veel mogelijk beroepsgronden	<ul style="list-style-type: none"> Wijziging van de Algemene wet bestuursrecht (2011) 	In het algemeen	Nee
Bestuur	4:6 AwB: volledig toetsen i.p.v. marginaal	Waar voorheen bij een herhaalde aanvraag alleen de toets op 'veranderde feiten en omstandigheden' moest plaatsvinden (marginale toets), wordt nu, indien het bestuursorgaan opnieuw inhoudelijk oordeelt, de aanvraag volledig opnieuw getoetst.	<ul style="list-style-type: none"> Interne wijziging beleid rechtspraak, o.a. terug te zien in: RvS 23-11-2016 ECLI:NL:RVS:2016:3131 	Met name bij: 402. Appellabele einduitspraak bodemzaak SV EK 404 - Appellabele einduitspraak bodemzaak WWB / Studiefinanciering EK	Nee
Bestuur	Werkgever als categoriaal belanghebbende/ eigen risicodragers	Meegenomen onder Meer/tijdrovendere elementen op zitting & meer partijen betrokken	<ul style="list-style-type: none"> Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters (Bezava) (2014) ECLI:NL:CRVB:2017:2260 	402. Appellabele einduitspraak bodemzaak SV EK 852. (Appellabele) Uitspraak Bodemzaak	Nee

Complexer toetsingskader – oorzaken (III/IV)

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Bestuur & Belasting	Steeds frequenter beroep op de redelijke termijn	Artikel 6 van het Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden (het EVRM) en het daaraan ten grondslag liggende rechtszekerheidsbeginsel vereisen een beslechting van een geschil door de rechter binnen een redelijke termijn. Steeds meer wordt hier een beroep op gedaan. Ondanks dat er richtlijnen zijn, moet voor iedere zaak apart worden bekeken of er bepaalde zaken zijn die de overschrijding van de termijn rechtvaardigen	<ul style="list-style-type: none"> Artikel 6 van het Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden 	In het algemeen, maar komt slechts in zaken voor die zeer lang duren (meer dan 2 jaar)	Nee
Belasting	Meer aandacht voor formele punten uit het procesrecht	Mede door de 'koers' van de Hoge Raad, en het feit dat de advocatuur steeds meer van deze punten aanvoert, moeten er steeds meer formele punten worden meegenomen, zoals de dwangsomregeling, vergoeding voor immateriële schade en vergoeding van de proceskosten en griffierecht. Dit speelt met name in zaken met een klein financieel belang, omdat het door de loskoppeling van de hoogte van de schadevergoeding en het belastingbedrag financieel erg aantrekkelijk kan zijn	<ul style="list-style-type: none"> Meer aandacht van de Hoge Raad voor het procesrecht Meer aandacht advocatuur voor het procesrecht Diverse wijzigingen in het belasting procesrecht 	Met name in zaken met een kleiner financieel belang, zoals parkeerbelasting en BPM	Nee
Belasting	Frequenter beroep op Unierecht	Steeds frequenter komen zaken voor waarin een beroep wordt gedaan op beginselen uit het unierecht. Voorbeelden hiervan zijn: recht op bescherming van eigendom (1 ^e protocol Europees hof) en het verdedigingsbeginsel (Handvest voor de Grondrechten van de EU en algemeen beginsel van Unierecht). Daarnaast wordt bij boetes beroep gedaan op elementen rondom de criminal charge (artikel 6 van het EVRM)	<ul style="list-style-type: none"> 1^e protocol EU hof Handvest voor de Grondrechten van de EU Algemeen beginsel van Unierecht Artikel 6 van het Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden Jurisprudentie HR 	Met name in omzetbelasting zaken	Nee

Complexer toetsingskader – oorzaken (IV/IV)

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamitie categorie	(deels) bekostigd
Bestuur VK	Complexere bewaringszaken	Onder invloed van Europese regelgeving en daaruit voortvloeiende jurisprudentie van met name het Hof van Justitie van de Europese Unie worden deze zaken complexer. Daarnaast zorgt ook de noodzakelijke uitgebreidere motivering van de IND voor een uitgebreidere toets.	<ul style="list-style-type: none"> • Uitgebreidere motivatie IND 	503. Afdoening bewaringszaak	Nee
Handel	Uitbreidingen in de Wet Financieel Toezicht	Sinds de kredietcrisis in 2008 zijn de eisen aan financiële instellingen verscherpt en uitgebreid. Hierdoor is het toetsingskader in een zaak lastiger te bepalen en complexer om toe te passen	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse wijzigingen Wet Financieel Toezicht sinds 2008 	Met name in 102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak	Nee
Kanton	Strengere handhaving regels door bijv. woningbouwverenigingen	I.v.m. ander normkader (bang voor precedentwerking door social media) en krapte woningmarkt, geven woningbouwverenigingen minder snel een '2 ^e kans' aan huurders. Hierdoor moet i.p.v. het vaststellen dat een huurder tekort was geschoten, ook worden bepaald of dit ernstig genoeg was voor het ontbinden van de huurovereenkomst	<ul style="list-style-type: none"> • Ander normkader en krapte woningmarkt 	106. Beschikking handelsrekest	Nee

Complexer toetsingskader – (deels) bekostigde oorzaken

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Kanton	Ambtshalve toetsen	De rechter moet sinds het Oceano arrest bedingen in een overeenkomst ambtshalve toetsen aan de Richtlijn oneerlijke bedingen (Richtlijn 93/13 EG), en andere consument beschermende richtlijnen en nationale consumentenrechtelijke bepalingen. Dit is een additionele, en uitgebreide toets die voorheen niet uitgevoerd hoefde te worden. Met name bij verstekzaken kost dit relatief veel extra tijd.	Onder andere <ul style="list-style-type: none"> Oceano arrest: HvJ EU 27 juni 2000, C240/98 t/m C-244/98 (2000) ECLI:NL:HR:2016:236 (2016) 	102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak 105. Verstekvonnissen en geregelde arbeidsrekenen 106. Beschikking handelsrekest 108. Beschikking handelszaak - overig	Ja, middels professionele standaarden
Familie	Gewijzigde rol rechter - van beslisser tot conflictoplosser	Door de jurisprudentie van de Hoge Raad en het visiedocument is de rol van de rechter verschoven van beslisser naar conflictoplosser. Zo wordt bijv. verwacht dat de rechter een actieve rol speelt in het bewegen van een ouder mee te werken aan een omgangsregeling	<ul style="list-style-type: none"> 17-1-2014, ECLI:NL:HR:2014:91 	In het algemeen	Ja, middels professionele standaarden
Bestuur VK	GEAS	Onder GEAS vallen: <ul style="list-style-type: none"> Volle ex-nunc toets Verkorting wettelijke termijn van afdoening Nieuwe afwijzingsgronden van asielaanvragen Beoordeling van nieuwe asielmotieven Einde ne bis-beginsel Snelle ontwikkelingen in Europees recht 	<ul style="list-style-type: none"> Common European Asylum System (Gemeenschappelijk Europees Asiel Systeem, GEAS) (2014) 	In het algemeen	Ja, middels de bekostiging van GEAS
Straf	Steeds frequentere en completere civiele vordering (incl. slachtoffer en advocaat)	De strafrechter moet steeds frequenter hoge en soms complexe vorderingen tot schadevergoeding behandelen. Dit leidt tot langere behandeling van de zaak op zitting en tot meer overwegingen in het vonnis	<ul style="list-style-type: none"> Europese Unie i.b. Richtlijn 2012/29/EU Wet versterking positie slachtoffers (2011) 	Met name in <ul style="list-style-type: none"> Verkeerszaken Zedenzaken Moord en doodslag Gewelddelicten Belediging politie 	Ja, middels de professionele standaarden

Complexer toetsingskader – oorzaken waarvan de oorsprong of het effect niet geverifieerd kon worden

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Kanton	Europees consumentenrecht	Afgezien van het ambtshalve toetsen, wat met name uit jurisprudentie voorkomt, komen er uit het Europees consumentenrecht geen additionele handelingen binnen Kanton	<ul style="list-style-type: none"> Europees consumentenrecht 	102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak 105. Verstekvonnissen en geregelde arbeidsrekenen 106. Beschikking handelsrekest 108. Beschikking handelszaak - overig	Nee
Bestuur	Rechtspraak rondom duuraanspraken	Procedures die niet alleen betrekking hebben op uitkeringen op dit moment, maar dat ook de uitkeringssituatie en eventuele rechten uit het verleden aan de orde worden gesteld. Deze oorzaak speelt sinds 2001, en valt dus buiten de onderzochte periode	<ul style="list-style-type: none"> CRvB 1 februari 2001, JB 2001/78 CRvB 6 september 2001, JB 2001/281 	Met name bij 402. Appellabele einduitspraak bodemzaak SV EK 404. Appellabele einduitspraak bodemzaak WWB/Studiefin. EK 852. (Appellable) Uitspraak Bodemzaak	Nee
Bestuur	Branchevervaging	Door de invoering van de bestuurlijke boete is het strafrecht deels van toepassing in het bestuursrecht. Dit speelt al sinds de jaren 90, en valt dus buiten de onderzochte periode	<ul style="list-style-type: none"> AwB 	In het algemeen	Nee
Bestuur VK	4:6 AwB	Binnen VK werd altijd al volledig getoetst. De interne beleidswijziging heeft dus niet tot additionele handelingen geleid.	<ul style="list-style-type: none"> Interne wijziging beleid rechtspraak, o.a. terug te zien in: RvS 23-11-2016 ECLI:NL:RVS:2016:3131 	In het algemeen	Nee

Complexere alimentatie zaken – effect op de behandeltijd per zaak

Additionele handelingen die worden uitgevoerd

- Behoeft van elk kind uitrekenen (niet alleen de kinderen van alimentatieplichtige, maar ook van kinderen van nieuwe partners en nieuwe partner van de ex-partner)
- Opvragen inkomensgegevens en draagkracht berekenen van elke ouder (ook nieuwe partners)
- Indien betwist, de behoefte specificeren
- Bepalen welke kinderen 'voor' gaan: eigen kinderen, kinderen nieuwe partner, etc.

Bestaande stappen die complexer/tijdrovender zijn geworden

- Draagkracht vergelijkingen maken tussen ouders
- Bepalen van de zorgkorting



Het uitvoeren van de toets van 'behoefte' en 'draagkracht' is inherent complexer geworden. Dit komt voornamelijk door de grotere hoeveelheid berekeningen, en de afweging die gemaakt moet worden tussen 'eigen kinderen' en kinderen van de nieuwe partner(s). Het komen tot een beslissing rond de alimentatieregeling vergt hierdoor meer tijd. Dit uit zich met name in meer tijd op zitting, om met alle relevante personen in gesprek te gaan, en door meer schrijftijd voor het vonnis.

Op basis van gesprekken schatten wij in dat dit zowel in eerste als tweede aanleg 10-15 minuten meer tijd kan kosten voor RA. Voor JO kan dit 4 tot 16 extra uur werk opleveren. Bij zaken waarin dit speelt, leidt dit ten opzichte van de gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO voor een familiezaak¹ in eerste aanleg tot een stijging van 110-430%. Dit speelt slechts in een klein aantal van de alimentatie zaken. Deze inschatting dient verder gevalideerd te worden in een werklasteronderzoek.

1. Gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO samen voor een familiezaak 1^e aanleg is 226 minuten volgens het Tijdbestedingsonderzoek (2017)

Bron: Inschatting BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews

Prominentere rol 'andere ouder' / gelijkwaardig ouderschap

— effect op de behandeltime per zaak

Additionele handelingen die worden uitgevoerd

- n.v.t.

Bestaande stappen die complexer/tijdrovender zijn geworden

- Bepalen verdeling zorg en opvoeding tussen beide ouders, waarbij over extra punten besloten moet worden zoals:
 - Bepalen wie het gezag/voogdij heeft
 - Verdeling van de zorg en omgangsregeling (bijvoorbeeld welke dagen het kind bij wie woont)
 - Verdeling van de onderhoudsbijdragen (kinderbijslag, kindgebonden budget)
 - Beslissing over de informatieregeling



Het komen tot een uitspraak in een scheidingszaak / zaak waarin ouders uit elkaar gaan is tijdrovender geworden, omdat er meer onenigheid is over de verdeling van de zorg en opvoeding, waar voorheen meestal een 'klassieke man vrouw' verhouding van de opvoeding gehanteerd werd. Hierdoor is meer tijd op zitting nodig om beide partijen te horen, en moet het besluit uitgebreider gemotiveerd worden.

Op basis van gesprekken schatten wij in dat dit 30-90 minuten meer tijd kan kosten in eerste aanleg voor RA, en 5-15 minuten voor JO. In tweede aanleg verwachten wij een vergelijkbaar of licht groter effect. Bij zaken waarin dit speelt, leidt dit ten opzichte van de gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO voor een familiezaak¹ in eerste aanleg tot een stijging van 15-45%. Deze inschatting dient verder gevalideerd te worden in een werklasteronderzoek.

1. Gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO samen voor een familiezaak 1^e aanleg is 226 minuten volgens het Tijdbestedingsonderzoek (2017)

Bron: Inschatting BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews

8.41a AwB: Finaliteit — effect op de behandeltijd per zaak

Additionele handelingen die worden uitgevoerd

- Ambtshalve een beslissing nemen en bepaalde beroepsgronden repareren om zo de zaak in één keer finaal af te doen
- Indien beslissing niet mogelijk is:
 - Elke beroepsgrond opnieuw toetsen aan de relevante feiten en juridische achtergrond
 - Indien mogelijk beroepsgronden op basis waarvan het besluit vernietigd moet worden repareren
 - Aangeven welke beroepsgronden opnieuw beoordeeld moeten worden door het bestuursorgaan

Bestaande stappen die complexer/tijdrovender zijn geworden

- Het verkennen van mogelijke oplossingsrichtingen (bij de voorbereiding van de zaak), waarbij meer contactmomenten nodig zijn met het bestuursorgaan en de belanghebbende



De noodzaak tot finaliteit vereist een veel uitgebreidere behandeling dan voorheen, omdat de rechter meer informatie nodig heeft om een beslissing te kunnen nemen. Dit kost met name extra tijd in de voorbereiding voor het verkennen van oplossingsrichtingen, op zitting vanwege het horen van de partijen en bij het motiveren van de uitspraak.

Op basis van gesprekken schatten wij in dat dit zowel in eerste als tweede aanleg 30-120² minuten meer tijd kan kosten, verdeeld over RA & JO. Bij zaken waarin dit speelt, leidt dit ten opzichte van de gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO voor een bestuurszaak¹ in eerste aanleg tot een stijging van 3-23%. Deze inschatting dient verder gevalideerd te worden in een werklasteronderzoek.

1. Gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO samen voor een bestuurszaak 1^e aanleg is 1031 minuten volgens het Tijdbestedingsonderzoek (2017) 2. Dit is exclusief de tijd voor de bestuurlijke lus, aangezien deze los bekostigd is, maar inclusief de informele lus
Bron: Inschatting BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews

4:6 AwB: volledig toetsen i.p.v. marginaal

— effect op de behandeltime per zaak

Additionele handelingen die worden uitgevoerd

- Het volledig toetsen van de inhoudelijke behandeling van het bestuursorgaan bij een herhaalde aanvraag
- Elke beroepsgrond opnieuw toetsen aan de relevante feiten en juridische achtergrond
- Beoordelen van de toets op de evidente onredelijkheid

Bestaande stappen die complexer/tijdrovender zijn geworden

- n.v.t.



Waar voorheen een herhaalde aanvraag meestal afgedaan kon worden met alleen de toets op gelijkblijvende feiten en omstandigheden, is het door 4:6 AwB noodzakelijk de zaak integraal opnieuw te beoordelen. Dit leidt ook frequent tot aanvullingen in de beroepsgronden en bewijs vanuit de belanghebbende. Het kost hierdoor het voorbereiden van deze zaak en het schrijven van de uitspraak 3 tot 4 keer zo veel tijd (in vergelijking met een zaak waarin alleen de toets op gelijkblijvende feiten en omstandigheden hoeft worden uitgevoerd).

Op basis van gesprekken schatten wij in dat dit zowel in eerste als tweede aanleg 15-90 minuten meer tijd kan kosten, verdeeld over RA & JO. Bij zaken waarin dit speelt, leidt dit ten opzichte van de gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO voor een bestuurszaak¹ in eerste aanleg tot een stijging van 1-9%. Deze inschatting dient verder gevalideerd te worden in een werklastonderzoek.

1. Gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO samen voor een bestuurszaak 1^e aanleg is 1031 minuten volgens het Tijdbestedingsonderzoek (2017)

Bron: Inschatting BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews

Steeds frequenter beroep op de redelijke termijn – effect op de behandeltijd per zaak (I/II)

Additionele handelingen die worden uitgevoerd

- Bepalen hoe lang de zaak precies heeft geduurd
- Bepalen wie verantwoordelijk is voor welk termijn (bestuursorgaan, burger, of rechtspraak) en hiervoor bewijs verzamelen
- Indien nodig, bepalen van de hoogte van de schadevergoeding
- Bepalen wie de schadevergoeding moet betalen (bestuursorgaan of rechtspraak)
- De beslissing opnemen in het vonnis

Bestaande stappen die complexer/tijdrovender zijn geworden

- n.v.t.



Indien een beroep wordt gedaan op de redelijke termijn, wordt er een extra beslispunt toegevoegd aan de zaak. Het komen tot een beslissing op dit punt is tijdsintensief doordat er een aantal punten door de RA moeten worden uitgezocht en berekend. Dit kost met name extra tijd bij het schrijven van het vonnis.

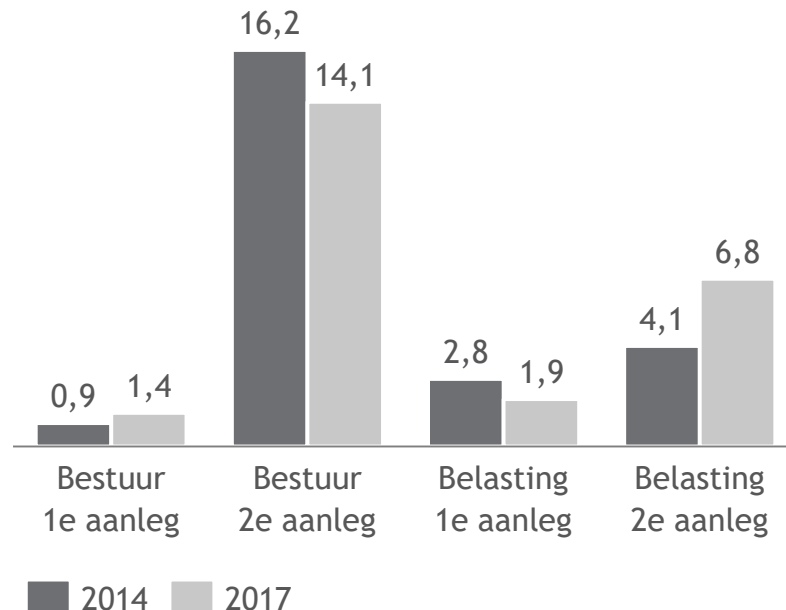
Op basis van gesprekken schatten wij in dat dit 30-120 minuten meer tijd kan kosten, verdeeld over RA & JO. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit slechts in een klein deel van de zaken speelt dat erg lang duurt. Bij zaken waarin dit speelt, leidt dit ten opzichte van de gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO voor een bestuurszaak¹ in tweede aanleg tot een stijging van 1-6% en bij een Belasting zaak in tweede aanleg tot een stijging van 2-9%. Deze inschatting dient verder gevalideerd te worden in een werklasteronderzoek.

1. Gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO samen voor een CRvB zaak is 2016 minuten en voor een Belastingzaak tweede aanleg 1397 minuten volgens het Tijdbestedingsonderzoek (2017)

Bron: Inschatting BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews

Steeds frequenter beroep op de redelijke termijn – effect op de behandeltijd per zaak (II/II)

Zaken dat langer duurt dan 2 jaar
(% van totaal aantal zaken in rechtsgebied)



- Het aantal zaken dat langer dan twee jaar duurt is t.o.v. 2014 toegenomen bij Bestuur 1^e aanleg en belasting 2^e aanleg. Bij Bestuur 2^e aanleg en Belasting 1^e aanleg is dit aantal afgenomen.
- Het is dus waarschijnlijk dat er bij Bestuur 1^e aanleg en Belasting 2^e aanleg een zaakverzwaring heeft plaatsgevonden, en bij Bestuur 2^e aanleg en Belasting 1^e aanleg een zaakverlichting

Meer aandacht voor formele punten uit het procesrecht & Frequenter beroep op Unierecht
— effect op de behandeltijd per zaak

Additionele handelingen die worden uitgevoerd

- Reageren op en toetsen van aangedragen punten uit het Unierecht, zoals:
 - Recht op bescherming van eigendom (1^e protocol Europees hof)
 - Het verdedigingsbeginsel (Handvest voor de Grondrechten van de EU en algemeen beginsel van Unierecht)

Bestaande stappen die complexer/tijdrovender zijn geworden

- Reageren op en toetsen van aangedragen formele punten, zoals:
 - Dwangsomregeling
 - Vergoeding belastingrente
 - Vergoeding proceskosten en griffierechten
 - Vergoeding immateriele schade (zie beroep op de redelijke termijn)
 - Op de zaak betreffende hebbende stukken (4:29 AwB)
 - Getuigenverzoeken



Waar voorheen over het algemeen slechts twee formele punten werden besproken (tijdig beroep aantekenen en tijdige betaling griffierechten), wordt er door de uitbreiding van het procesrecht veel meer beroep gedaan op punten uit het procesrecht. Deze trend wordt steeds sterker ervaren sinds 2013. Dit kost met name bij het schrijven van het vonnis extra tijd. Ook neemt de zittingstijd toe.

Op basis van gesprekken schatten wij in dat dit 45-60 minuten meer tijd kan kosten in eerste aanleg, verdeeld over RA & JO. In tweede aanleg zal dit effect sterker zijn. Bij zaken waarin dit speelt, leidt dit ten opzichte van de gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO voor een belastingzaak¹ in eerste aanleg tot een stijging van 4-70%. Deze inschatting dient verder gevalideerd te worden in een werklasteronderzoek.

1. Gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO samen voor een belastingzaak 1^e aanleg is 338 minuten volgens het Tijdbestedingsonderzoek (2017)

Bron: Inschatting BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews

Complexere bewaringszaken – effect op de behandeltijd per zaak

Additionele handelingen die worden uitgevoerd

- n.v.t.

Bestaande stappen die complexer/tijdrovender zijn geworden

- Uitgebreidere toets motivatie IND, met o.a.
 - Toets in het kader van proportionaliteit
 - Heeft de IND de juiste vragen gesteld
 - Is het antwoord van de vreemdeling meegenomen in het bewijs



Europese jurisprudentie, en de uitgebreidere toets op de motivering van het IND, vergen meer tijd, met name voor het komen tot een besluit en de motivering hiervan.

Op basis van gesprekken schatten wij in dat dit 30-90 minuten meer tijd kan kosten in zowel eerste als tweede aanleg, afhankelijk van hoeveel punten er worden aangevoerd, verdeeld over RA & JO. Bij zaken waarin dit speelt, leidt dit ten opzichte van de gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO voor een Bestuur VK zaak¹ in eerste aanleg tot een stijging van 5-16%. Deze inschatting dient verder gevalideerd te worden in een werklasteronderzoek.

1. Gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO samen voor een Bestuur VK zaak 1^e aanleg is 569 minuten volgens het uit Tijdbestedingsonderzoek (2017)

Bron: Inschatting BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews

Wijzigingen in de Wet Financieel Toezicht

— effect op de behandeltijd per zaak

Additionele handelingen die worden uitgevoerd

- n.v.t.

Bestaande stappen die complexer/tijdrovender zijn geworden

- Bepalen toetsingskader aan de hand van de uitgebreidere en meer gespecialiseerde wetgeving
- Behandelen van alle artikelen waar een beroep op wordt gedaan



Door de uitbreiding van de wet financieel toezicht sinds 2008 is het voorbereiden van handelszaken en het schrijven van een vonnis tijdrovender geworden. Een voorbeeld waarbij dit sterk speelt zijn de rente swap zaken.

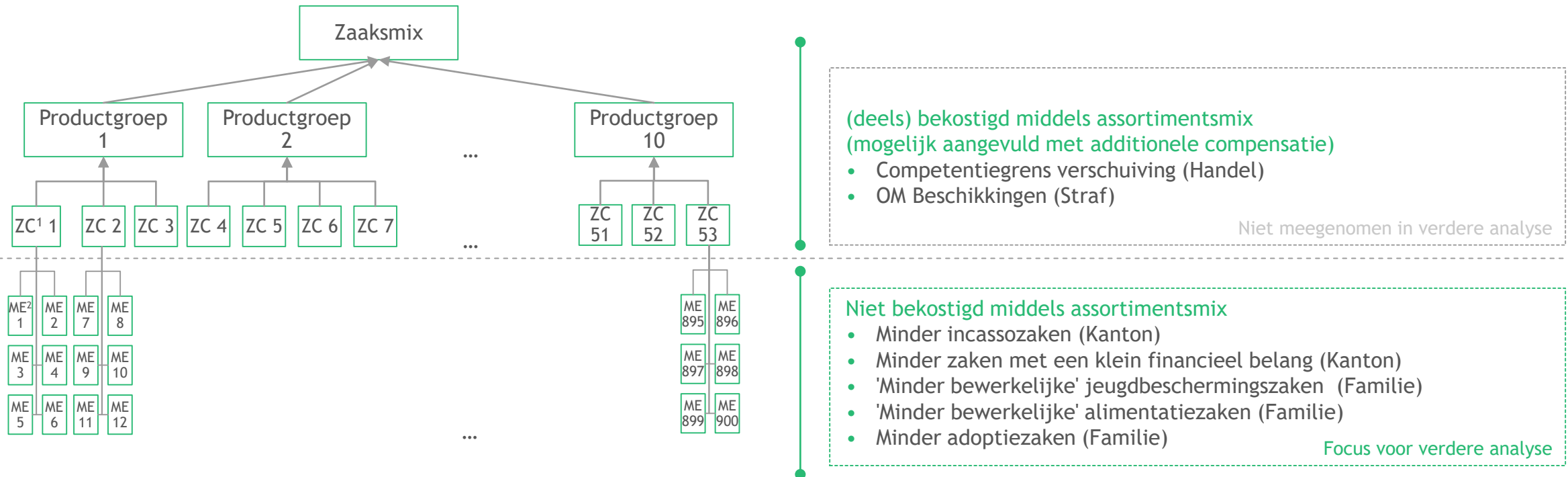
Op basis van gesprekken schatten wij in dat dit 60-120 minuten extra kan kosten in eerste aanleg, verdeeld over RA & JO. In tweede aanleg verwachten wij een vergelijkbaar of licht groter effect. Bij zaken waarin dit speelt, leidt dit ten opzichte van de gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO voor een Handelszaak¹ in eerste aanleg tot een stijging van 10-20%. Deze inschatting dient verder gevalideerd te worden in een werklasteronderzoek.

1. Gemiddelde tijdsbesteding van RA en JO samen voor een handelszaak 1^e aanleg is 602 minuten volgens het Tijdbestedingsonderzoek (2017)

Bron: Inschatting BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews

Lichte zaken vallen weg – deels wel en deels niet bekostigd

Zoals hiervoor uitgelegd, wordt het wegvallen van 'lichte' zaken deels bekostigd via de assortimentsmix, en deels niet bekostigd. Onderstaande schematische weergave geeft weer welke weggevallen lichte zaken in principe bekostigd zijn in de assortimentsmix en welke niet bekostigd zijn. De splitsing tussen wel en niet bekostigd vormt de basis voor welke oorzaken worden meegenomen in de verdere analyse.



Lichte zaken vallen weg – oorzaken (I/II)

Wat is er veranderd in de afgelopen 5-10 jaar?

In de afgelopen jaren zijn er in diverse rechtsgebieden 'lichte' (korte / minder bewerkelijke) zaken weggevallen. Dit is o.a. gedreven door de maatschappelijke ontwikkeling dat wordt gepoogd zaken 'zelf' op te lossen zonder een gang naar de rechter.

NB: het wegvallen van 'lichte zaken' in eerste aanleg heeft ook effect op het aantal lichte zaken in 2^e aanleg. Dit effect is naar verwachting klein; voor veel lichte zaken als zaken zonder verweer zal geen hoger beroep ingesteld worden. Daarom is dit effect niet meegenomen in de analyse

Rechtsgebied	Oorzaak	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Kanton	Minder incassozaken, met name van ziektekostenverzekeraars, nutsbedrijven en online retailers	<ul style="list-style-type: none"> De opkomst van e-court heeft naar schatting leidt tot 60.000-70.000 minder incassozaken (verstekzaken) bij de rechtspraak Verhoging van de griffierechten in 2010 heeft naar schatting geleid tot 120.000 minder zaken, met name zaken met een financieel belang tussen de 500 en 2.500 euro 	Met name 105. Verstekvonnissen en geregelde arbeidsrekenen (34%)	Nee, valt binnen zaaks categorie
Kanton	Minder zaken met een klein financieel belang	<ul style="list-style-type: none"> Verhoging van de griffierechten in 2010 heeft naar schatting geleid tot 120.000 minder zaken, met name zaken met een financieel belang tussen de 500 en 2.500 euro 	Met name in: 102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak (7%) 105. Verstekvonnissen en geregelde arbeidsrekenen (34%) 199. Afdoening zonder uitspraak (6%)	Nee, valt binnen zaaks categorie

Lichte zaken vallen weg – oorzaken (II/II)

Rechtsgebied	Oorzaak	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Familie	'Minder bewerkelijke' jeugdbeschermingszaken vallen weg	<ul style="list-style-type: none"> Gezinsvoogdij instelling voert onder toezicht stelling zelf uit d.m.v. drangkaders vrijwillige hulpverlening 	203. Beschikking op rekest aan Kinderrechter (24%)	Nee, valt binnen een zaakscategorie
Familie	'Minder bewerkelijke' scheidingsverzoeken vallen weg	<ul style="list-style-type: none"> Wet Bevordering Voortgezet Ouderschap en Zorgvuldige Scheiding (2009): verplicht ouderschapsplan 	201. Beslissing scheidingszaak (21%)	Nee, valt binnen een zaakscategorie
Familie	'Minder bewerkelijke' alimentatiezaken vallen weg	<ul style="list-style-type: none"> Publicatie 'forfaitaire bedragen' in rapport alimentatienormen 	201. Beslissing scheidingszaak (21%) 204. Beslissing andere familiezaak (14%)	Nee, valt binnen een zaakscategorie
Familie	Minder adoptiezaken	<ul style="list-style-type: none"> Minder adopties Meer automatische erkenning in internationale verdragen 	204. Beslissing andere familiezaak (14%)	Nee, valt binnen een zaakscategorie

Lichte zaken vallen weg – (deels) bekostigde oorzaken

Rechtsgebied	Oorzaak	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Handel	Verschuiving competentiegrens	Door de verschuiving van de competentiegrens van de Kantonrechter van 5.000 naar 25.000 zijn veel zaken met een laag financieel belang van Handel naar Civiel verschoven (2011)	In het algemeen	Ja, budget neutraal bekostigd
Straf	OM Beschikkingen	Doordat het OM vaker beschikkingen inzet voor 'lichte' zaken (sinds 2012 middels ZSM), vallen de 'lichtere' politierechterzaken weg. De 'zware' zaken, waarin de verdachte veelal zwijgt of ontkent, blijven over. Dit heeft ook effect in tweede aanleg en bij Kanton strafzaken	Met name 703. Uitspraak ek	Ja, €3,6 mln sinds 2014

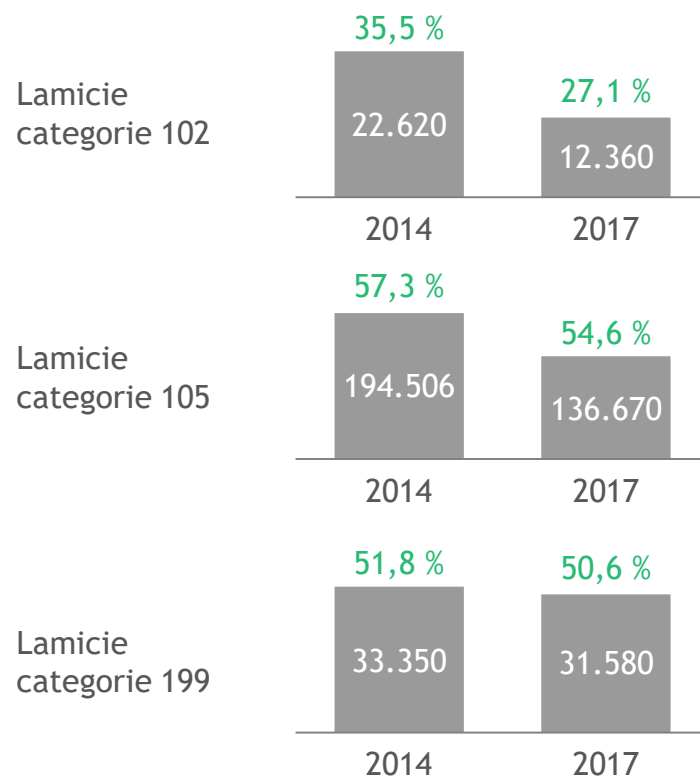
Aandeel van de 'weggevallen' zaken in de zaakscategorie en productgroep

Type zaak	% van zaakscategorie (2013)	% van de zaakscategorie op het totale rechtsgebied (2013)
Zaken met een klein financieel belang ¹ (incl. incassozaken)	85,0% van 102. 95,0% van 105. 89,3% van 199.	46,4% ²
'Minder bewerkelijke' Jeugdbeschermingszaken	14% van 203.	24,4%
'Minder bewerkelijke' scheidingsverzoeken ³	76,2% van 201.	21,3%
'Minder bewerkelijke' alimentatiezaken ³	Niet los te bepalen voor 201. 14,4% van 204.	13,6%
Adoptiezaken	2,3% van 204.	13,6%

1. Uit zaaksaantallen kan alleen het verschil tussen zaken <€5000 en zaken van €5000-25.000 worden afgeleid. Zaken met een belang <€5000 worden hier als zaken met een klein belang gedefinieerd 2. Lamicie categorieën 102, 105 en 199 vormen samen 46,4% van het totaal aantal kanton zaken in 2013 3. Als 'minder bewerkelijke' zaak wordt een zaak zonder verweer beschouwd

Wegvallen zaken met een financieel belang tussen de 500 en 2.500 (incl. incassozaken) – verzwarend effect in categorie 102, niet in 105 en 199

Zaken met een klein financieel belang¹
(% van zaakscategorie en absolute aantal)



102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak: gemiddelde behandeltijd gestegen

- Zowel het absolute als het procentuele aandeel van zaken met een klein financieel belang in zaakscategorie 102 is sinds 2014 met 8,4% punt gedaald. Onder de aanname dat dit minder bewerkelijke zaken zijn dan zaken met een hoger financieel belang, kan geconcludeerd worden dat de gemiddelde behandeltijd van zaakscategorie 102 is gestegen door het wegvallen van 'lichte' zaken



105. Verstekvonnissen en geregelde arbeidsrekenen: gemiddelde behandeltijd niet gestegen

- Zowel het absolute als het procentuele aandeel van zaken met een klein financieel belang in zaakscategorie 105 is sinds 2014 met 2,7% punt gedaald. Deze daling is met name te verklaren door een daling in het aantal verstek zaken. Een verstekzaak met een klein financieel belang is echter gemiddeld niet zwaarder dan een verstekzaak met een hoger financieel belang. Ondanks dat het absolute aantal zaken sterk is gedaald, kan dus niet geconcludeerd worden dat de gemiddelde behandeltijd van zaakscategorie 105 is gestegen door het wegvallen van 'lichte' zaken



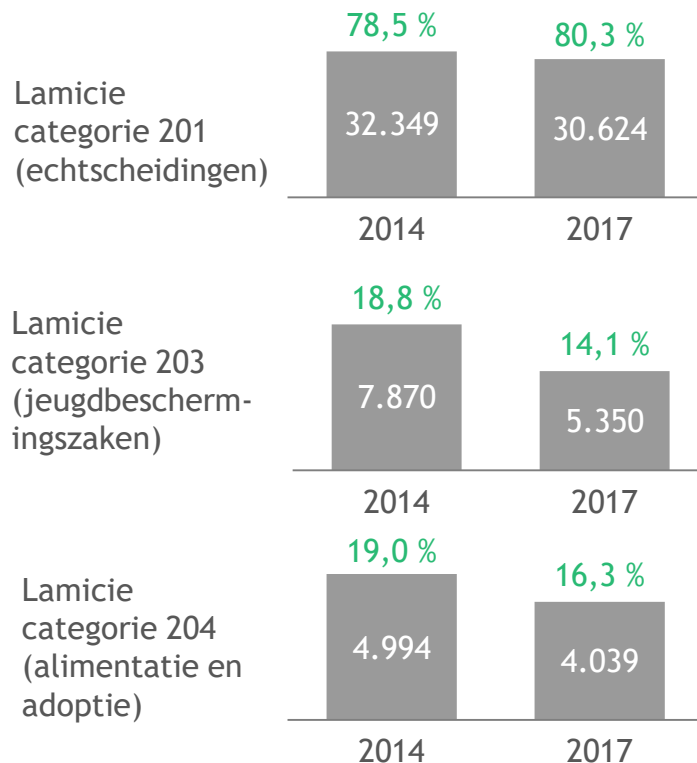
199. Afdoening zonder uitspraak: gemiddelde behandeltijd niet gestegen

- Het absolute aantal zaken en het procentuele aandeel van zaken met een klein financieel belang in zaakscategorie 199 is sinds 2014 licht gedaald met 1,2% punt. Ook hier is er echter geen verschil tussen een zaak met een klein financieel belang en een zaak met een groot financieel belang. Er kan dus niet geconcludeerd worden dat de gemiddelde behandeltijd van zaakscategorie 199 is gestegen door het wegvallen van 'lichte' zaken

1. Zaken met een belang <€1.500 worden hier als zaken met een klein belang gedefinieerd
Bron: Zaaksaantallen per meetelement 2013-2017; Gegevens uit datawarehouse Raad voor de rechtspraak

Wegvallen 'minder bewerkelijke' familiezaken – effect op de gemiddelde behandeltijd per zaak

Minder bewerkelijke familiezaken¹
(% van zaakscategorie en absolute aantal)



201. Beslissing scheidingszaak: gemiddelde behandeltijd niet gestegen

- Het absolute aantal zaken scheidingszaken zonder verweer zaakscategorie 201 is licht gedaald. Het procentuele aandeel is gestegen met 1,8% punt. Er kan dus niet geconcludeerd worden dat de gemiddelde behandeltijd van zaakscategorie 201 is gestegen door het wegvallen van 'lichte' zaken



203. Beschikking op rekest aan Kinderrechter: gemiddelde behandeltijd gestegen

- Zowel het absolute aantal zaken als het procentuele aandeel van 'lichte' zaken (zaken zonder verweer) binnen zaakscategorie 203 is sinds 2014 met 4,7% punt gedaald. Onder de aanname dat dit minder bewerkelijke zaken zijn, kan geconcludeerd worden dat de gemiddelde behandeltijd van zaakscategorie 203 is gestegen door het wegvallen van 'lichte' zaken



204. Beslissing andere familiezaak: gemiddelde behandeltijd gestegen

- Zowel het absolute aantal zaken als het procentuele aandeel van 'lichte' zaken (adoptiezaken en zaken inzake levensonderhoud zonder verweer) binnen zaakscategorie 204 is sinds 2014 met 2,7% punt gedaald. Onder de aanname dat dit minder bewerkelijke zaken zijn, kan geconcludeerd worden dat de gemiddelde behandeltijd van zaakscategorie 204 is gestegen door het wegvallen van 'lichte' zaken

1. Als 'minder bewerkelijke' zaak wordt een zaak zonder verweer beschouwd
Bron: Zaaksaantallen per meetelement 2013-2017

Meer aangeleverde stukken – oorzaken

Wat is er veranderd in de afgelopen 5-10 jaar?

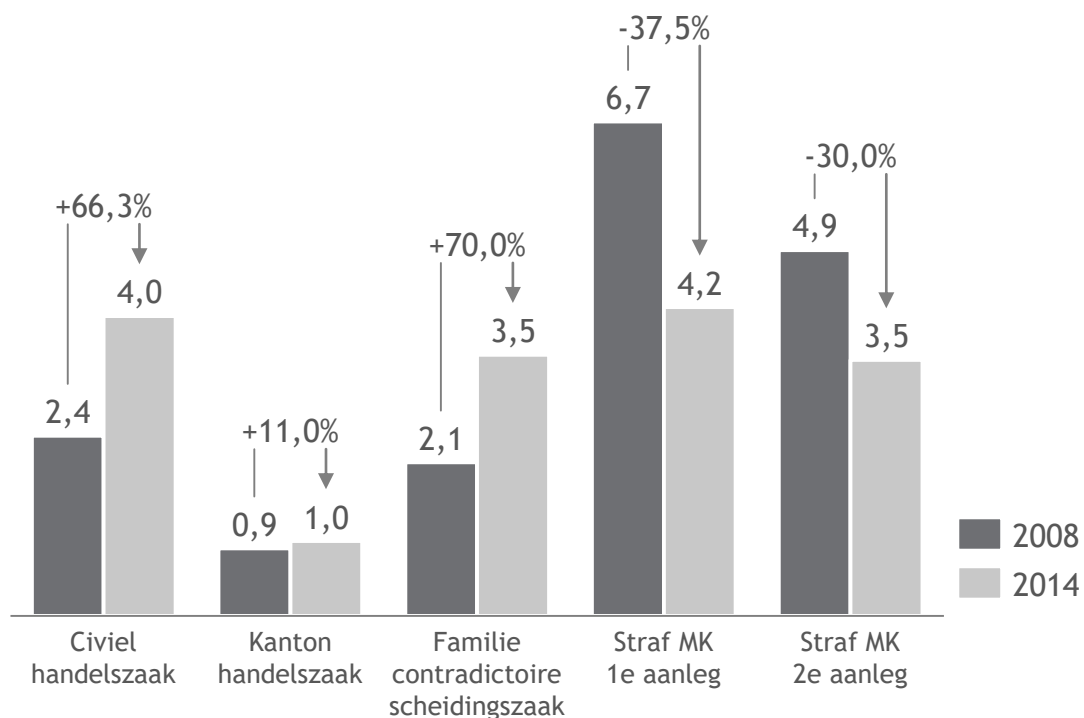
In vrijwel alle rechtsgebieden (uitgezonderd Belasting) wordt een toename in het aantal aangeleverde stukken per zaak ervaren. Dit wordt o.a. veroorzaakt door de mogelijkheid om stukken digitaal aan te leveren (lagere drempel dan fysiek inleveren), de mogelijkheid USB sticks fysiek in te leveren i.p.v. papieren dossier, en de grotere beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie door het internet. Alle aangeleverde stukken moeten door een rechter worden bekeken, ondanks dat veel van deze stukken mogelijk niet relevant zullen zijn voor de zaak.

Voorbeelden van documenten die tegenwoordig meer worden aangeleverd dan voorheen:

- Kanton:
 - Audiovisueel materiaal
 - Overzichten van internet reviews van leveranciers
- Civiel Handel:
 - Digitale communicatie, zoals Whatsapp/Telegram gesprekken en email conversaties
 - Steeds langere contracten, zoals bijvoorbeeld van grote bouwprojecten
- Civiel Familie:
 - Digitale communicatie, zoals Whatsapp/Telegram gesprekken en email conversaties
 - Social media overzichten (bijvoorbeeld Facebook, Instagram, Twitter)
 - (Internationale) rapporten over een aan de zaak gerelateerd onderwerp
 - Verwijzingen naar andere zaken
- Bestuur:
 - (Internationale) rapporten over een aan de zaak gerelateerd onderwerp
 - Verwijzingen naar andere zaken
- Bestuur VK:
 - (Internationale) rapporten over de huidige situatie in een specifiek land
 - Uitgebreidere IND rapporten
- Straf:
 - Digitale communicatie, zoals Whatsapp/Telegram gesprekken en email conversaties
 - Social media overzichten (bijvoorbeeld Facebook, Instagram, Twitter)
 - Brieven met verzoeken voor de RA
 - Meer deskundigenrapporten

Meer aangeleverde stukken – ontwikkeling 2008-2014

Gemiddeld aantal cm dossier



Het zaakzwaarte onderzoek uit 2015 toont aan dat de dossiers gemiddeld meer centimeters dik zijn in 2014 t.o.v. 2008 voor:

- Civiel: Handelszaak op tegenspraak
- Kanton: Handelszaak op tegenspraak¹
- Familie: Contradictoire scheidingszaak

Dit komt overeen met de ervaring uit die rechtsgebieden dat er steeds meer stukken worden aangeleverd.

Voor strafzaken 1^e en 2^e aanleg wordt de ervaring dat er meer stukken worden aangeleverd niet teruggezien in het zaakzwaarte onderzoek uit 2015

NB: sinds 2014 kunnen er veranderingen in de gemiddelde dossierdikte hebben plaatsgevonden, die niet in deze gegevens zijn meegenomen.

1. Kanton laat wel een stijging zien, maar geen statistisch significante stijging in het onderzoek
Bron: Ecorys Zaakzwaarte onderzoek (2015)

Meer aangeleverde stukken – effect op de behandeltijd per zaak

Additionele werklast

- Alle documenten moeten door een JO en/of RA worden bekeken. Dit vergt extra leestijd
- Frequent moeten bepaalde stukken op zitting worden besproken. Dit vergt extra tijd op zitting
- De 'andere' partij heeft de mogelijkheid te reageren op ingebrachte stukken. Hoe meer stukken, hoe groter de kans dat de andere partij op bepaalde stukken reageert. Dit maakt dat het verweer uitgebreider wordt. Dit kost meer tijd bij het schrijven van een vonnis
- Alle aangeleverde documenten moeten worden verwerkt door administratief personeel. Meer aangeleverde stukken vergt ook meer tijd van administratief personeel



De extra behandeltijd die nodig is door meer aangeleverde stukken is lastig in te schatten, aangezien dit per zaak sterk kan verschillen. Schattingen lopen uiteen van 5% extra tijd per zaak, tot 20% extra tijd per zaak. Aanvullend dossieronderzoek kan meer inzicht bieden in deze ontwikkeling.

Professionalisering/ specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen – oorzaken (I/II)

Wat is er veranderd in de afgelopen 5-10 jaar?

Door de toenemende professionalisering en specialisering van de advocatuur, wordt de strijd in de rechtbank steeds heviger: advocaten voeren uitgebreidere verweren met meer punten/procedures, vragen meer spreektijd, en leveren meer bewijsmateriaal aan. Daarnaast worden justitiabelen steeds 'mondiger'; ze komen vaker op zitting en stellen hogere eisen aan hun advocaat

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamitie categorie	(deels) bekostigd
Handel	Toename incidenten	Advocaten doen steeds vaker beroep op het internationaal privaatrecht waardoor er 'incidenten' ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn het in twijfel trekken van het gezag van de Nederlandse rechter, welk recht van toepassing is op de zaak. Ook komen incidenten omtrent de uitvoerbaarverklaring bij voorraad, zekerheidstelling en informatieverzoek voor	<ul style="list-style-type: none"> • Internationaal privaatrecht • Professionalisering advocatuur 	In het algemeen	Nee
Handel	Frequenter aanvraag voor voorlopig getuigenverhoor	Advocaten doen steeds vaker een verzoek tot een voorlopig getuigenverhoor. Dit kan ook voordat een zaak officieel start. Dit verhoor wordt geleid door een RA en kost dus extra tijd. Jurisprudentie van de Hoge Raad maakt het lastig deze verzoeken te weigeren. Ondanks dat dit als langer kan, wordt hier steeds meer gebruik van gemaakt	HR 11-02-2005 ECLI:NL:HR:2005:AR6809	In het algemeen	Nee
Familie	Meer verzoeken binnen een zaak	Waar voorheen een zaak meestal rond één verzoek draaide, zijn er nu vaak meerdere verzoeken binnen een zaak, die vaak een geschilpunt vormen voordat de hoofdzaak kan worden behandeld. bijv. discussie over wie belanghebbende is; Bijvoorbeeld verzoeken om contra-expertise; schorsing uitvoerbaarheid bij voorraad van de bestreden beschikking, allen in één zaak	Mondigere justitiabelen	201. Beslissing scheidingszaak 203. Beschikking op rekest aan Kinderrechter 204. Beslissing andere familiezaak	Nee

Professionalisering/ specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen – oorzaken (II/II)

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamitie categorie	(deels) bekostigd
Bestuur	Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	Met name in het omgevingsrecht heeft een specialisatieslag plaatsgevonden. Mede hierdoor voeren advocaten steeds meer verweer buiten het inhoudelijk geschil, zoals bijvoorbeeld op de bevoegdheid van de ambtenaar, relativiteit, belanghebbendheid en Europese richtlijnen en jurisprudentie	Specialisatie advocatuur omgevingsrecht	401 - Uitspraak voorlopige voorziening 405 - Appellabele einduitspraak bodemzaak Varia EK 406 - Appellabele einduitspraak bodemzaak MK	Nee
Belasting	Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	Advocaten procederen inhoudelijk steeds sterker, en voeren punten uitgebreider aan. Ze kennen de gebreken in plaatselijke verordeningen en procederen ze hierover, zoals bijvoorbeeld de legesvergoeding, voeren meer EU wetgeving aan, zoals bijvoorbeeld de diensterrichtlijn,	Specialisatie fiscale advocatuur	In het algemeen	Nee
Bestuur VK	Complexere beroepsschriften door specialisatie advocatuur	o.a. door invoering minimumnormen zijn advocaten sterk gespecialiseerd. Dit uit zich in het beroep doen op zeer actuele uitspraken vanuit de gehele EU, en het aandragen van meer punten. Deze mate specialisatie is niet aanwezig bij de RA.	Invoering minimumnormen door RvR (2012)	In het algemeen	Nee
Straf	Toename juridisch/inhoudelijke verweren	Advocaten voeren meer inhoudelijke verweren dan een aantal jaren geleden. Op elk verweer moet worden gerespondeerd. Daarnaast focussen advocaten veel op processuele mogelijkheden (soms om de zaak te vertragen) en op technisch complex bewijs. Ook is het plannen van zaken lastiger, door de beperkte groep specialistische advocaten die veel grote strafzaken doen. Dit leidt tot meer pro forma zittingen	Specialisatie strafrecht advocatuur	Met name bij grote strafzaken	Nee

Professionalisering/ specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen

– (deels) bekostigde oorzaken

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Straf	Salduz effect	Als gevolg van de Salduz jurisprudentie mag een verdachte pas door de politie verhoord worden indien hij eerst met een advocaat heeft kunnen spreken. Dit heeft ertoe geleid dat meer verdachten in beslissen om geen verklaring af te leggen. Hierdoor moet het bewijs uit andere bronnen komen, wat meer tijd kost op zitting en bij het schrijven	<ul style="list-style-type: none">• EHRM 27-11-2008 Salduz/Turkije• ECLI:NL:HR:2009:BH3079	In het algemeen	Ja, middels de professionele standaarden

Professionalisering/ specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen – oorzaken waarvan de oorsprong of het effect niet geverifieerd kon worden

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Handel	Meer advocaten op een zaak	Steeds vaker zijn er meerdere advocaten betrokken bij een zaak. Dit leidt tot complexere verweren en langere zittingen. Deze oorzaak werd niet herkend in de diepte interviews, en kon niet met data bevestigd worden.	Professionalisering advocatuur	In het algemeen	Nee
Familie	Verweer mondeling op zitting i.v.m. griffierechten	Door de verhoging van de griffierechten, komt het vaker voor dat de verwerende partij het verweerschrift mondeling op zitting voert (gratis). Bij een voor het eerst op zitting gevoerd verweer neemt het toepassen van 'hoor en wederhoor' meer tijd in beslag op zitting, met name aangezien de wederpartij het ook voor het eerst hoort. Deze oorzaak werd niet herkend in de diepte interviews, en kon niet met data bevestigd worden.	Verhoging griffierechten (2010)	In het algemeen	Nee
Straf	Advocaten zetten in op 2e aanleg	Advocaten 'sparen het kruid' voor de 2 ^e aanleg. Door aanvullende punten in het verweer is er vaak meer onderzoek nodig en zijn er vaker aanhoudingen in de 2 ^e aanleg. Deze oorzaak werd niet herkend in de diepte interviews, en kon niet met data bevestigd worden.	Onduidelijk	In het algemeen	Nee

Meer/tijdrovendere elementen & meer partijen op zitting – oorzaken (I/II)

Wat is er veranderd in de afgelopen 5-10 jaar?

In verschillende rechtsgebieden wordt een toename in gemiddelde zittingsduur ervaren. Dit wordt onder andere veroorzaakt door het feit dat er meer partijen betrokken zijn bij de zitting, er meer elementen besproken moeten worden op zitting, of bepaalde elementen tijdrovender worden.

Mogelijke oorzaken die wel genoemd zijn, maar waarvan wij geen verzwarend effect hebben kunnen vaststellen zijn:

Kanton: Justitiabelen vaker op zitting

Handel: Meer mondelinge behandelingen

Familie: Vaker verweer mondeling op zitting & meer wrakingen

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Handel	Opnieuw moeten houden van een CnA bij roulerende rechter	Het opnieuw moeten houden van een CnA als gevolg van een uitspraak van de HR inhoudende, dat dezelfde rechter die de CnA heeft gehouden ook het eindvonnis moet wijzen, hetgeen bij vertrek van de comparitierechter niet mogelijk is	<ul style="list-style-type: none"> ECLI:NL:HR:2014:3076 en ECLI:NL:HR:2016:662 	In het algemeen	Nee
Familie	Meer partijen op zitting	In familiezaken zijn steeds meer partijen aanwezig op zitting, bijvoorbeeld: gezinsvoogdijwerker, meer ouders door samengestelde gezinnen en pleegouders. Veel van deze partijen moeten worden gehoord op zitting om tot een besluit te kunnen komen. Ook is er een verplichte aanwezigheid van ouders op zitting, waardoor alle ouders dus moeten worden opgeroepen	<ul style="list-style-type: none"> Wet verbetering positie pleegouders (2013) Meer samengestelde gezinnen Vaker onder toezicht gestelde kinderen door vechtscheidingen 	201. Beslissing scheidingszaak 204. Beslissing andere familiezaak 203. Beschikking op rekest aan Kinderrechter	Nee

Meer/tijdrovendere elementen & meer partijen op zitting – oorzaken (II/II)

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Bestuur	Werkgever als categoriaal belanghebbende/eigen risicodrager	Per 1 januari 2014 betaalt elke werkgever ook een gedifferentieerde premie voor flexwerkers. Dit maakt de werkgever een belanghebbende in een zaak rond een uitkering. Naast de arbeidsongeschikte, kan nu ook de werkgever een procedure aanspannen en zijn er drie partijen betrokken (UWV, werkgever, arbeidsongeschikte)	<ul style="list-style-type: none"> Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters (Bezava 2014) ECLI:NL:CRVB:2017:2260 	402. Appellabele einduitspraak bodemzaak SV EK 852. (Appellable) Uitspraak Bodemzaak	Nee
Belasting	8:29 AwB	In combinatie met artikel 8:42 AwB (op de zaak betreffende stukken) wordt steeds vaker beroep gedaan op artikel 8:29 AwB tot geheimhouding van bepaalde stukken. Hiervoor moet een geheimhoudingskamer worden ingesteld, en de zaak worden aangehouden. In deze kamer zitten andere rechters/raadsheren dan de kamer van de zaak. Dit kost dus zowel extra zittingstijd als extra voorbereidingstijd. Jurisprudentie van de HR heeft het begrip 'op de zaak betreffend hebbende stukken' ruim uitgelegd.	<ul style="list-style-type: none"> HR 04-05-2018 ECLI:NL:HR:2018:672 Van toepassing worden H8 AwB in fiscaal recht 	601. Uitspraak mk 602. Uitspraak ek	Nee
Belasting	Introductie 3e belanghebbende bij WOZ zaken	Doordat de mogelijk te procederen voor een verhoging van de WOZ waarde is geïntroduceerd, kunnen huurders belanghebbende worden in WOZ zaken. Met name in zaken van appartementencomplexen en flats, kunnen er veel huurders zijn. Al deze huurders moeten worden opgeroepen voor de zitting en worden gehoord.	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheid te procederen voor verhoging WOZ waarde (2015) 	WOZ zaken	Nee
Straf	Meer verdachten op zitting (ZSM)	Door de ZSM beschikking wordt de dagvaarding in persoon uitgereikt aan verdachten. Dit heeft er toe geleid dat verdachten vaker op zitting verschijnen. Dit kost in het algemeen meer tijd op zitting, dan een zitting waar een verdachte niet verschijnt, omdat er in gesprek wordt gegaan met de verdachte	<ul style="list-style-type: none"> ZSM beschikking OM 	703. Uitspraak ek 706. Uitspraak overtreding	Nee

Meer/tijdrovendere elementen & meer partijen op zitting – (deels) bekostigde oorzaken

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Familie	Kindgesprek volgens PS	Sinds 2016 wordt in scheidingszaken apart gesproken met betrokken kinderen tussen de 8-18 jaar. De bedoeling van het voeren van een gesprek is dat het kind zijn of haar mening kenbaar kan maken aan de rechter, maar ook dat hij of zij een schets kan geven van de daaronder liggende motieven en de omstandigheden waarin hij of zij verkeert. Dit gesprek vindt plaats buiten de zitting, en kost hierdoor extra tijd	Visiedocument Rechtspraak (echt) scheiding ouders met kinderen (2016)	201. Beslissing scheidingszaak	Ja, middels professionele standaarden
Straf	Spreektijd slachtoffer	Door de invoering en uitbreiding van het spreekrecht voor slachtoffers en nabestaanden, duren zittingen langer.	Wet tot wijziging van enige bepalingen van het Wetboek van Strafvordering (2005) Wijzigingen van het Wetboek van Strafvordering ter aanvulling van het spreekrecht van slachtoffers en nabestaanden in het strafproces (2016)	Met name in <ul style="list-style-type: none"> • Verkeerszaken • Zedenzaken • Moord en doodslag • Gewelddelicten • Belediging politie 	Ja, middels professionele standaarden en additioneel los €0,6 mln
Straf	Tonen en beoordelen audiovisueel materiaal	Het tonen en beoordelen van audiovisueel materiaal ter zitting kost extra tijd. Steeds vaker wordt audiovisueel materiaal aangeleverd.	Steeds meer audiovisueel materiaal beschikbaar	In het algemeen	Ja, middels professionele standaarden
Straf	Meer deskundigen ter zitting (TBS, DNA, etc.)	Door toenemend complexiteit van het bewijs en de bewijslast, zijn er steeds vaker deskundigen aanwezig ter zitting. Deze deskundigen moeten gehoord worden, wat extra tijd ter zitting kost.	Toename in DNA onderzoek Toename gedragskundig onderzoek door complexere problematiek rondom onze verdachten, Wet beperking taakstraffen, op te leggen (gedrags)maatregelen	Met name bij MK zaken	Ja, middels professionele standaarden

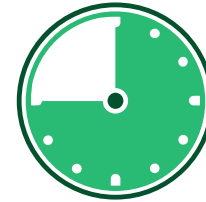
Meer/tijdrovendere elementen & meer partijen op zitting – oorzaken waarvan de oorsprong of het effect niet geverifieerd kon worden

Rechtsgebied	Oorzaak	Toelichting	Oorsprong	Lamicie categorie	(deels) bekostigd
Handel	Na schriftelijke ronde toch pleidooi op zitting	Bij zaken waar al één of twee schriftelijke rondes zijn geweest, wordt steeds vaker ook nog een aanvraag voor pleidooi op zitting gedaan. Jurisprudentie van de Hoge Raad uit 2017 stelt dat is in vrijwel alle gevallen moet worden goedgekeurd. Dit leidt tot extra zittingstijd per zaak. Echter is dit effect niet terug te zien in de data	<ul style="list-style-type: none"> Hoge Raad, 15-12-2017, ECLI:NL:HR:2017:3151 	102. Uitspraak handelszaak op tegenspraak 103. Uitspraak ex 2 + enq/dsc/plei	Nee

Twee indicatoren kunnen een mogelijke verandering door professionalisering/
specialisering advocatuur i.c.m. mondigere justitiabelen meer/tijdrovendere
elementen & meer partijen op zitting weergeven



Het aantal aanhoudingen



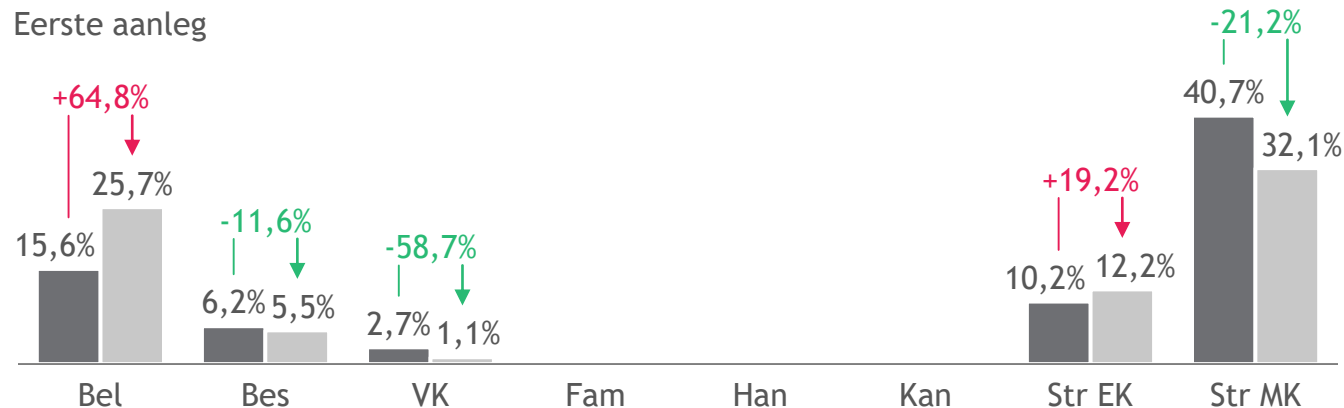
De gemiddelde zittingstijd



Het aantal aanhoudingen: ontwikkeling aantal aanhoudingen t.o.v. 2015 verschilt sterk per rechtsgebied

Aantal aanhoudingen

Eerste aanleg



Tweede aanleg

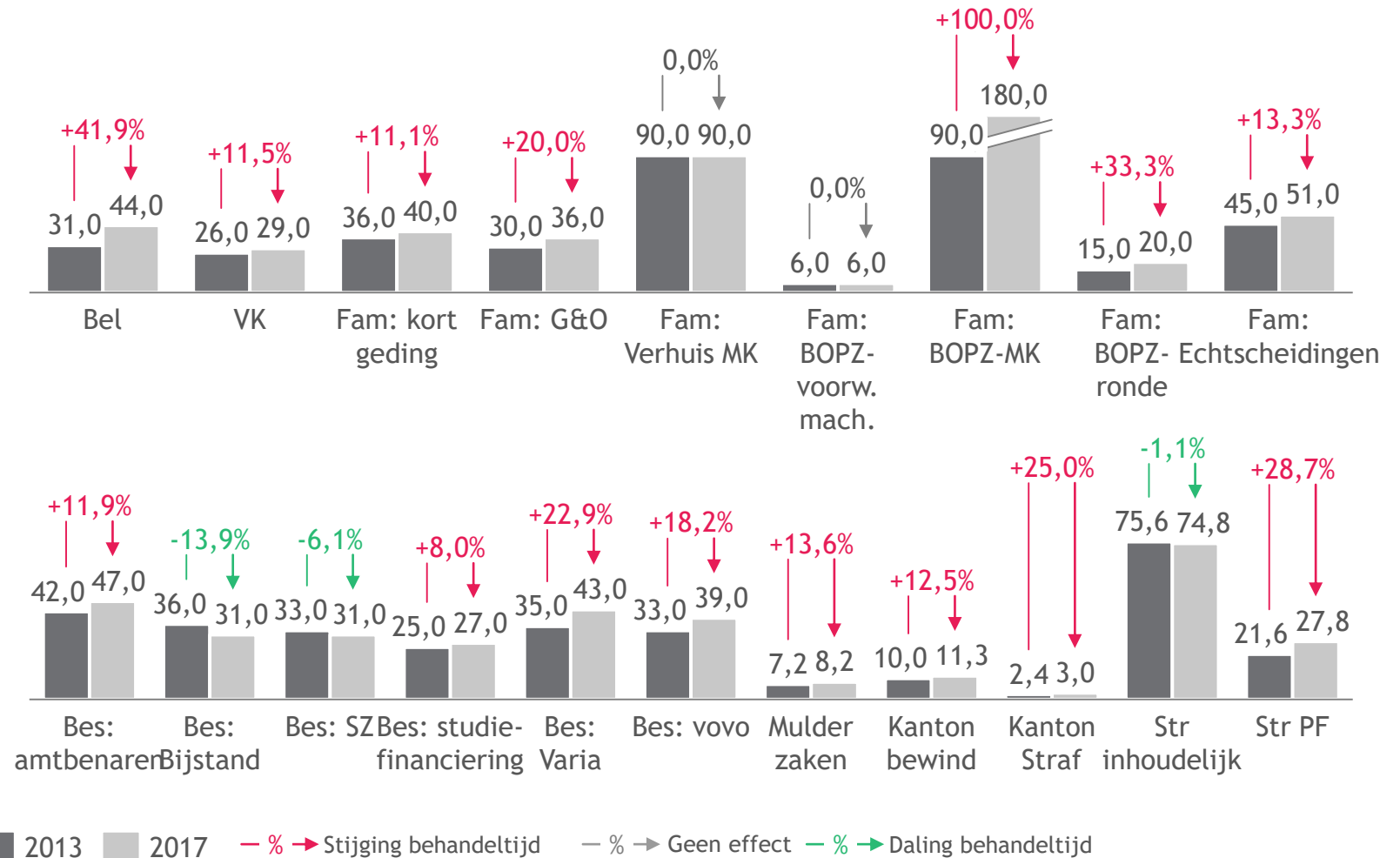


NB: Aantal aanhoudingen niet noodzakelijkerwijs uitsluitend veroorzaakt door zaakverzwarende oorzaken, maar geeft een indicatie; Vergelijking met 2015 i.p.v. 2013 in verband met beschikbaarheid data. Data niet tot op heden niet beschikbaar voor familie, handel en kanton eerste aanleg, en civiel, straf en CRvB tweede aanleg
 Bron: Centrale database aanhoudingen voor Belasting, Bestuur & VK, Benchmarkrapportage TF OM/ZM



De gemiddelde zittingstijd: bij een groot deel van de zaakstypes is de gemiddelde zittingstijd gestegen t.o.v. 2013

Gemiddeld aantal minuten zittingstijd per zaak



NB: Data gebaseerd op geplande zittingstijd (met uitzondering van straf), gerealiseerde zittingstijd wordt niet bijgehouden; Data niet tot op heden niet beschikbaar voor kanton rolzaken en alle rechtsgebieden tweede aanleg
Bron: RB Rotterdam en RB Den Haag (straf)

Belangrijkste verlichtende oorzaken

Digitaal kennis vergaren en delen – oorzaken

Wat is er veranderd in de afgelopen 5-10 jaar?

Sinds de opkomst van het internet is het steeds makkelijker geworden om gegevens te vergaren en te delen. Ondanks dat deze ontwikkeling al langer dan 10 jaar bezig is, zijn er de afgelopen 10 jaar steeds meer gegevens online beschikbaar geworden en gestructureerd op databases, zoals bijvoorbeeld legalintelligence.nl. Waar voorheen op papier gezocht werd, of op websites van verschillende uitgevers als Kluwer en SDU, is nu alles geïntegreerd in één zoekmachine. Hierdoor is het makkelijker de juiste informatie te vinden. Daarnaast kan ook makkelijker achtergrond informatie voor een zaak gezocht worden, en kunnen inzichten in de digitale kennisomgeving met elkaar gedeeld worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opzoeken van informatie over een bepaalde omgeving met Google Earth in het omgevingsrecht. Dit alles kan tijd schelen bij het voorbereiden van een zaak, en bij het schrijven van een vonnis.

Dit speelt in alle rechtsgebieden, met name bij de volgende zaken:

- Kanton: Met name bij 'niet standaard' zaken
- Civiel Handel: Vrijwel bij alle zaken
- Civiel Familie: Vrijwel bij alle zaken
- Bestuur: Vrijwel bij alle zaken
- Bestuur VK: Vrijwel bij alle zaken
- Belasting: Vrijwel bij alle zaken
- Straf: Alleen bij zaken waar additionele achtergrond informatie nodig is (~5%)

Digitaal kennis vergaren en delen – effect op de behandeltime per zaak

- In alle rechtsgebieden wordt herkend dat het digitaal vergaren en delen van kennis tijd kan besparen bij het zoeken van informatie
- De verlichting vindt met name plaats bij het voorbereiden van een zaak en bij het schrijven van het vonnis, doordat:
 - Relevante wetgeving en jurisprudentie gemakkelijker gevonden kan worden
 - Relevante achtergrond informatie beschikbaar is, waar dit voorheen niet was, waardoor de zaak beter voor te bereiden is
- Wel wordt vrijwel overal ervaren dat de grote hoeveelheid beschikbare gegevens ook leidt tot 'door de bomen het bos niet meer zien', waardoor het soms ook meer tijd kost om informatie te vinden
- De verwachting is dat digitaal kennis vergaren en delen meer verlichtend werkt bij rechtsgebieden met weinig 'standaard zaken' zoals belasting en omgevingsrecht, waar achtergrond informatie relevanter is dan bij bijvoorbeeld straf, waar relatief weinig achtergrond informatie buiten het dossier nodig is
- Daarnaast verschilt de beleving per persoon sterk op dit punt; de een ervaart vooral de voordelen van het makkelijker gegevens zoeken, de ander ervaart vooral de nadelen van het 'door de bomen en bos niet meer zien'



Schattingen van de mate waarin de gemiddelde behandeltime afneemt door het digitaal kennis vergaren variëren van 10% minder tijd, tot 5% meer tijd. Dit betreft voornamelijk tijd van de juridisch ondersteuner. Er kan op basis van deze schatting geen eenduidige conclusie worden getrokken dat het digitaal kennis vergaren en delen de afgelopen 5-10 jaar netto verlichtend heeft gewerkt

Gebruik beoordelingskaders / bouwstenen – oorzaken

Wat is er veranderd in de afgelopen 5-10 jaar?

Door het opstellen en in gebruik nemen van 'standaard' beoordelingskaders, bouwstenen en landelijke voorkeursmodellen, is de manier waarop een uitspraak wordt geschreven veranderd. De standaard tekstblokken worden per uitspraak/vonnis gekozen, aangepast en uitgebreid. Beoordelingskaders en bouwstenen worden niet gebruikt bij Belasting. In de overige rechtsgebieden wordt dit met name toegepast bij:

Dit speelt in alle rechtsgebieden, met name bij de volgende zaken:

- Kanton: Met name bij consumentenzaken, WWZ zaken en sommige huurprijzaken
- Civiel Familie: Vrijwel bij alle zaken
- Bestuur: CRvB zaken
- Straf: 701. Uitspraak mk (9%)

Ook bij Bestuur VK worden bouwstenen gebruikt. Echter zijn deze al langer dan 10 jaar in gebruik, en vallen deze dus buiten de gedefinieerde periode.

Een voorbeeld van een bouwsteen die gebruikt wordt bij het CRvB is:

043. Antwoordkaartmethode

Partijen hebben niet/geen van de partijen heeft binnen de gestelde termijn verklaard gebruik te willen maken van het recht (nader) ter zitting te worden gehoord, waarna de Raad het onderzoek met toepassing van artikel 8:57, derde lid, van de Awb heeft gesloten.

Of

Partijen hebben desgevraagd niet verklaard gebruik te willen maken van het recht om op een zitting te worden gehoord, waarna het onderzoek is gesloten.

Of

Onder toepassing van artikel 8:57, eerste lid, van de Algemene wet bestuursrecht (Awb)/8:64, vijfde lid van de Algemene wet bestuursrecht (Awb) is een (nader) onderzoek ter zitting achterwege gebleven, waarna de Raad het onderzoek met toepassing van artikel 8:57, derde lid, van de Awb heeft gesloten.

Gebruik beoordelingskaders / bouwstenen – effect op de behandeltijd per zaak

- In alle rechtsgebieden waar beoordelingskaders en/of bouwstenen gebruikt worden (Kanton, Handel, Familie, CRvB, Straf) wordt dit als enigszins verlichtend ervaren
- De verlichting vindt met name plaats bij het schrijven van de uitspraak doordat:
 - Duidelijk is welke elementen de uitspraak over het algemeen moet bevatten
 - Standaard tekstblokken gedeeltelijk gebruikt en aangepast kunnen worden om de uitspraak te vullen



Schattingen van de mate waarmee de schrijftijd afneemt variëren van 5% tot 10%. Dit betreft voornamelijk tijd van de juridisch ondersteuner die het conceptuitspraak opstelt. Op basis van huidige onderzoek lijkt het gebruik van beoordelingskaders en bouwstenen verlichtend te hebben gewerkt in de afgelopen 5-10 jaar op de gemiddelde behandeltijd bij Kanton, Handel buitengerechtelijke incassozaken, Familie, CRvB ziekte wettzaken, en Straf.

Nota bene: het opstellen en onderhouden van beoordelingskaders en bouwstenen kost (indirecte) tijd. Dit is niet meegenomen is de schatting van het effect op de schrijftijd

Digitaal dossier dat goed voorberekt is – oorzaken

Wat is er veranderd in de afgelopen 5-10 jaar?

In plaats van een papieren dossier, is er steeds vaker een digitaal dossier beschikbaar. Dit dossier wordt voorberekt door een juridisch ondersteuner (bijv. met hyperlinks en comments). De rechter kan vervolgens makkelijker 'navigeren' door het dossier.

NB: Niet door iedere medewerker wordt een digitaal dossier als verlichtend ervaren. Met name indien een dossier niet goed is voorberekt, is het lastig navigeren, vooral in grote dossiers. Ook is er onderzoek gedaan naar een mogelijk productiviteitsverlies door het 'lezen vanaf een beeldscherm'. Deze oorzaak kent dus naast verlichtende aspecten, ook verzwarende aspecten.

Digitale dossier worden niet gebruikt bij Kanton Handel, Kanton Familie, Civiel Handel, Civiel Familie, Bestuur en Belasting. In de overige rechtsgebieden wordt dit toegepast bij:

- Kanton: Kanton Strafzaken
- Bestuur VK: In alle zaken
- Straf: Een groot deel van de zaken in eerste aanleg. Nota bene: er zijn nog zaken (voornamelijk MK) waar nog met een papieren dossier wordt gewerkt

Digitaal dossier dat goed voorberekt is – effect op de behandeltijd per zaak

- Het digitaal dossier is uitgerold binnen Kanton strafzaken, Bestuur VK en Straf (1^e aanleg)
- De mate waarin het digitaal dossier verlichtend is, wordt verschillend ervaren
 - Bij Kanton strafzaken wordt geen verlichting ervaren van een digitaal dossier t.o.v. een papieren dossier, omdat de dossiers slechts uit een paar pagina's bestaat
 - Bij Bestuur VK wordt een verzwaring ervaren. Ondanks een goede voorbereking, is het noodzakelijk voor de RA om de rest van het dossier te scannen. De onduidelijke namen en het feit dat ieder document los geopend moet worden, maken dat dit veel tijd kost. Hier is middels de GEAS bekostiging een compensatie voor gekomen
 - Bij Straf komt een gemengd beeld naar voren;
 - Bij kleine dossiers wordt, net als bij kanton, geen verlichting ervaren, omdat het dossier slechts uit een paar pagina's bestaat
 - Bij grote dossiers verschilt de ervaring per rechter, maar wordt over het algemeen geen groot verschil ervaren in vergelijking met een papieren dossier dat goed is voorberekt
- Het goed voorbereken van een dossier (zowel op papier, als digitaal) kost tijd van een JO en administratief personeel. Deze investering is niet meegenomen is de inschatting



Op basis van huidige onderzoek lijkt er geen eenduidige conclusie te kunnen worden getrokken dat het digitaal dossier dat goed is voorberekt de afgelopen 5-10 jaar verlichtend heeft gewerkt ten opzichte van een papieren dossier dat goed is voorberekt

Ex-post evaluaties

Overzicht van de mate waarin de bekostiging aansluit bij huidige schatting van het gerealiseerd effect

Oorzaak	Toelichting	~Aantal zaken 2017 ¹	Zien we een verschil tussen bekostigd effect en geschat gerealiseerd effect?	Financieel effect (~€ in 2017)
Ex-post evaluatie mate van bekostiging				
• Rol van het slachtoffer	De grotere rol van het slachtoffer zorgt voor meer civiele vorderingen en een langere zittingstijd	21.500	Ja	~€0,7 tot ~€0,9 mln
• OM Beschikkingen	Door de introductie van de OM beschikking vallen de 'lichte' zaken weg. Hierdoor stijgt de gemiddelde behandelstijd van een politierechter zaak	85.000	Ja	~€2,9 mln
• Versterking positie rechter-commissaris	De grotere rol van de rechter-commissaris tijdens het vooronderzoek leidt tot een stijging van de gemiddelde tijdsbesteding per zaak	30.000	Ja	~€0,9 mln
• Verhoging van de competentiegrens kantonrechter naar €25.000	De verschuiving van de competentiegrens heeft gezorgd voor een verschuiving van zaken van handel naar kanton, met daarbij een aanpassing in de zaaksprijzen	1.300.000	Nee	n.v.t.
• GEAS	De invoering van GEAS heeft geleid tot een verzwaring van algemene en verlengde asielprocedure zaken, en dublinzaken. Dit komt met name door de integrale beoordeling van geloofwaardigheid	15.800	Ja	~€ -0,6 mln
Totaal				~€ 3,9 tot 4,1

1. Mogelijk overlap tussen aantallen doordat meerdere oorzaken op dezelfde zaak van toepassing kunnen zijn 2. Daling aantal zaken tussen 2013 en 2017
Bron: Zaaksantallen per Lamicie categorie 2013-2017; inschatting BCG

Rol van het slachtoffer

De versterking van de rol van het slachtoffer heeft op drie manieren een effect op de rechtspraak

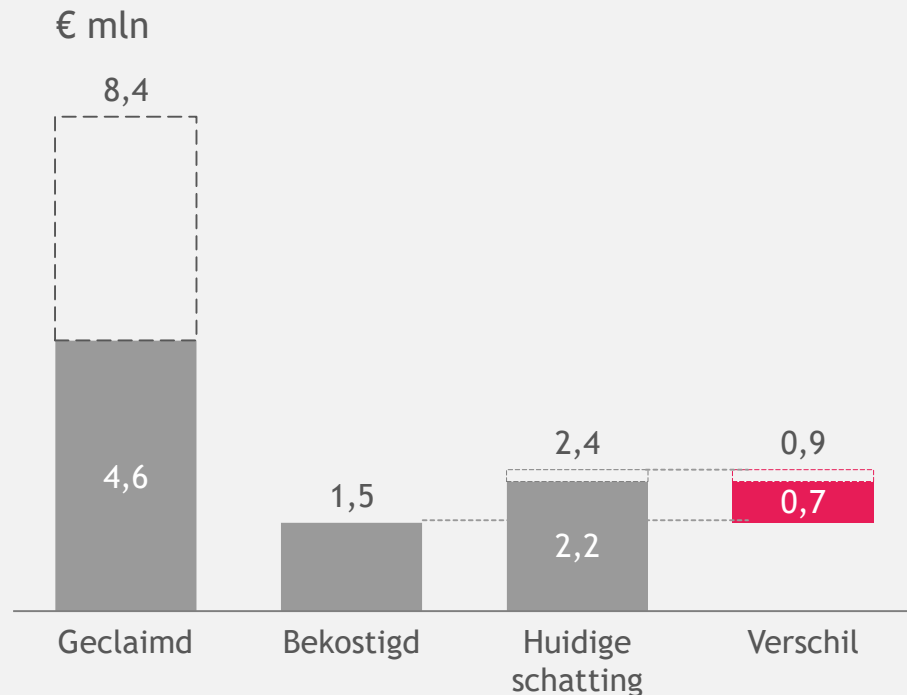
De versterking van de positie van het slachtoffer in het strafrecht, o.a. door de wet versterking positie slachtoffers (2011), Europese Unie i.b. Richtlijn 2012/29/EU (2012) en de wet ter aanvulling van het spreekrecht van slachtoffers en nabestaanden in het strafproces (2016) leidt tot:

- A** Toename van het aantal civiele vorderingen in EK zaken (A1) en MK zaken (A2)
 - Door de grotere rol van het slachtoffer, dienen meer slachtoffers een civiele vordering in ter compensatie van geleden schade. Deze vordering maakt deel uit de van strafzaak tegen de verdachte
 - Het behandelen van en beslissen over de civiele vordering kost additionele tijd voor zowel RA als JO
- B** Toename behandeltime door spreektijd ter zitting (incl. effect op het aantal aanhoudingen) in EK zaken (B1) en MK zaken (B2)
 - Door de uitbreiding van het spreekrecht van slachtoffers en nabestaanden, kan er in een groot aantal zaken door slachtoffers en nabestaanden gebruik gemaakt worden van het spreekrecht
 - Dit spreekrecht kost additionele tijd op zitting, en vergt tijd om op in te gaan bij het vonnis
- C** Toename tijd administratief personeel
 - Naast bovengenoemde effecten op de tijdsbesteding van RA en JO, heeft de rol van het slachtoffer ook invloed op de logistiek en administratie
 - Bij het plannen van een zitting, moet rekening gehouden worden met de aanwezigheid van het slachtoffer en eventueel zijn/haar gemachtigde, en er zal mogelijk contact zijn met het slachtoffer voorafgaand aan de zitting om hem/haar te informeren over de gang van zaken
 - Ook is bijvoorbeeld de bode tijd kwijt aan opvang en begeleiding van het slachtoffer buiten en in de zittingszaal, bijvoorbeeld voor het begeleiden van het slachtoffer naar een speciale wachtruimte

Deze effecten zijn (deels) gecompenseerd middels drie verschillende compensaties door de jaren heen. Deze bekostiging zullen wij evalueren

Dit effect wordt benoemd, maar is niet expliciet bekostigd. We zullen een inschatting maken voor dit effect

De versterking van de rol van het slachtoffer lijkt ~€0,7 tot ~€0,9 mln meer te kosten dan bekostigd



- De Raad heeft tussen 2011 en 2016 €4,6 tot €8,4 mln geclaimd voor de versterking van de rol van het slachtoffer in het strafrecht
- Ruim €1,5 mln is hiervoor middels de zaaksprijzen bekostigd
- Volgens de huidige inschatting is het effect in 2017 ~€2,2 tot ~€2,4 mln. Dit is een verschil van ~€0,7 tot ~€0,9¹ mln en valt met name te verklaren door:
 - Grotere toename in behandeltijd dan geschat bij de MK behandeling van een civiele vordering
 - Meer EK en MK zaken waarin gebruik gemaakt wordt van het spreekrecht
 - Toename in de benodigde tijd van administratief personeel²

1. Mogelijk is een klein deel van dit bedrag meegenomen in de herijking van de kosten voor de professionele standaard (van €11,5 mln naar €16 mln). Het is niet te achterhalen welk de additionele €4,5 mln kan worden toegerekend aan de rol van het slachtoffer. Het lijkt echter om een klein deel te gaan 2. Mogelijk additionele verzwaaring voor administratief personeel mogelijk in de toekomst naar aanleiding van voorgestelde maatregelen uit het rapport "slachtoffervoorzieningen in de rechtspraak"

Bron: Prijsbriefafspraken 2011-2013, 2014-2016 & 2017-2019; TK 27 632 nr. 15 (2003); Bijlage bij Kamerstuk 34082 nr. 3 (2013); werklasterkeningen professionele standaarden Straf; BCG analyse; Slachtoffervoorzieningen in de rechtspraak (2018)

Geclaimd: €3,8 - €8,4 mln voor de rol van het slachtoffer tussen 2011 en 2016

Effect	Geschat financieel effect	Op basis van de volgende aannames				Opmerkingen
		Zaken 1e aanleg	Zaken 2e aaleg	Verandering tijdsbesteding RA	Verandering tijdsbesteding JO	
A1 Toename van het aantal civiele vorderingen in EK zaken	~€280.000	10.200	1.122	+10 min	n.v.t.	Professionele standaarden ¹
A2 Toename van het aantal civiele vorderingen in MK zaken	~€140.000	1.800	684	+10 min (voor de combinatie)	+10 min	Professionele standaarden ¹
B1 Behandeltijd spreektijd in EK zaken	Geen inschatting gemaakt voor effect	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
B2 Behandeltijd spreektijd in MK zaken	maximum variant: €2,5 mln minimum variant: €7 mln	4.000 tot 11.500	n.v.t.	+10 min	n.v.t.	Wet versterking positie slachtoffers
	€0,8 - €0,9 mln	700	270	+55 min	+ 30 min	Wet ter aanvulling van het spreekrecht van slachtoffers en nabestaanden
	~€100.000	1000	380	+21 min	+7 min	Professionele standaarden ¹
C Toename tijd administratief personeel	Geen expliciete inschatting gemaakt voor effect	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Totaal: €3,8 - €8,4 mln						

1. Rol van het slachtoffer is slechts een deel van de werklasterkening van de professionele standaarden strafrecht. De totale schatting en bekostiging is ~€11 mln
Bron: Prijsbriefafspraken 2011-2013, 2014-2016 & 2017-2019; TK 27 632 nr. 15 (2003); Bijlage bij Kamerstuk 34082 nr. 3 (2013); werklasterkeningen professionele standaarden Straf

Bekostigd: ruim ~€1,5 mln is bekostigd voor de 'rol van het slachtoffer' middels de prijsonderhandelingen tussen 2011 en 2019

NB: Deze aannames zijn afgeleid d.m.v. de ratio geclaimd versus bekostigd. Deze aannames zijn niet expliciet gemaakt in de documentatie van de prijsonderhandelingen, en zijn dus een schatting

Effect	Bekostiging	Op basis van de volgende aannames				Opmerkingen
		Zaken 1e aanleg	Zaken 2e aaleg	Verandering tijdsbesteding RA	Verandering tijdsbesteding JO	
A1 Toename van het aantal civiele vorderingen in EK zaken	~€280.000 (dit komt overeen met het geclaimde bedrag)	10.200	1.122	+10 min	n.v.t.	Professionele standaarden
A2 Toename van het aantal civiele vorderingen in MK zaken	~€140.000 (dit komt overeen met het geclaimde bedrag)	1.800	684	+10 min (voor de combinatie)	+10 min	Professionele standaarden
B1 Behandeltijd spreektijd in EK zaken	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
B2 Behandeltijd spreektijd in MK zaken	€0,4mln (€2,1 tot €6,6 mln minder dan geclaimd ¹)	~650	n.v.t.	+10 min	n.v.t.	Wet versterking positie slachtoffers
	€0,6 mln (€0,2 tot €0,3 mln minder dan geclaimd)	~700	270	+55 min	+ 30 min	Wet ter aanvulling van het spreekrecht van slachtoffers en nabestaanden
	~€100.000 (dit komt overeen met het geclaimde bedrag)	1000	380	+21 min	+7 min	Professionele standaarden
C Toename tijd administratief personeel	n.v.t	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Totaal: ~€1,5 mln						



1. Alleen compensatie voor de 'voorschotregeling' is toegekend

Vershil: in de praktijk lijkt het gerealiseerd effect ~€0,7 tot ~€0,9 mln hoger in 2017 dan het bekostigd effect

Effect

Op basis van de volgende aannames

		Zaken 1e aanleg	Zaken 2e aaleg	Verandering tijdsbesteding RA	Verandering tijdsbesteding JO	Geschat financieel verschil
A1 Toename van het aantal civiele vorderingen in EK zaken	Bekostigd effect	10.200	1.122	+10 min	n.v.t.	
	Huidige inschatting effect	10.200	1.122	+10 min	+1 min	~€ 7.000
	Vershil	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	+1 min	
A2 Toename van het aantal civiele vorderingen in MK zaken	Bekostigd effect	1.800	684	+10 min	+10 min	
	Huidige inschatting effect	1.800	684	+180 min	+20 min	~€ 480.000
	Vershil	n.v.t.	n.v.t.	+170 min	+10 min	
B1 Behandeltijd spreektijd in EK zaken	Bekostigd effect	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
	Huidige inschatting effect ¹	~2.500 tot ~4.200	~20 tot ~30	+25 min	+1 min	~€ 70.000 tot ~€ 120.000
	Vershil	~2.500 tot ~4.200	~20 tot ~30	+25 min	+1 min	
B2 Behandeltijd spreektijd in MK zaken	Bekostigd effect ²	max 1000	max 380	max +86 min	max + 37 min	
	Huidige inschatting effect	max 1.260	max 1.260	max +86 min	max + 37 min	~€ 140.000
	Vershil	260	880	n.v.t.	n.v.t.	
C Toename tijd administratief personeel	Bekostigd effect	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
	Huidige inschatting effect	12.000 ³	1.806 ³	n.v.t.	Admin: +5 tot +20	~€ 30.000 tot €110.000
	Vershil	12.000	1.806	n.v.t.	Admin: +5 tot +20	

1. Schatting op basis van 3%-5% van strafzaken EK in 2017 2. Doordat niet in iedere bekostiging uitgegaan is van het zelfde aantal zaken, verschilt het geschatte aantal minuten verzwaaring per hoeveelheid zaken. De gepresenteerde minuten zijn het maximum waarvan wordt uitgegaan. Dit maximum geldt voor ~657 zaken
3. Gebaseerd op zaaksantallen civiele vordering
Bron: Prijsbriefafspraken 2011-2013, 2014-2016 & 2017-2019; TK 27 632 nr. 15 (2003); Bijlage bij Kamerstuk 34082 nr. 3 (2013); werklustberekeningen professionele standaarden Straf; IT systemen LDCR

Totaal: ~€ 680.000 tot ~€ 860.000

Berekening financieel effect versterking rol van het slachtoffer

		[Extra RA kosten per zaak + Extra JO kosten per zaak]		× Aantal zaken			= Financieel effect		
		Minuten RA ¹	Minutentarief RA	Minuten JO	Minutentarief JO	#Zaken 1e aanleg	#Zaken 2e aanleg	Totaal #zaken	
A1	Civiele vordering EK	0 min/zaak	€1,11/min	1 min/zaak	€0,60/min	10.200	1.122	11.322	~€ 7.000
A2	Civiele vordering MK	170 min/zaak	€1,11/min	10 min/zaak	€0,60/min	1.800	684	2.484	~€ 480.000
B1	Behandeltijd spreekrecht EK	25 min/zaak	€1,11/min	1 min/zaak	€0,60/min	~2.500 tot ~4.200	~20 tot ~30	~2.520 tot ~4.230	~€ 70.000 tot ~€ 120.000
B2	Behandeltijd spreekrecht MK	86 min/zaak	€1,11/min	37 min/zaak	€0,60/min	~260	~880	~1.140	~€ 140.000
C	Effect op logistiek & administratie			Admin: 5 tot 20 min/zaak	€0,41/min	12.000	1.806	13.806	~€ 30.000 tot €110.000
									Totaal: ~€ 680.000 tot ~€ 860.000

Aannames en bronnen

- Aantal minuten waarmee gerekend wordt is bij A1, A2, B1 en C het aantal minuten verschil tussen de bekostigde en geschatte gerealiseerde situatie. Bij B2 wordt met het absolute aantal minuten gerekend, aangezien het hier alleen om een verschil in het aantal zaken gaat
- Minutentarief RA = €1,11/min, minutentarief JO = €0,60/min, minutentarief admin = €0,41/min. Deze tarieven gelden zowel voor 1^e als 2^e aanleg
- Inschatting aantal EK zaken waarin het spreekrecht gebruikt wordt: 3-5% in zowel eerste als tweede aanleg
- Minuteninschatting en inschatting aantal zaken op basis van inschatting DB LOVS, geverifieerd met externe deskundige
- Aantal zaken gebaseerd op zaaksaantallen per meetelement 2017

OM Beschikking

De invoering van de OM beschikking heeft op drie manieren een effect op de rechtspraak

De invoering van de OM Beschikking middels ZSM (2012) leidt tot:

- A** Daling van het aantal zaken
 - Middels ZSM doet de officier van justitie waar mogelijk en gewenst een zaak af met bijvoorbeeld een boete of strafbeschikkingen zonder dat de zaak voor de rechter komt. Er komen dus minder zaken voor de rechter
 - Door een dalend aantal zaken (q) nemen, bij een gelijkblijvende prijs (p), de baten voor strafzaken af
- B** Verandering in de assortimentsmix
 - Door de OM beschikking, vallen zaken in Lamicie categorieën 703, 706, 710 en 799 weg, in zowel eerste als tweede aanleg. Hierdoor verandert de verhouding tussen zaakscategorieën binnen een productgroep
 - Door het dalen van het aantal zaken in 'lichtere zaakscategorieën', kan de zaakzwaarte van de productgroep gemiddeld toenemen
- C** Verandering van de gemiddelde behandeltijd van een zaakscategorie binnen straf 1^e aanleg (C1), straf 2^e aanleg (C2) en kanton straf (C3)
 - Naast bovengenoemd effect van de assortimentsmix, heeft het wegvallen van lichte zaken ook effect op de gemiddelde behandeltijd van een zaakscategorie. Dit wordt veroorzaakt door een verandering in de verhouding tussen de meetelementen vinnen een zaakscategorie
 - Door het dalen van het aantal lichte zaken binnen een zaakscategorie, is het waarschijnlijk dat de gemiddelde behandeltijd van deze zaakscategorie toeneemt



Dit effect wordt automatisch verwerkt middels de bekostigings-systematiek, en zullen wij niet evalueren

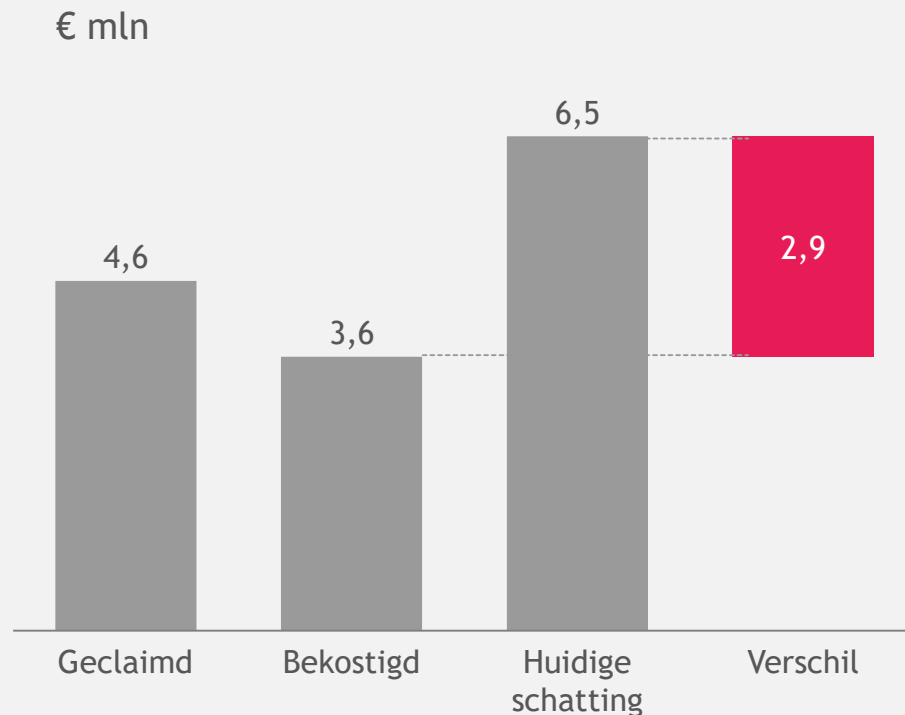


Dit effect wordt over het algemeen verwerkt middels een compensatie voor de gewijzigde assortimentsmix, en zullen wij niet evalueren



Dit effect wordt (deels) gecompenseerd via een apart opgenomen compensatie, en zullen wij evalueren

De invoering van de OM beschikking lijkt ~€2,9 mln meer te kosten dan bekostigd middels de zaaksprijzen



- De Raad heeft bij de prijsonderhandelingen 2014-2016 €4,6 mln geclaimd voor verandering in de gemiddelde behandeltijd van lamicie categorie 703
- €3,6 mln is hiervoor middels de zaaksprijzen bekostigd
- Volgens de huidige inschatting is het effect in 2017 ~€6,5 mln. Dit is een verschil van ~€2,9 mln en valt met name te verklaren door het wegvallen van een groter aantal strafzaken in eerste aanleg

Geclaimd: €4,6 mln voor verandering van de gemiddelde behandel tijd van zaakscategorie 703 bij de prijsonderhandelingen 2014-2016

Effect	Geschat financieel effect	Op basis van de volgende aannames				
		Daling aantal zaken	Gemiddelde tijdsbesteding zonder OM beschikking		Gemiddelde tijdsbesteding met OM beschikking	
			RA	JO	RA	JO
C1 Straf 1e aanleg	~€ 4,5 mln	11.806 / jaar	89 min	98 min	96 min	106 min
C2 Straf 2e aanleg	~€ 90.000	1.122 / jaar	83 min	112 min	104 min	140 min
C3 Kanton straf	Geen effect geschat	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal: €4,6 mln						

NB: In totaal is het effect inclusief de daling in baten door minder zaken en het effect op de assortimentsmix geschat op ruim -€9,3 mln
 Bron: Prijsbriefafspraken 2014-2016; Berekening financieel effect OM afdoening Raad voor de rechtspraak

Bekostigd: €3,6 mln voor verandering van de gemiddelde behandel tijd van zaakscategorie 703 bij de prijsonderhandelingen 2014-2016

NB: Deze aannames zijn afgeleid d.m.v. de ratio geclaimd versus bekostigd. Deze aannames zijn niet expliciet gemaakt in de documentatie van de prijsonderhandelingen, en zijn dus een schatting

Effect	Bekostiging	Op basis van de volgende aannames				
		Daling aantal zaken	Gemiddelde tijdsbesteding zonder OM beschikking		Gemiddelde tijdsbesteding met OM beschikking	
			RA	JO	RA	JO
C1 Straf 1e aanleg	~€ 3,5 mln (~€1 mln minder dan geclaimd)	9.500 / jaar	89 min	98 min	94,5 min	104 min
C2 Straf 2e aanleg	~€ 70.000 (~€ 20.000 minder dan geclaimd)	1.122 / jaar	83 min	112 min	99 min	134 min
C3 Kanton straf	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal: €3,6 mln						

Vershil: in de praktijk lijkt het gerealiseerd effect ~€2,9 mln hoger in 2017 dan het bekostigd effect

Effect		Op basis van de volgende aannames					Geschat financieel verschil
		Daling aantal zaken	Gemiddelde tijdsbesteding zonder OM beschikking		Gemiddelde tijdsbesteding met OM beschikking		
			RA	JO	RA	JO	
Straf 1 ^e aanleg	Bekostigd effect	9.500 / jaar	89 min	98 min	94,5 min	104 min	
	Huidige inschatting effect	34.901 / jaar ¹	89 min	98 min	114 min	125 min	~€ 2,9 mln
	Vershil	+25.400 / jaar	n.v.t.	n.v.t.	+19,5 min	+21 min	
Straf 2 ^e aanleg	Bekostigd effect	1.122 / jaar	83 min	112 min	99 min	134 min	
	Huidige inschatting effect	1.223 / jaar ¹	83 min	112 min	104 min	140 min	~€ 5.000
	Vershil	+101 / jaar	n.v.t.	n.v.t.	+5 min	+6 min	
Kanton straf	Bekostigd effect	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
	Huidige inschatting effect	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
	Vershil	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

Totaal: ~€ 2,9 mln

1. Onder de aanname dat alle zaken in lamicie categorie 703 die zijn weggevallen t.o.v. 2011 zijn weggevallen door de invoering van de OM Beschikking. In 2017 zijn 65.450 strafbeschikkingen opgelegd door het OM

Bron: Prijsbriefafspraken 2014-2016; Berekening financieel effect OM afdoening Raad voor de rechtspraak; Zakaantallen per meetelement 2013-2017

Berekening financieel effect OM Beschikking

	Extra RA kosten per zaak		+	Extra JO kosten per zaak		×	Totaal aantal zaken waarop van toepassing in 2017	=	Financieel effect
	Minuten RA ¹	Minutentarief RA		Minuten JO	Minutentarief JO		Totaal #zaken		
Straf 1 ^e aanleg	+19,5 min min/zaak	€1,11/zaak	×	+21 min min/zaak	€0,60/zaak	×	84.553		~€ 2,9 mln
Straf 2 ^e aanleg	+5 min/zaak	€1,11/zaak	×	+6 min/zaak	€0,60/zaak	×	621		~€ 5.000
Kanton straf	n.v.t.	n.v.t.	×	n.v.t.	n.v.t.	×	n.v.t.		n.v.t.
									Totaal: ~€ 2,9 mln

Aannames en bronnen

- Alleen de claim uit de prijsonderhandelingen in 2014-2016 is meegenomen in deze evaluatie
- Effect A (daling aantal zaken) en effect B (verandering van de assortimentsmix) zijn niet meegenomen in deze evaluatie aangezien deze over het algemeen automatisch volledig bekostigd worden
- De daling van het aantal zaken is bepaald door de aantallen uit 2011 te vergelijken met 2017, en onder de aanname dat alle zaken in lamicie categorie 703 die zijn weggevallen t.o.v. 2011 zijn weggevallen door de invoering van de OM Beschikking
- In de vergelijking van de claim en de bekostiging is uitgegaan van de structurele bedragen (effect gebaseerd op 2016)
- Minutentarief RA = €1,11/min, minutentarief JO = €0,60/min. Deze tarieven gelden zowel voor eerste als tweede aanleg

Versterking positie rechter-commissaris

Versterking van de positie van de rechter-commissaris heeft op vier manieren effect op de rechtspraak

De Wet versterking positie rechter-commissaris, ingevoerd in 2011, heeft de volgende effecten op de rechtspraak:

- A** Het optreden als toezichthouder op het opsporingsonderzoek
 - De rechter-commissaris krijgt met het oog op een adequate voorbereiding van het onderzoek ter terechtzitting nadrukkelijker de taak toe te zien op de voortgang, de evenwichtigheid en de volledigheid van het gehele vooronderzoek
- B** De verruiming van de bevoegdheid om ambtshalve onderzoek te (laten) doen
 - De wet voorziet in een verruiming van de mogelijkheden voor de RC om ambtshalve te beslissen vooronderzoek te doen
- C** Het verrichten van onderzoekshandelingen op verzoek van de verdachte
 - De vervanging van de mini-instructie waardoor verwacht mag worden dat meer dan voorheen het geval was de RC onderzoek zal uitvoeren op verzoek van de verdachte
- D** Het houden van een "regiezitting"
 - Het houden van een regiezitting om toe te zien op de voortgang van de zaak en de zaak ordelijk te laten verlopen
- E** Additionele kosten voor de huisvesting
 - Het kabinet RC vormt binnen een gerechtsgebouw vanwege de noodzakelijke beveiliging een afgezonderd, streng beveiligd gedeelte. Uitbreiding van het kabinet RC leidt dus tot additionele huisvestingskosten

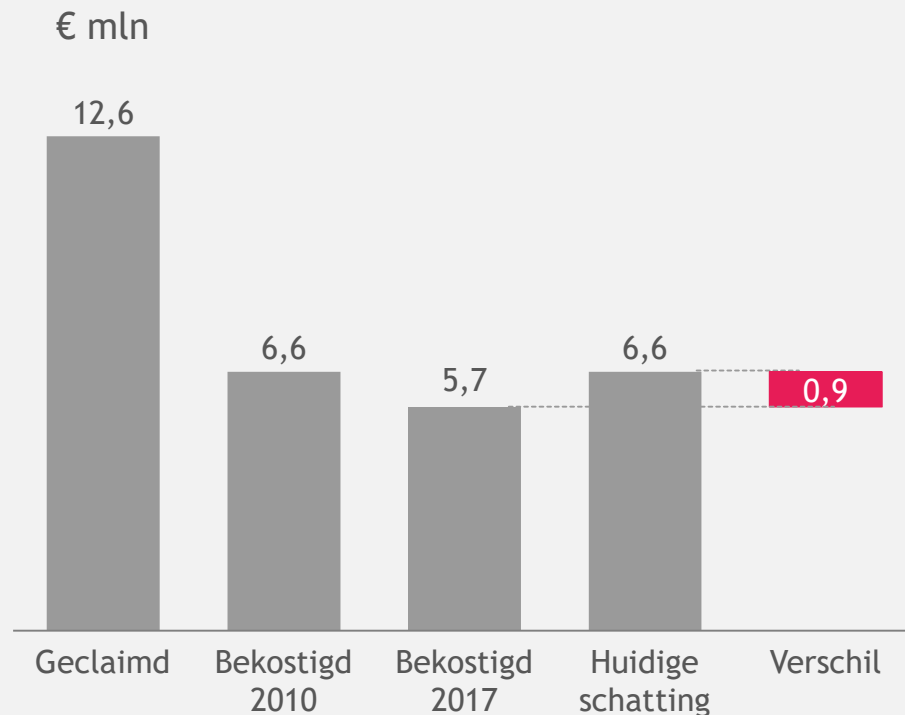
Deze effecten zijn (deels) gecompenseerd middels een kwaliteitsimpuls in de prijsonderhandelingen. Deze bekostiging zullen wij evalueren

Dit effect heeft geen invloed op de zaakswaarte en zullen we daarom niet evalueren

NB: Ook voor "het optreden als arbiter" is destijds een financieel effect geschat. Dit punt is echter niet meegenomen bij de daadwerkelijke invoering van de wet, en is dus niet meegenomen in de analyse

Bron: Adviesaanvraag wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris; Memorie van Toelichting bij wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris

Versterking van de positie van de RC lijkt ~€0,9 mln meer te kosten dan bekostigd middels de zaaksprijzen



- De Raad heeft bij de prijsonderhandelingen 2008-2010 €12,6 mln geclaimd voor versterking van de positie van de rechter-commissaris middels 30 extra FTE
- €6,6 mln is hiervoor vanaf 2010 structureel middels de zaaksprijzen bekostigd, voldoende voor 16 FTE
- Aangezien dit bedrag als is verspreid over de zaaksprijzen, bedraagt het bekostigd bedrag in 2017 5,7 mln door een daling in de zaaks aantallen. Dit is voldoende voor 13,4 FTE
- Het werk wat het kabinet RC doet houdt met name verband met het aantal MK en mega zaken. De daling in zaaks aantallen houdt met name verband met de EK zaken. De daling in het aantal zaken leidt dus niet direct tot minder werk voor het kabinet RC
- Dit leidt tot een tekort in de bekostiging van ~0,9 mln

Geclaimd: €12,6¹ mln voor de versterking van de positie van de rechter-commissaris bij de prijsonderhandelingen 2008-2010

Effect	Geschat financieel effect	Op basis van de volgende aannames		
		Additionele tijdsbesteding	Aantal benodigde FTE	Aantal zaken 1 ^e aanleg 2 ^e aanleg
A Het optreden als toezichthouder op het opsporingsonderzoek				
B De verruiming van de bevoegdheid om ambtshalve onderzoek te (laten) doen				
C Het verrichten van onderzoekshandelingen op verzoek van de verdachte	~€ 7,6 mln	+20%	~30 FTE	~198.000 ~39.000
D Het houden van een "regiezingting"				
Het optreden als arbiter ¹				
E Additionele kosten voor de huisvesting	~€ 5 mln		~30 FTE	n.v.t.
	Totaal: 12,6 mln			

1. Ook het effect van "het optreden als arbiter" is destijds meegenomen in de claim van €7,6 mln. Dit punt is uiteindelijk niet meegenomen bij de daadwerkelijke invoering van de wet, en is dus niet meegenomen in de analyse. Het is echter op basis van de bestaande documentatie niet in te schatten welk deel van de €7,6 mln bestemd was voor "het optreden als arbiter"
 Bron: Adviesaanvraag wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris; Memorie van Toelichting bij wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris; Prijsbrieven 2008-2010; productieafspraken 2010

Bekostigd: Structureel €6,6 mln voor de versterking van de positie van de rechter-commissaris vanaf 2010

NB: De aanname omtrent tijdsbesteding is afgeleid d.m.v. de ratio geclaimd versus bekostigd. Deze aanname is niet expliciet gemaakt in de documentatie van de prijsonderhandelingen, en is dus een schatting

Effect	Geschat financieel effect	Op basis van de volgende aannames		
		Additionele tijdsbesteding	Aantal benodigde FTE	Aantal zaken
			1 ^e aanleg	2 ^e aanleg
A Het optreden als toezichthouder op het opsporingsonderzoek				
B De verruiming van de bevoegdheid om ambtshalve onderzoek te (laten) doen				
C Het verrichten van onderzoekshandelingen op verzoek van de verdachte	~€ 4,1 mln	+20%	~16 FTE voor algemeen kwaliteitsimpuls	~198.000
D Het houden van een "regiezingting"				
Het optreden als arbiter ¹				
E Additionele kosten voor de huisvesting	~€ 2,5 mln		~16 FTE	n.v.t.
	Totaal: €6,6 mln²			~39.000

1. Ook het effect van "het optreden als arbiter" is destijds meegenomen in de claim van €7,6 mln. Dit punt is uiteindelijk niet meegenomen bij de daadwerkelijke invoering van de wet, en is dus niet meegenomen in de analyse. Het is echter op basis van de bestaande documentatie niet in te schatten welk deel van de €7,6 mln bestemd was voor "het optreden als arbiter" 2. Dit bedrag is voor ~2/3^e in de zaaksprijs van zaken in 1^e aanleg verwerkt, en voor 1/3^e in de zaaksprijs voor zaken 2^e aanleg

Bron: Adviesaanvraag wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris; Memorie van Toelichting bij wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris; Prijsbrieven 2008-2010; productieafspraken 2010

Veranderingen in de assortimentsmix hebben effect op de benodigde tijd van het kabinet RC, maar worden niet automatisch bekostigd

Manier van bekostiging van het kabinet RC bij strafzaken

- Het kabinet RC wordt gefinancierd door middel van een algemene opslag in de zaaksprijzen. De benodigde minuten behandeltijd voor het kabinet RC worden dus niet toebedeeld aan specifieke lamiciecategorieën, maar gezien als 'overhead'
- Echter is niet bij elke type zaak evenveel inzet van het kabinet RC nodig. Veranderingen in de assortimentsmix hebben dus effect op de benodigde tijd van het kabinet RC, maar worden niet automatisch bekostigd middels de compensatie voor de assortimentsmix
- Ook een verandering van het aantal benodigde minuten in megazaken kan effect hebben op de bekostiging voor het kabinet RC. Ook hier worden niet alle minuten los bekostigd zoals bij "standaard mega minuten", maar wordt het gezien als een opslag in de prijs per uur voor een megazaak



Effect op de mate van bekostiging

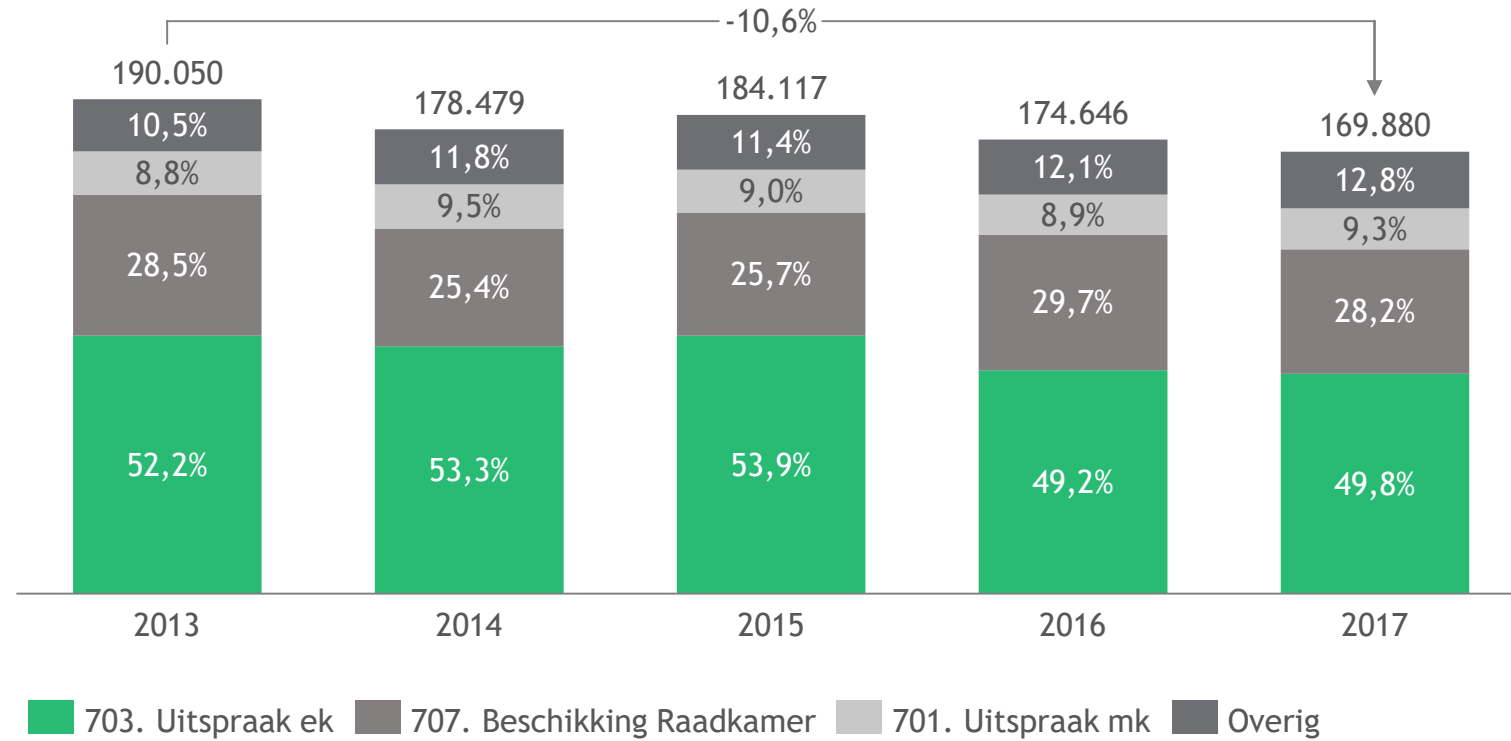
- In 2010 is 16 FTE aan Rechter-Commissaris bekostigd middels een bedrag van €6,6 mln. Gegeven de productieafspraken van 2010¹ komt dit tot een bedrag van:
 - ~€ 22 euro per zaak 1^e aanleg
 - ~€ 58 euro per zaak 2^e aanleg
- Rekening houdend met de gerealiseerde productie van 2017, is het bekostigde bedrag voor het Kabinet RC in 2017 ~€5,7 mln. Dit is ~0,9 mln minder dan in 2010 en is voldoende voor 13,4 FTE
- De werklust is echter niet evenredig afgenomen. Het werk van het kabinet RC zit met name in MK en mega-zaken. Het zijn echter juist met name de EK zaken die voor de daling in het zaaks aantal gezorgd hebben

1. Aanname dat de €6,6 mln is verwerkt in de zaaksprijzen door het bedrag te verdelen over het aantal zaken uit de productieafpraak 2010

Bron: Adviesaanvraag wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris; Memorie van Toelichting bij wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris; Prijsbrieven 2008-2010; productieafspraken 2010; Zaaksantallen per meetelement 2013-2017

Daling aantal strafzaken met name veroorzaakt door daling EK zaken

Aantal strafzaken 1^e aanleg (excl. Kanton)



Verschil: in de praktijk lijkt het gerealiseerd effect ~€0,9 mln hoger in 2017 dan het bekostigd effect

Effect		Op basis van de volgende aannames				Geschat financieel verschil
		Additionele tijdsbesteding	Aantal benodigde FTE	Aantal zaken		
				1 ^e aanleg	2 ^e aanleg	
Effecten A tot en met D	Bekostigd effect	10%	16 FTE	~198.000	~39.000	
	Huidige inschatting effect	10% ¹	16 FTE	~170.000	~34.000	~€ 0,9 mln
	Verschil	n.v.t.	n.v.t.	~28.000	~5.000	
						Totaal: ~€ 0,9 mln

1. Op basis van de interviews viel geen schatting te maken van de additionele tijdsbesteding. Er is gerekend onder de aanname dat de 10% destijds correct is geschat, omdat deze schatting niet kon worden ontkracht

Bron: Adviesaanvraag wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris; Memorie van Toelichting bij wetsvoorstel versterking positie rechtercommissaris; Prijsbrieven 2008-2010; productieafspraken 2010; Zakaantallen per meetelement 2013-2017

Berekening financieel effect versterking kabinet RC

	Toegekend bedrag per zaak op basis van productieafpraak 2010	×	Aantal zaken 2017	−	Benodigd bedrag voor 16 FTE	Financieel effect
1 ^e aanleg	~ 22 / zaak	×	~170.000		~€ 4,35 mln	~€ -0,6 mln
2 ^e aanleg	~€ 58 /zaak	×	~34.000		~€ 2,25 mln	~€ -0,3 mln
						Totaal: ~€ -0,9 mln

Aannames en bronnen

- Aantal zaken gebaseerd op zaaksaantallen per meetelement 2017
- Minutentarief RA = €1,11/min, minutentarief JO = €0,60/min, minutentarief admin = €0,41/min. Deze tarieven gelden zowel voor 1^e als 2^e aanleg
- Werklaststijging van het kabinet RC is 10%

Verschuiving competentiegrens Kantonrechter

De verschuiving van de competentiegrens heeft op twee manieren effect op de rechtspraak

De verschuiving van de competentiegrens van de kantonrechter van €5.000 naar €25.000, ingevoerd in 2011, heeft de volgende effecten op de rechtspraak:

- A** Een daling van het aantal zaken bij handel en een stijging van het aantal zaken bij kanton
 - Zaken met een financieel belang tussen de €5.000 en €25.000 euro en alle consumentenzaken verschuiving door de verandering van de competentiegrens van handel naar kanton

- B** Een verandering van de assortimentsmix bij zowel handel (**B1**) als kanton (**B2**)
 - Door het wegvallen van zaken uit specifieke lamicie categorieën, verandert de assortimentsmix bij handel. Door het toenemen van zaken uit specifieke lamicie categorieën, verandert de assortimentsmix ook bij kanton

- C** Een stijging van de gemiddelde behandeltijd van handelszaken (**C1**) en kantonzaken (**C2**)
 - Onder de aanname dat zaken met een klein financieel belang over het algemeen minder tijd kosten dan zaken met een groot financieel belang, zal door de verschuiving de gemiddelde behandeltijd van specifieke lamicie categorieën van handelszaken en kantonzaken toenemen



Dit effect wordt over het algemeen automatisch verwerkt middels de bekostigings-systematiek, en zullen wij niet evalueren



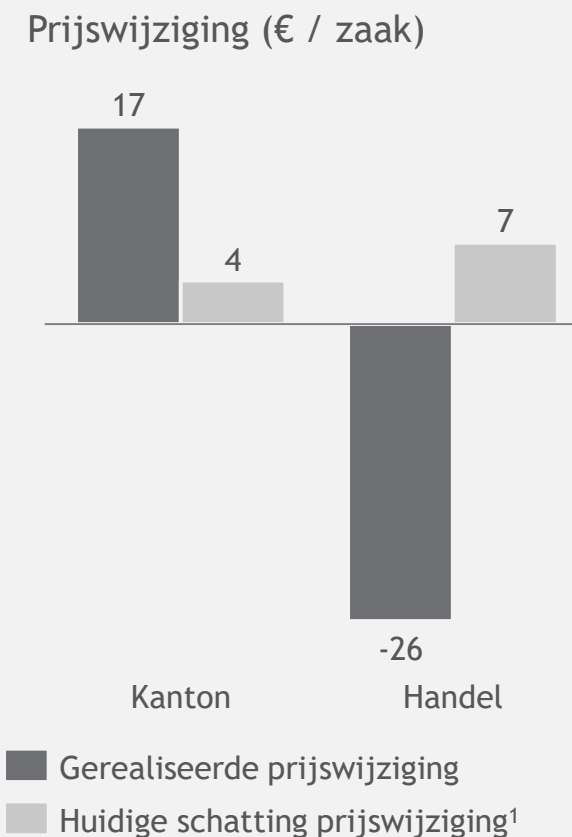
Deze effecten zijn budgetneutraal gecompenseerd door een deel van de zaaksprijs van handel over te hevelen naar kanton. In de aanpassing van de zaaksprijs is ook de assortimentsmix vooraf geschat. Deze bekostiging zullen wij evalueren

NB: De wijziging van de zaaksprijzen is per 2014 ingegaan. Tussen 2011 en 2014 werden kantonzaken bekostigd volgens de toen geldende prijs voor een handelszaak. Wij zullen de bekostiging middels de prijswijziging evalueren. De bekostiging tussen 2011 en 2014 wordt hierin dus niet meegenomen

Bron: Prijsonderhandelingen 2014-2016

De verschuiving van de competentiegrens lijkt voldoende te zijn bekostigd

- Bij de prijsonderhandelingen 2014-2016 is de verschuiving van de competentiegrens op budget neutrale wijze (lees: zonder additionele bekostiging) verwerkt door middel van een prijswijziging:
 - Handel: € -26 / zaak
 - Kanton: € +17 /zaak
- Volgens de huidige inschatting is de bekostiging (budgetneutraal) voldoende geweest voor deze verschuiving: de Rechtspraak gaat immers niet meer werk doen, het werk wordt alleen anders verdeeld
- Onduidelijk is of de verschuiving van het budget van handel naar kanton de veranderde zaakswaarte door de competentiegrens correct weergeeft. Indien geïsoleerd gekeken wordt naar het daadwerkelijke aantal verschoven zaken door de competentiegrens, lijkt de prijs van een handelszaak te veel is gedaald, en de prijs van een kantonzaak te veel gestegen. Echter spelen er ook andere oorzaken een rol die de prijsverhoging bij Kanton noodzakelijk kunnen maken, zoals het ambtshalve toetsen of de wijzigingen bij bewind. Hierdoor valt niet te eenduidig concluderen dat de prijs bij kanton te hoog of te laag is



1. Geschat op basis van gerealiseerde verschuiving van het aantal zaken. Ook bij deze prijzen blijft de verschuiving budgetneutraal
Bron: Prijsonderhandelingen 2014-2016; Doorrekening Raad voor de rechtspraak 'over te hevelen bedrag'

Onduidelijk is of de verschuiving van het budget van handel naar kanton de veranderde zaakzwaarte door de competentiegrens correct weergeeft

Effect		Op basis van de volgende aannames			Geschat verschil in prijs	
		Verandering aantal zaken	Gemiddelde stijging tijdsbesteding			
			RA	JO		
B1	Wijziging assortimentsmix handel	Bekostigd effect	-19.894	-19 min/zaak	-4 min/zaak	
		Huidige inschatting effect	-9.392	-3 min/zaak	0 min/zaak	+48 euro/zaak
		Verschil	+10.502	16 min/zaak	4 min/zaak	
B2	Wijziging assortimentsmix kanton	Bekostigd effect	+19.894	+0,6 min/zaak	+0,6 min/zaak	
		Huidige inschatting effect	+9.392	+0,1 min/zaak	+0,1 min/zaak	-3 euro/zaak
		Verschil	-10.502	-0,5 min/zaak	-0,5 min/zaak	
C1	Een stijging van de gemiddelde behandeltijd van handelszaken	Bekostigd effect	-19.894	+7 min/zaak	+3 min/zaak	
		Huidige inschatting effect	-9.392	+3 min/zaak	+2 min/zaak	-15 euro/zaak
		Verschil	+10.502	-4 min/zaak	-1 min/zaak	
C2	Een stijging van de gemiddelde behandeltijd van kantonzaken	Bekostigd effect	+19.894	+2 min/zaak	+2 min/zaak	
		Huidige inschatting effect	+9.392	+0,5 min/zaak	+0,5 min/zaak	-10 euro/zaak
		Verschil	-10.502	-1,5 min/zaak	-1,5 min/zaak	

Indien geïsoleerd gekeken wordt naar het daadwerkelijke aantal verschoven zaken door de competentiegrens, lijkt de prijs van een handelszaak te veel is gedaald, en de prijs van een kantonzak te veel gestegen. Echter spelen er ook andere oorzaken een rol die de prijsverhoging bij Kanton noodzakelijk kunnen maken, zoals het ambtshalve toetsen of de wijzigingen bij bewind. Hierdoor valt niet te eenduidig concluderen dat de prijs bij kanton te hoog of te laag is

Totaal verschil met
geschatte prijs:
Handel: +33 euro/zaak
Kanton: -13 euro/zaak

NB: Prijs geschat op wijze waarop de rechtspraak normaliter een verandering van prijs inschat, en niet op basis van additionele minuten. Berekening is gebaseerd op gerealiseerde zaaksaantallen van 2011, en de aanname dat de verandering van behandeltijd van een zaakscategorie de verhouding volgt van (gerealiseerde verschuiving/geschatte verschuiving)
Bron: Prijsonderhandelingen 2014-2016; Doorrekening Raad voor de rechtspraak 'over te hevelen bedrag'

Gemeenschappelijk Europees Asiel Systeem (GEAS)

De invoering van GEAS heeft op 8 manieren een effect op de Rechtspraak(I/II)

De implementatie van de Procedurerichtlijn en Opvangrichtlijn in de Vreemdelingenwet 2000, gebaseerd op het Gemeenschappelijk Europees Asiel Systeem (GEAS), heeft de volgende effecten op de Rechtspraak:

- A** De volle ex nunc toets: de rechter moet besluiten van de IND indringender toetsen
 - Door het vervallen van jurisprudentie van de Afdeling over positieve overtuigingskracht, moet de bestuursrechter alle feiten, al naar gelang de beroepsgronden, toetsen
 - Dit leidt tot een indringendere toets en het vaker nodig zijn nadere rapportages
- B** De integrale beoordeling van geloofwaardigheid
 - De IND kan niet langer volstaan met de tegenwerping van een enkele tegenstrijdigheid om een heel relaas ongeloofwaardig te achten.
 - Dit leidt tot uitgebreider gemotiveerde beschikkingen van de IND, wat voor de rechtspraak leidt tot meer voorbereidings-, zittings- en schrijftijd
- C** Nieuwe afwijzingsgronden
 - Het aantal modaliteiten dat de IND ter beschikking heeft om asielverzoeken af te doen is toegenomen. Alle aangevoerde afwijzingsgronden moeten worden getoetst
 - De toets op de afwijzingsgrond kan zeer bewerkelijk zijn, zoals bijvoorbeeld bij de grond 'veilig land van herkomst'
- D** Verkorten termijnen
 - Meer VA zaken (verlangde asielprocedure) zullen vallen onder de 4-weken termijn in plaats van de 23-weken termijn
 - Dit leidt tot capaciteitsverlies in de werkprocessen door fluctuerende instroom, en het vaker motiveren waarom de behandeltijd niet gehaald kan worden



Al deze effecten zijn (deels) gecompenseerd via een apart opgenomen compensatie voor GEAS, en zullen wij evalueren

De invoering van GEAS heeft op 8 manieren een effect op de Rechtspraak (II/II)

E Overige structurele aspecten:

E1 Beoordeling nieuwe asielmotieven

- Door het vervallen van jurisprudentie van de Afdeling over positieve overtuigingskracht, moet de bestuursrechter alle feiten, al naar gelang de beroepsgronden, toetsen
- Dit leidt tot een indringendere toets en het vaker nodig zijn nadere rapportages

E2 Het einde van het Ne-bis beginsel

- De Afdeling heeft in 2016 geoordeeld dat het ne bis-beoordelingskader met onmiddellijke ingang niet langer kan worden toegepast in asielzaken
- Dit leidt tot een uitgebreidere toets van alle door de vreemdeling aangevoerde beroepsgronden

F Snelle ontwikkelingen van het Europees recht

- Het Europees recht en bijbehorende jurisprudentie ontwikkelen zich zeer snel
- Dit leidt tot additioneel benodigde tijd voor de bestudering en toepassing hiervan

G Overige eenmalige aspecten

- De invoering van het digitaal dossier kost additionele tijd voor het leren omgaan met het dossier en opstartproblemen met de systemen

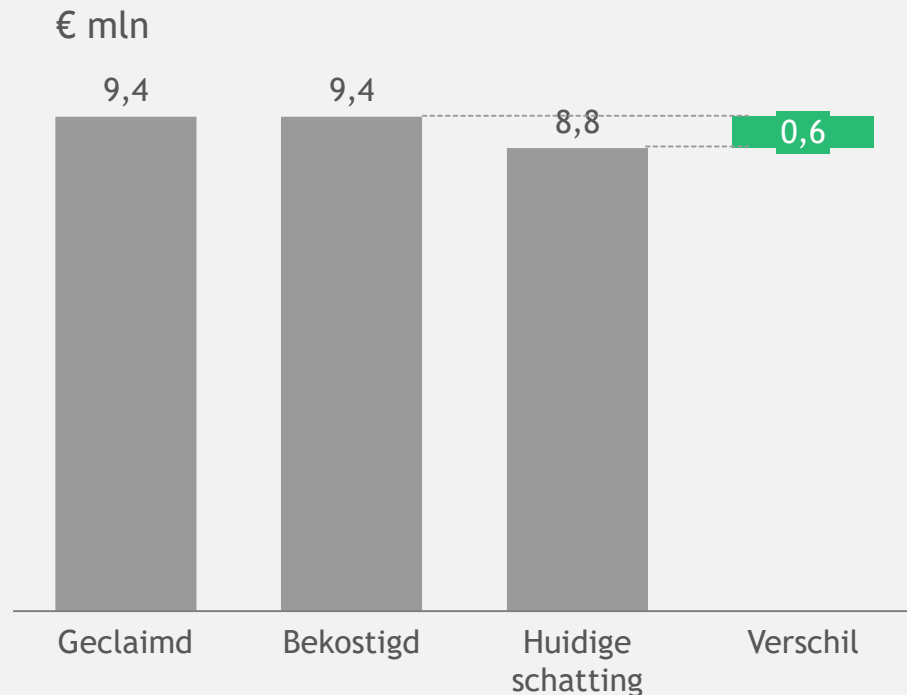
H Een verandering van de assortimentsmix

- Door de invoering van GEAS zal de verhouding AA (algemene asielprocedure) zaken versus VA (verlengde asielprocedure) naar verwachting wijzigen. Dit heeft invloed op de assortimentsmix

Al deze effecten zijn (deels) gecompenseerd via een apart opgenomen compensatie voor GEAS, en zullen wij evalueren

Dit effect wordt over het algemeen automatisch verwerkt middels de bekostigings-systematiek, en zullen wij niet evalueren¹⁷⁰

GEAS lijkt in 2017 ~€0,6 mln minder te kosten dan bekostigd



- De Raad heeft in 2014 ~€9,9 mln geclaimd voor de invoering van GEAS. Dit is in 2017 herijkt naar ~€9,4 mln
- Dit (herijkte) bedrag is door het ministerie van J&V volledig bekostigd
- Volgens de huidige inschatting is het effect in 2017 ~€8,8 mln. Dit is een verschil van ~€0,6 en valt met name te verklaren door:
 - Het deels wegvallen van de 'tijdelijke effecten'
 - Een minder verzwarend effect doordat de verkorting van de termijn¹
 - Een daling in het aantal zaken, waardoor de gemiddelde behandeltijd van de zaken minder is gestegen
- Mogelijk lopen de kosten voor GEAS in de toekomst verder terug, doordat de voorziene leereffecten bij de IND bij het effect "integrale beoordeling van geloofwaardigheid" niet zijn meegenomen in deze berekening

1. De termijn is niet verkort, maar er vallen meer zaken onder de 4-weeken termijn i.p.v. de 23-weeken termijn

Geclaimd en volledig bekostigd: €9,4¹ mln voor de invoering van GEAS in 2014

Effect	Geschat financieel effect	Op basis van de volgende aannames									
		Verandering tijdsbesteding RA			Verandering tijdsbesteding JO			Verandering tijdsbesteding Admin			Verandering aantal zaken
		VA	AA	Dublin	VA	AA	Dublin	VA	AA	Dublin	
De volle ex nunc toets	-€ 166.000	+4	+1	+1	+8	+1	+1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
De integrale beoordeling van geloofwaardigheid	-€ 4.400.000	+64	+58	+26	+112	+105	+43	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Nieuwe afwijzingsgronden	-€ 2.300.000	+26	+36	+15	+50	+64	+26	+1	+1	+1	
Verkorten termijnen	-€ 900.000	+12	+13	+4	+17	+21	+7	+2	+3	+3	+ 473 VA - 1.055 AA
Overige structurele aspecten		+3	+9	+5	+5	+15	+ 8	+2	+2	n.v.t.	
Snelle ontwikkelingen van het Europees recht		+13	+13	+7	+23	+22	+11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Overige eenmalige aspecten		+3	+3	n.v.t.	+4	+4	n.v.t.	+2	+2	n.v.t.	
Totaal: €9,4 mln											

1. Dit is het bekostigde bedrag na de evaluatie in 2017. Het bedrag dat voor de evaluatie geclaimd is, was -€ 9,9 mln.

Bron: Consultatie concept voorstel van wet inzake implementatie Procedurerichtlijn en Opvangrichtlijn (20 Feb 2017); Consultatie voorstel van wet inzake implementatie Procedurerichtlijn en Opvangrichtlijn zoals verzonden aan de Tweede Kamer (Kamerstuk 34088) (16 dec 2014); Evaluatierapport GEAS

Verschil: in de praktijk lijkt het gerealiseerd effect ~€0,6 mln lager in 2017 dan het bekostigd effect (I/II)

Effect	Geschat financieel effect	Op basis van de volgende aannames									Verandering aantal zaken
		Verandering tijdsbesteding RA			Verandering tijdsbesteding JO			Verandering tijdsbesteding Admin			
		VA	AA	Dublin	VA	AA	Dublin	VA	AA	Dublin	
De volle ex nunc toets	Bekostigd effect	+4	+1	+1	+8	+1	+1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Bekostigd: + 473 VA - 1.055 AA n.v.t. Dublin
	Huidige inschatting effect	+4	+1	+1	+8	+1	+1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
	Verschil	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
De integrale beoordeling van geloofwaardigheid	Bekostigd effect	+64	+58	+26	+112	+105	+43	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	Huidige schatting: - 1.292 VA - 2.282 AA + 3175 Dublin
	Huidige inschatting effect	+64	+58	+26	+112	+105	+43	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
	Verschil	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Nieuwe afwijzingsgronden	Bekostigd effect	+26	+36	+15	+50	+64	+26	+1	+1	+1	Verschil: - 1.765 VA - 1.227 AA + 3175 Dublin
	Huidige inschatting effect	+26	+36	+15	+50	+64	+26	+1	+1	+1	
	Verschil	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Verkorten termijnen	Bekostigd effect	+12	+13	+4	+17	+21	+7	+2	+3	+3	Verschil: - 1.765 VA - 1.227 AA + 3175 Dublin
	Huidige inschatting effect	+9	+10	+3	+13	+16	+5	+2	+3	+3	
	Verschil	-3	-3	-1	-4	-5	-2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	

1. Dit is het bekostigde bedrag na de evaluatie in 2017. Het bedrag dat voor de evaluatie geclaimd is, was ~€ 9,9 mln.

Bron: Consultatie concept voorstel van wet inzake implementatie Procedurerichtlijn en Opvangrichtlijn (20 Feb 2017); Consultatie voorstel van wet inzake implementatie Procedurerichtlijn en Opvangrichtlijn zoals verzonden aan de Tweede Kamer (Kamerstuk 34088) (16 dec 2014); Evaluatierapport GEAS

Verschil: in de praktijk lijkt het gerealiseerd effect ~€0,6 mln lager in 2017 dan het bekostigd effect (II/II)

Effect		Op basis van de volgende aannames									
		Verandering tijdsbesteding RA			Verandering tijdsbesteding JO			Verandering tijdsbesteding Admin			Verandering aantal zaken
		VA	AA	Dublin	VA	AA	Dublin	VA	AA	Dublin	
Overige structurele aspecten	Bekostigd effect	+3	+9	+5	+5	+15	+ 8	+2	+2	n.v.t.	
	Huidige inschatting effect	+3	+9	+5	+5	+15	+ 8	+2	+2	n.v.t.	
	Verschil	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Snelle ontwikkelingen van het Europees recht	Bekostigd effect	+13	+13	+7	+23	+22	+11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
	Huidige inschatting effect	+13	+13	+7	+23	+22	+11	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
	Verschil	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Overige eenmalige aspecten	Bekostigd effect	+3	+3	n.v.t.	+4	+4	n.v.t.	+2	+2	n.v.t.	
	Huidige inschatting effect	+1	+1	n.v.t.	+2	+2	n.v.t.	0	0	n.v.t.	
	Verschil	-2	-2	n.v.t.	-2	-2	n.v.t.	-2	-2	n.v.t.	
Geschat financieel effect:											
	VA	~ € -520.000									
	AA	~ € -420.000									
	Dublin	~ € 370.000									
	Totaal:	~ € -570.000									

1. Dit is het bekostigde bedrag na de evaluatie in 2017. Het bedrag dat voor de evaluatie geclaimd is, was ~€ 9,9 mln.

Bron: Consultatie concept voorstel van wet inzake implementatie Procedurerichtlijn en Opvangrichtlijn (20 Feb 2017); Consultatie voorstel van wet inzake implementatie Procedurerichtlijn en Opvangrichtlijn zoals verzonden aan de Tweede Kamer (Kamerstuk 34088) (16 dec 2014); Evaluatierapport GEAS

Berekening financieel effect GEAS

$$\left(\begin{array}{l} \text{Minder RA kosten per zaak} \oplus \\ \text{Minder JO kosten per zaak} \oplus \\ \text{Minder admin kosten per zaak} \end{array} \right) \otimes \text{Totaal aantal zaken waarop van toepassing in 2017} = \text{Financieel effect}$$

	Minuten RA ¹	Minutentarief RA	Minuten JO	Minutentarief JO	Minuten admin	Minutentarief admin	Totaal #zaken	
VA zaken								
Daling behandeltijd	-4 min/zaak	⊗ €1,11/zaak	-6 min/zaak	⊗ €0,60/zaak	-2 min/zaak	⊗ €0,41/zaak	4.012	~€ -40.000
Daling aantal zaken	124 min/zaak	⊗ €1,11/zaak	219 min/zaak	⊗ €0,60/zaak	7 min/zaak	⊗ €0,41/zaak	-1.765	~€ -480.000
AA zaken								
Daling behandeltijd	-5 min/zaak	⊗ €1,11/zaak	-7 min/zaak	⊗ €0,60/zaak	-2 min/zaak	⊗ €0,41/zaak	5.339	~€ -55.000
Daling aantal zaken	133 min/zaak	⊗ €1,11/zaak	233 min/zaak	⊗ €0,60/zaak	9 min/zaak	⊗ €0,41/zaak	-1.227	~€ -360.000
Dublin zaken								
Daling behandeltijd	-1 min/zaak	⊗ €1,11/zaak	-2 min/zaak	⊗ €0,60/zaak	n.v.t.	⊗ €0,41/zaak	6.439	~€ -15.000
Stijging aantal zaken	56 min/zaak	⊗ €1,11/zaak	95 min/zaak	⊗ €0,60/zaak	3 min/zaak	⊗ €0,41/zaak	3.175	~€ +380.000

Totaal: ~€ -570.000

Aannames en bronnen

- Daling in minuten van "verkorten termijnen" doordat een kortere termijn de zaak in zwaarder maakt, maar wel de benutting van capaciteit lastiger. Door een leereffect van en lagere zaaksaantallen, zal dit effect naar verwachten 25% minder impact hebben op de behandeltijd
- Daling in minuten bij "overige eenmalige aspecten" door leereffect van werken met het digitale dossier en verbeteringen in de systemen. Dit verlaagt naar verwachting het effect op de behandeltijd met 50%
- Aantal zaken gebaseerd op zaaksaantallen per meetelement 2017
- Minutentarief RA = €1,11/min, minutentarief JO = €0,60/min, minutentarief admin = €0,41/min. Deze tarieven gelden zowel voor 1^e als 2^e aanleg



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

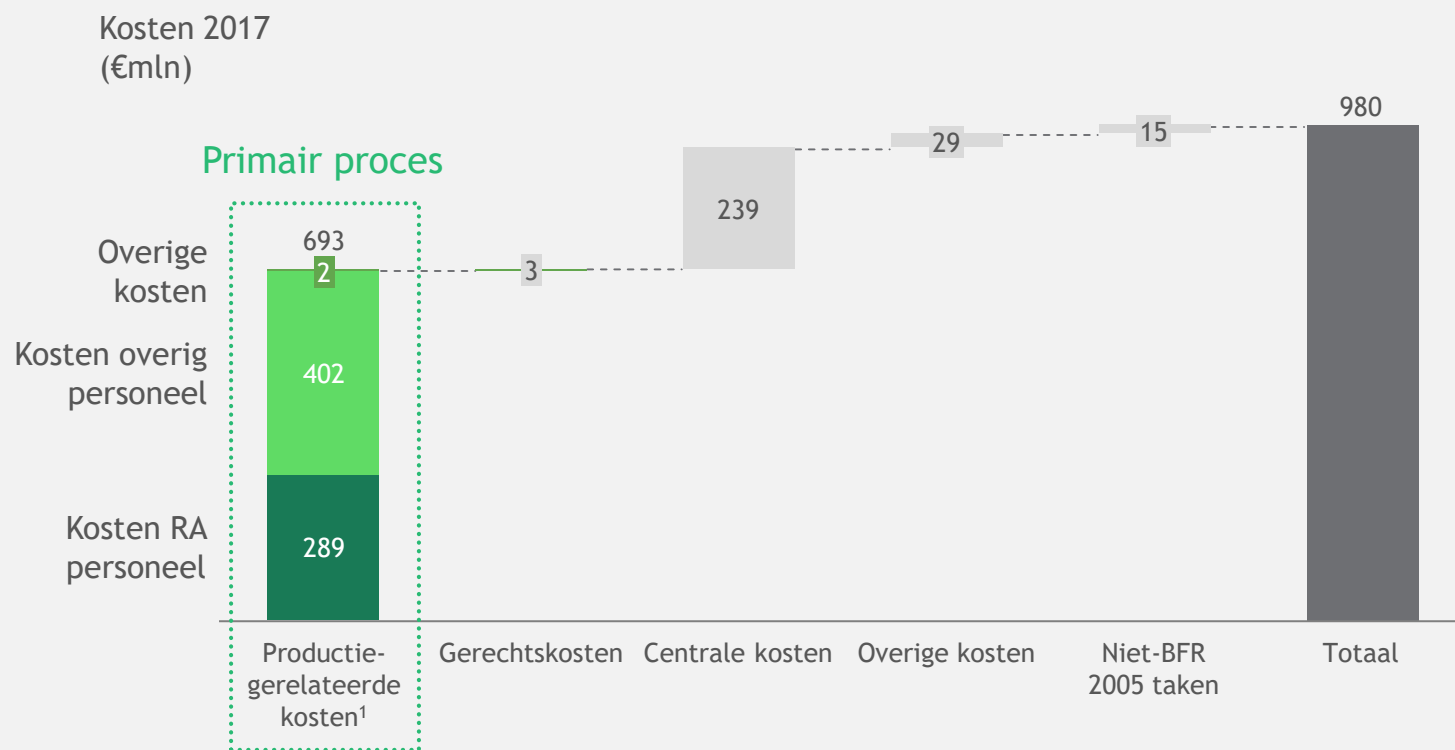
IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Kostenbasis voor organisatie van het primair proces is €693M



De kosten van het primair proces - het behandelen van zaken - zijn €693mln. Veruit het grootste deel van deze kosten zijn personeelskosten. De kosten van RA personeel zijn €289mln en van juridisch ondersteunend en overig personeel €402mln

De kosten van het primair proces zijn daarmee 71% van de totale kosten van de rechtspraak

De centraal gefinancierde kosten (voor o.m. IT, huisvesting en opleiding) zijn €239mln en zijn daarna de grootste kostenpost

1. Productie-gerelateerde kosten zijn o.b.v. kostenspecificatie van de RvdR uitgesplitst in kosten van RA personeel, kosten van overig personeel en overige kosten. Op het totaal wordt een correctie toegepast voor door gerechten gemaakte kosten die uit de productie-gerelateerde kosten gefilterd moeten worden, omdat deze kosten aan centrale kosten toebehoren. Deze correctie is proportioneel verdeeld over de drie kostencategorieën.

Bron: Jaarverslag 2017



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Logistieke optimalisatie is een tijdsinvestering vooraf die zich op twee manieren kan terugverdienen

Tijdsinvestering in logistieke optimalisatie ...

Toewijzen van zaak aan rechter en 'voor'-lezen door toegewezen rechter

Stafjurist bekijkt zaak bij binnenkomst en wijst deze (met instemming van regierechtter) toe aan een rechter

Toegewezen rechter bekijkt zaak 4-6 weken van tevoren om risico op aanhouding en intrekking in te schatten en eventuele voorvragen alvast naar partijen te sturen

... heeft mogelijk twee effecten¹ ...

Vermindering van aantal vermijdbare aanhoudingen

Uitsturen van 'voorvragen' aan partijen en vroegtijdig signaleren van ontbrekende stukken kan het aantal vermijdbare aanhoudingen terugdringen

Vermindering aantal intrekkingen van zaken die reeds zijn voorbereid

Uitsturen van voorvragen aan partijen kan eerder intrekking van de zaak in de hand werken (d.w.z. nog voordat de zaak volledig is voorbereid) en vroege signalering van hoog risico op intrekking kan voorbereiding tot een minimum beperken

... die efficiëntie kunnen opleveren

- Voorkomt dubbele voorbereidingstijd RA en JO
- Voorkomt verspilde zittingstijd RA/JO
- Voorkomt dubbele planningstijd JO
- Voorkomt dubbele administratietijd

- Voorkomt verspilde voorbereidingstijd RA en JO
- Voorkomt verspilde zittingstijd RA en JO
- Voorkomt dubbele administratietijd

1. Naast efficiëntievoordelen kan logistieke optimalisatie ook kwaliteit verhogend werken, bijv. door de mogelijkheid om zittingsagenda's aan partijen uit te kunnen sturen

Om hier een kwantitatieve inschatting voor te maken, worden wij beperkt tot bestuur algemeen en straf op basis van de beschikbare data

Is data beschikbaar voor:

Rechtsgebieden		Aantal vermijdbare aanhoudingen	Aantal intrekkingen
Bestuur	Straf	✓	✓
	Bestuur alg	✓	✓
	Belasting	✓	✗
	VK	✓	✗
Civiel	Familie	✗	
	Handel	✗	
	Kanton	✗	

✓ Rechtsgebied voldoet hier aan ✗ Rechtsgebied voldoet hier niet aan

Op basis van de beschikbare data is enkel een inschatting gemaakt voor **straf** en **bestuur algemeen**

Bij straf lijkt efficiëntiepotentieel voor logistieke optimalisatie €2,3-4,7mln voor de Rechtspraak

Tijdsinvestering vooraf

Door de sterke afhankelijkheid van ketenpartners (zoals het OM, de politie, de reclassering, etc.) bij het voorkomen van vermijdbare aanhoudingen en intrekkingen is het niet mogelijk om binnen de reikwijdte van dit onderzoek een inschatting te maken van de benodigde tijdsinvestering vooraf om vermijdbare aanhoudingen en intrekkingen te kunnen voorkomen

Hiervoor is additioneel onderzoek noodzakelijk

Vermindering aantal vermijdbare aanhoudingen

Het aantal vermijdbare aanhoudingen dat kan worden vermindert hebben wij voor EK ingeschat op 5700¹. Voor MK hebben wij een bandbreedte ingeschat van 900-1900² vermijdbare aanhoudingen. Op basis van interviews schatten wij de tijdsbesparing per voorkomen aanhouding voor EK op 70-100 minuten RA tijd en 240-360 minuten GA tijd en voor MK op 360-600 minuten RA tijd en 480-840 minuten GA tijd

Indien deze vermijdbare aanhoudingen worden voorkomen, levert dit een besparing van €1,9-4,1mln op per jaar voor de Rechtspraak

Vermindering aantal intrekkingen binnen drie weken voor zitting

Het aantal intrekkingen dat kan worden vermindert hebben wij voor EK ingeschat op 1250³ en voor MK ingeschat op 200⁴ intrekkingen. Op basis van interviews schatten wij de tijdsbesparing per voorkomen intrekking voor EK op 70-100 minuten RA tijd en 210-300 minuten GA tijd en voor MK op 300-600 minuten RA tijd en 450-780 minuten GA tijd

Indien deze intrekkingen worden voorkomen, levert dit een besparing van €0,4-0,6mln op per jaar voor de Rechtspraak



Efficiëntiepotentieel voor logistieke optimalisatie bij straf lijkt binnen een bandbreedte van €2,3-€4,7mln te vallen

1. Aantal EK aanhoudingen dat is aangemerkt als 'vermijdbaar' in Parketvergelijking 2017 2. 900 is gebaseerd op aantal MK aanhoudingen dat is aangemerkt als 'vermijdbaar' in Parketvergelijking 2017; 1900 is gebaseerd op vermindering indien alle rechtbanken naar het aanhoudingspercentage MK bewegen van de rechtbank met het laagste aanhoudingspercentage MK 3. Dit is het aantal intrekkingen dat wordt voorkomen als alle rechtbanken naar het intrekkingpercentage EK bewegen van de rechtbank met het laagste intrekkingpercentage EK 4. Aantal intrekkingen dat wordt voorkomen als alle rechtbanken naar het intrekkingpercentage MK bewegen van de rechtbank met het laagste intrekkingpercentage MK

Bron: Parketvergelijking 2017 (zoals opgesteld door het OM)

Straf: inschatting efficiëntiepotentieel gebaseerd op tijdsbesparing bij voorkomen vermijdbare aanhoudingen en intrekkingen

	Efficiëntiepotentieel		Aantal zaken waarop toepasbaar		Tijdsbesparing in minuten		Minutentarief
Besparing vermijdbare aanhoudingen totaal	€1,9-4,1mln						
MK besparing vermijdbare aanhoudingen	€0,6-2,2mln	=	900-1900 ³	×	RA: 360-600 ⁶ JO: 480-840 ⁶	×	RA: €1,11 ¹ JO: €0,61 ²
EK besparing vermijdbare aanhoudingen	€1,3-1,9mln	=	5700 ⁴	×	RA: 70-100 ⁶ JO: 240-360 ⁶	×	RA: €1,11 ¹ JO: €0,61 ²
Besparing intrekkingen totaal	€0,4-0,6mln						
MK besparing intrekkingen	€0,1-0,2mln	=	200 ⁵	×	RA: 300-600 ⁶ JO: 450-780 ⁶	×	RA: €1,11 ¹ JO: €0,61 ²
EK besparing intrekkingen	€0,3-0,4mln	=	1250 ⁵	×	RA: 70-100 ⁶ JO: 210-300 ⁶	×	RA: €1,11 ¹ JO: €0,61 ²
Totaal efficiëntiepotentieel Rechtspraak	€2,3-4,7mln						

Groen = besparing
Beige = aanname

1. Berekent als: loonkosten RA (€120.000)/250 werkdagen/432 minuten per werkdag (o.b.v. 36 uren contract) 2. Berekent als: loonkosten JO (€66.000)/250 werkdagen/432 minuten per werkdag (o.b.v. 36 uren contract) 3. 900 is gebaseerd op aantal MK aanhoudingen dat is aangemerkt als 'vermijdbaar' in Parketvergelijking 2017; 1900 is gebaseerd op vermindering indien alle rechtbanken naar het aanhoudingspercentage MK bewegen van de rechtbank met het laagste aanhoudingspercentage MK 4. Aantal EK aanhoudingen dat is aangemerkt als 'vermijdbaar' in Parketvergelijking 2017 5. Aantal intrekkingen dat wordt voorkomen als alle rechtbanken naar het intrekkingpercentage MK/EK bewegen van de rechtbank met het laagste intrekkingpercentage MK/EK 6. Bespaarde minuten bij aanhouding/intrekking is een inschatting van BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews met teamvoorzitters straf en hoofden VT++

Bij bestuur algemeen lijkt business case op zijn best neutraal op basis van de gebruikte aannames

Tijdsinvestering vooraf

Behandelend rechter investeert **20-30 minuten** per zaak die op zitting komt om voorvragen te formuleren

Dit vergt een **investering van €0,7-1,0mln** per jaar voor bestuur algemeen

Vermindering van aantal vermijdbare aanhoudingen

Om in te schatten wat het maximale aantal aanhoudingen is dat mogelijk kan worden vermeden, hebben wij aangenomen dat logistieke optimalisatie het aantal aanhoudingen binnen bestuur algemeen bij alle rechtbanken terugdringt naar het niveau van de rechtbank met het laagste aanhoudingspercentage. In dit maximale geval worden **990 aanhoudingen** vermeden, wat per aanhouding **90-120 minuten** RA tijd en **120-180 minuten** JO tijd bespaart

Dit levert een **maximale besparing van €0,1-0,3mln** op per jaar voor bestuur algemeen

Vermindering aantal intrekkingen van zaken die reeds zijn voorbereid

Om in te schatten wat het maximale aantal intrekkingen is dat mogelijk kan worden vermeden, hebben wij aangenomen dat logistieke optimalisatie het aantal intrekkingen binnen bestuur algemeen bij alle rechtbanken terugdringt naar het niveau van de rechtbank met het laagste intrekkingpercentage. In dit maximale geval worden **1185 intrekkingen** van zaken die reeds zijn voorbereid voorkomen, wat per intrekking **120-180 minuten** RA tijd en **180-240 minuten** JO tijd bespaart

Dit levert een **maximale besparing van €0,3-0,4mln** op per jaar voor bestuur algemeen



Resultaat van business case lijkt binnen een range van **-€0,6mln** tot €0,0mln te vallen voor bestuur algemeen

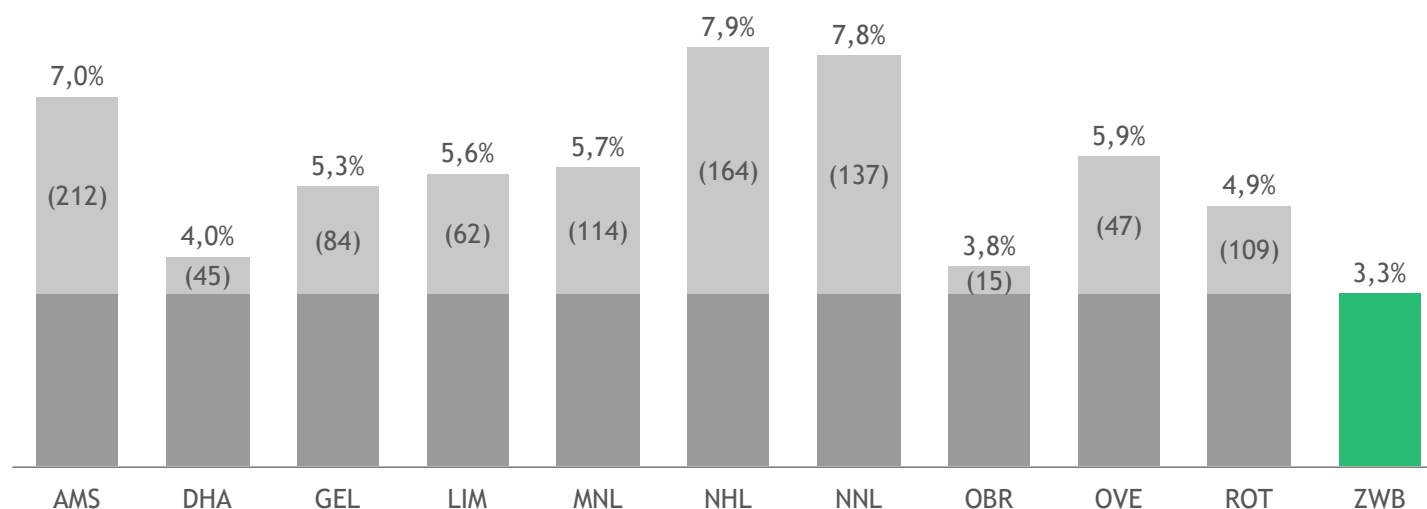
Bestuur algemeen: business case gebaseerd op tijdsinvestering en tijdsbesparing als gevolg van logistieke optimalisatie

	Investering / besparing		Aantal zaken waarop toepasbaar		Minuten extra/bespaard		Minutentarief	
Benodigde tijdsinvestering	Bandbreedte €0,7-1,0mln	=	31.000 ⁵	×	RA: 20-30 ⁵	×	RA: €1,11 ¹ JO: €0,61 ²	
Besparing vermijdbare aanhoudingen	Bandbreedte €0,1-0,3mln	=	990 ³	×	RA: 90-120 ⁴ JO: 120-180 ⁴	×	RA: €1,11 ¹ JO: €0,61 ²	
Besparing intrekkingen	Bandbreedte €0,3-0,4mln	=	1185 ³	×	RA: 120-180 ⁴ JO: 180-240 ⁴	×	RA: €1,11 ¹ JO: €0,61 ²	
Netto efficiëntiepotentieel	Bandbreedte €-0,6-0,0mln	=	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px;"> De bandbreedte voor netto efficiëntiepotentieel berekenen we als: Minimum = minimum aan besparingen - maximum van investeringen Maximum = maximum aan besparingen - minimum van investeringen </div>					Groen = besparing Rood = investering Beige = aanname

1. Berekent als: loonkosten RA (€120.000)/250 werkdagen/432 minuten per werkdag (o.b.v. 36 uren contract) 2. Berekent als: loonkosten JO (€66.000)/250 werkdagen/432 minuten per werkdag (o.b.v. 36 uren contract) 3. Berekent als: alle rechtbanken komen op niveau van aanhoudingen/intrekkingen van rechtbank met laagste percentage aanhoudingen/intrekkingen (zie toelichting op achterliggende pagina's) 4. Bespaarde minuten bij aanhouding/intrekking is een inschatting van BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews met teamvoorzitters 5. Benodigde tijdsinvestering per zaak is een inschatting van BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews met teamvoorzitters

Bestuur algemeen: vermindering (vermijdbare) aanhoudingen gebaseerd op beweging van alle rechtbanken naar rechtbank met laagste percentage aanhoudingen

Percentage aangehouden zaken¹ bij Bestuur Algemeen



NB: Voor het berekenen van het efficiëntiepotentieel zijn we uitgegaan van een 'maximaal' mogelijke besparing. Het is zeer de vraag of een reductie van het aantal aanhoudingen met 990 realistisch is

1. Aantal zaken aangehouden 2017 / Totaal aantal zaken binnen bestuur algemeen 2017

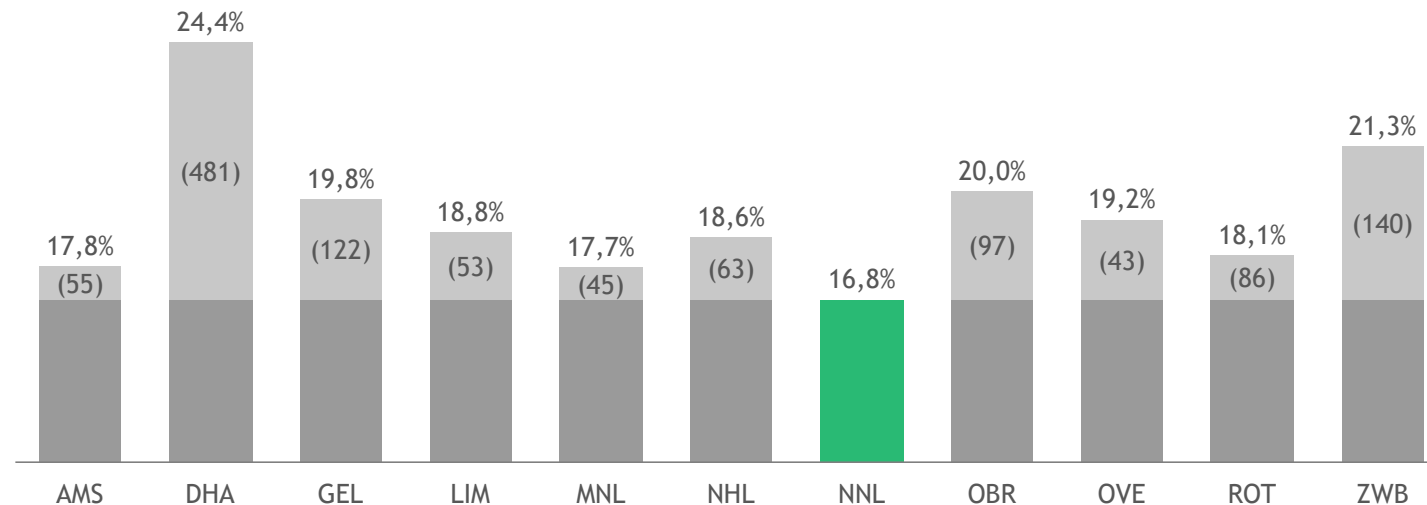
NB: Gebruikte data over aanhoudingen en intrekkingen is omwille van de vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid centraal opgevraagd. Hoewel dit de vergelijkbaarheid ten goede komt, kan het zijn dat er verschillen bestaan in de wijze waarop gerechten deze gegevens registeren. Indien de Rechtspraak de efficiëntiemogelijkheid logistieke optimalisatie verder wil onderzoeken, is een nadere validatie van deze gegevens met de individuele gerechten noodzakelijk.

Bron: Centrale data zoals uitgevraagd aan LDCR op 3 oktober 2017

Indien alle rechtbanken op niveau Zeeland-West-Brabant komen, worden 990 aanhoudingen vermeden

Bestuur algemeen: vermindering aantal (vermijdbare) intrekkingen gebaseerd op beweging van alle rechtbanken naar rechtbank met laagste percentage intrekkingen

Percentage ingetrokken zaken¹ bij bestuur algemeen



NB: Voor het berekenen van het efficiëntiepotentieel zijn we uitgegaan van een 'maximaal mogelijke' besparing. Het is zeer de vraag of een reductie van het aantal intrekkingen met 1.185 realistisch is

1. Aantal zaken ingetrokken 2017 / Totaal aantal zaken binnen bestuur algemeen 2017

NB: Gebruikte data over aanhoudingen en intrekkingen is omwille van de vergelijkbaarheid en betrouwbaarheid centraal opgevraagd. Hoewel dit de vergelijkbaarheid ten goede komt, kan het zijn dat er verschillen bestaan in de wijze waarop gerechten deze gegevens registeren. Indien de Rechtspraak de efficiëntiemogelijkheid logistieke optimalisatie verder wil onderzoeken, is een nadere validatie van deze gegevens met de individuele gerechten noodzakelijk.

Bron: Centrale data zoals uitgevraagd aan LDCR op 3 oktober 2017

Indien alle rechtbanken op niveau Noord-Nederland komen, worden 1.185 minder zaken ingetrokken

Bij andere rechtsgebieden pakt business case wellicht anders uit vanwege grotere/kleinere terugverdieneffecten

Indicatie van potentieel van besparingsmechanisme in andere rechtsgebieden ten opzichte van potentieel bij bestuur algemeen

	Bestuur		Civiel		
	Belasting	VK	Familie	Handel	Kanton
Vermindering van aantal vermijdbare aanhoudingen	↑ % vermijdbare aanhoudingen lijkt hoger	↓ % vermijdbare aanhoudingen lijkt lager	≈ % vermijdbare aanhoudingen lijkt gelijk	≈ % vermijdbare aanhoudingen lijkt gelijk	?
Vermindering aantal intrekkingen van zaken die reeds zijn voorbereid	↑ % intrekkingen lijkt hoger	↑ % intrekkingen lijkt hoger	?	?	?

- ↑ Potentieel lijkt hoger dan bij bestuur algemeen
- ↓ Potentieel lijkt lager dan bij bestuur algemeen
- ≈ Potentieel lijkt hetzelfde als bij bestuur algemeen
- ? Onduidelijk of potentieel hoger, lager of gelijk is aan potentieel bij bestuur algemeen



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Het optimaliseren van de samenwerking tussen RA en JO kan efficiëntiepotentieel opleveren door twee aspecten



Een goede verhouding van juridische ondersteuning per rechter

- Mogelijkheid om (deel) van de voorbereiding en het schrijfproces te laten uitvoeren door JO
- Voldoende kwalitatieve ondersteuning op zitting
- Aantal JO FTE geen beperkende factor in keuze voor het beste samenwerkingsmodel



Duidelijke taakverdeling en afgestemde werkwijzen voor efficiënte samenwerking tussen rechter en JO

- Voldoende aanwijzingen vooraf vanuit rechter zodat JO effectief kan werken
- Structurele terugkoppeling op kwaliteit van werk JO, zodat 'verbeterwerk' van rechter wordt verkleind

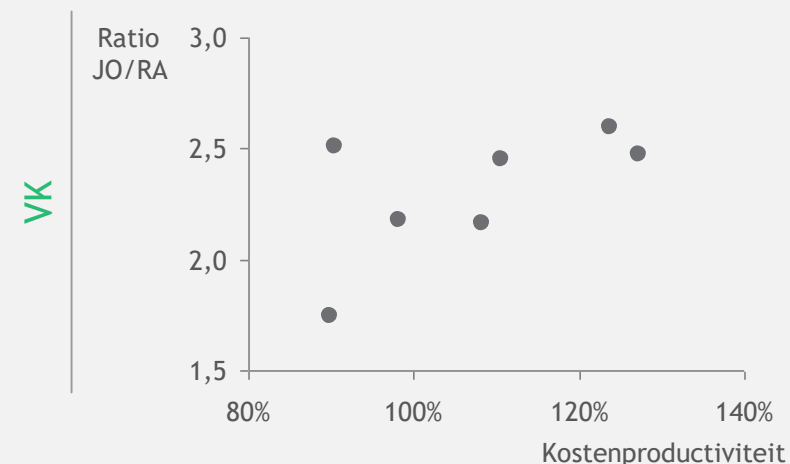
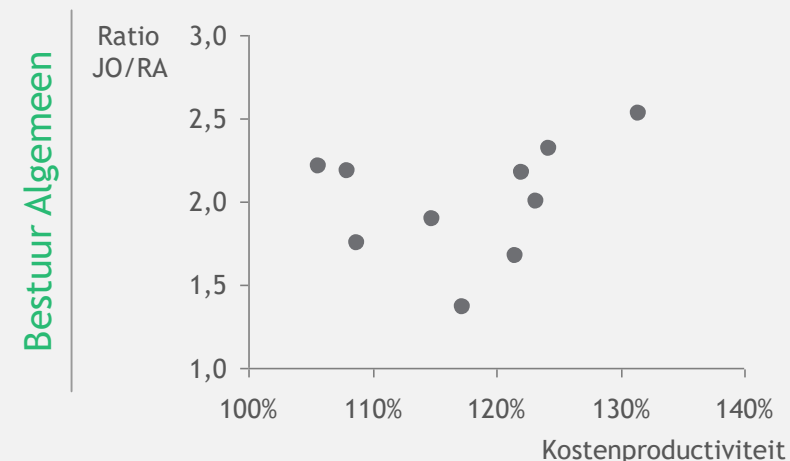
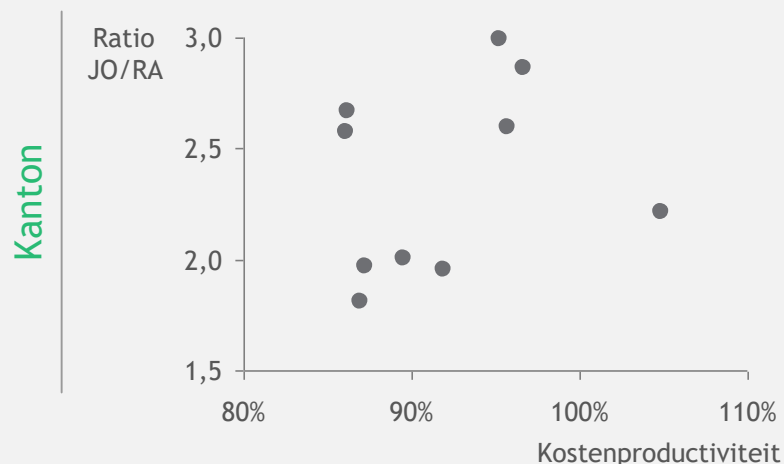
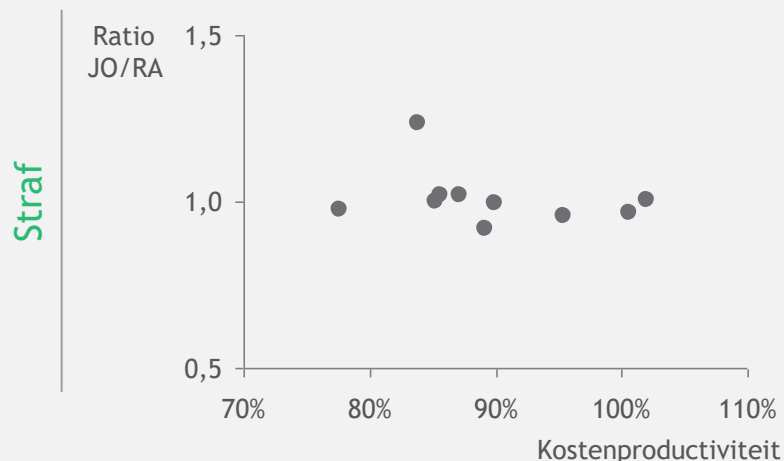
Beide aspecten zijn noodzakelijk om productief te werken

Op het hoogste niveau zien we onvoldoende correlatie tussen verhouding JO/RA en kostenproductiviteit om een top-down inschatting van efficiëntiepotentieel te maken

Om het mogelijke verband tussen de verhouding JO/RA bij een rechtbank en de kostenproductiviteit in kaart te brengen, hebben wij deze twee variabelen tegen elkaar afgezet in een 'scatterplot' per rechtsgebied

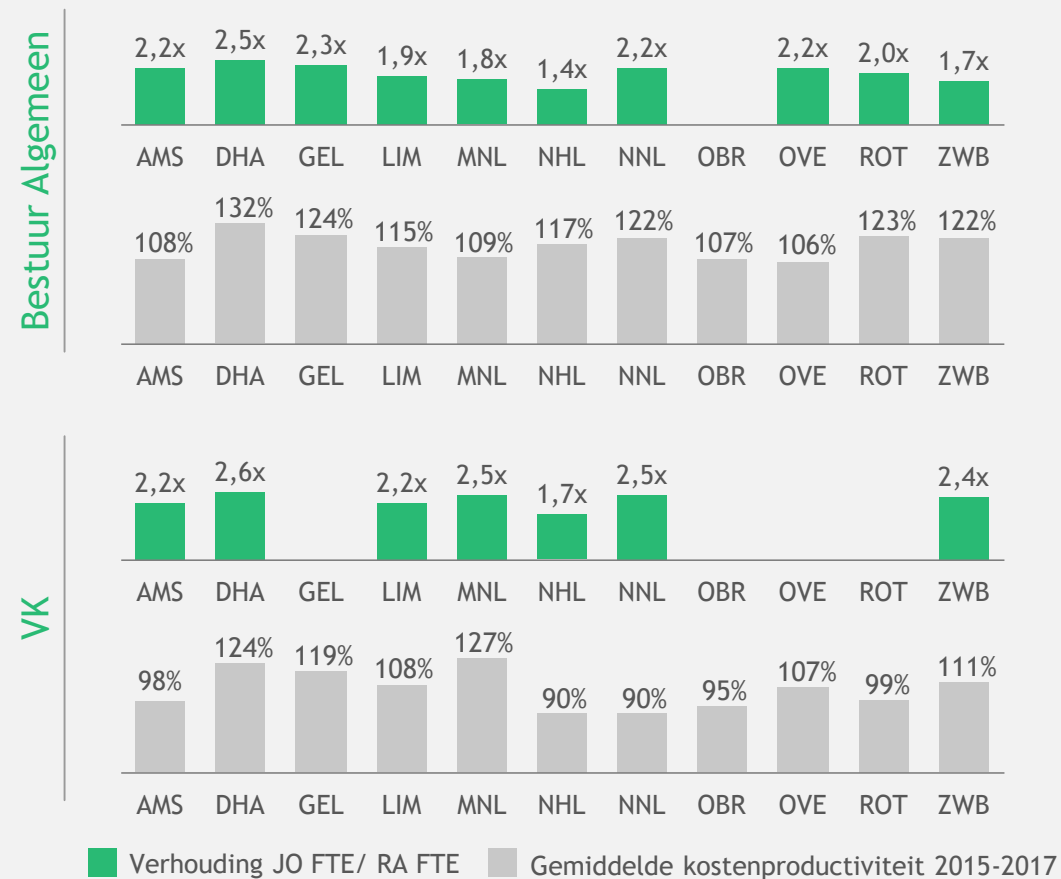
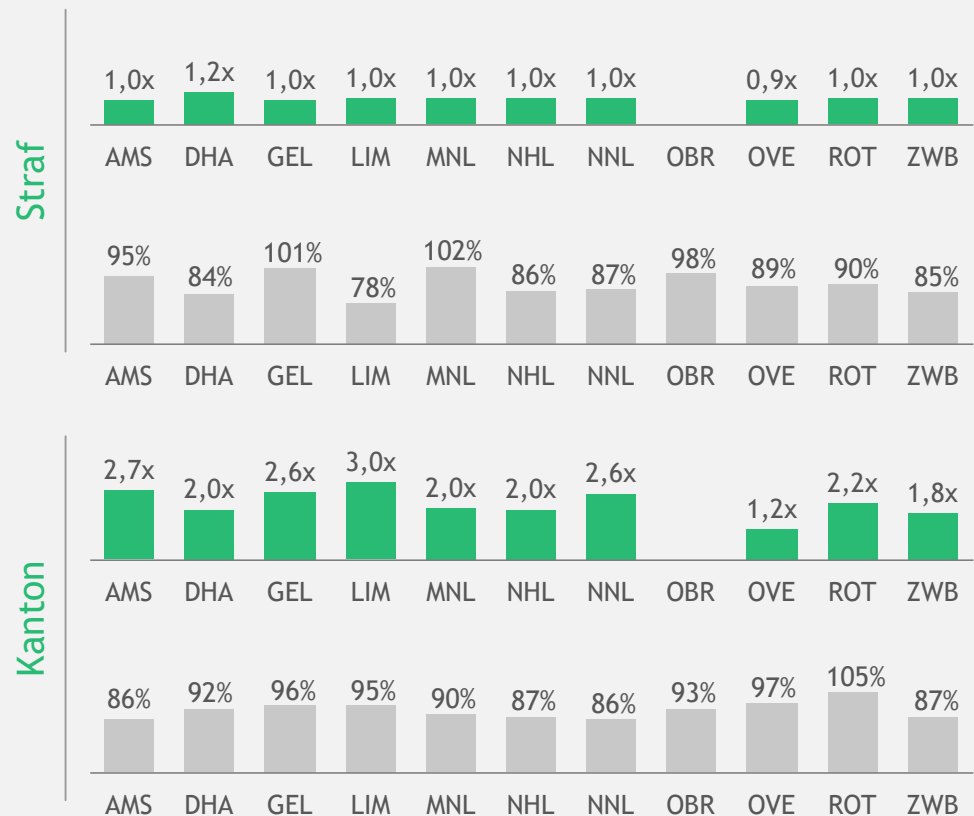
Hierbij is ieder datapunt een rechtbank met haar desbetreffende ratio JO/RA en kostenproductiviteit

Daar moet bij worden opgemerkt dat kostenproductiviteit uiteraard niet alleen door de verhouding JO/RA wordt beïnvloed



Het is dus nodig om in meer detail naar de rechtsgebieden te kijken

Hoewel directe correlatie lijkt te ontbreken kunnen de verschillen tussen rechtbanken wel aanleiding zijn voor een gesprek over de verhouding JO/RA



1. Kostenproductiviteit data voor handel en familie is niet beschikbaar binnen de Rechtspraak, Belasting laten we buiten beschouwing door beperkte omvang van het rechtsgebied. Niet alle rechtbanken zijn vertegenwoordigd want niet alle data is beschikbaar
 Bron: Jaarrapportages Raad van de Rechtspraak 2015-2017, datauitvraag aan gerechten zoals verzonden op 3 oktober

Om bottom-up het efficiëntiepotentieel in te schatten, richten wij ons op bestuur algemeen en kanton - om drie redenen

		Reden 1 Beschikbaarheid van data m.b.t. ratio JO/RA	Reden 2 Wezenlijke verschillen in verhouding JO/RA	Reden 3 Rechtsgebied heeft prioriteit op basis van omvang in kosten
	Straf	✓	✗	
Bestuur	Bestuur alg	✓	✓	✓
	Belasting	✓	✓	✗
	VK	✓	✓	✗
Civiel	Familie	✗		
	Handel	✗		
	Kanton	✓	✓	✓

 Rechtsgebied voldoet hier aan
  Rechtsgebied voldoet hier niet aan

Om deze redenen hebben we bestuur algemeen en kanton uitgewerkt

Efficiëntiepotentieel binnen bestuur algemeen hebben we ingeschat op €0,2-2,0mln door "maatwerk" voorbereiding van een zaak (I/II)

Binnen bestuur algemeen wordt gewerkt met een ver doorgevoerd samenwerkingsmodel: dit houdt onder andere in dat voor elke zaak die op zitting komt een 'instructie' wordt geschreven door een juridisch medewerker. Deze instructie wordt aan de rechter aangeboden samen met het dossier, en bevat typisch (I) een analyse van alle geschilpunten en beroepsgronden en; (II) een voorgestelde oplossingsrichting voor de zaak

Op basis van gesprekken met teamvoorzitters bestuur algemeen zien wij twee efficiëntiemogelijkheden bij het voorbereiden van een zaak door een JO, wat leidt tot een geschat efficiëntiepotentieel van €0,2-2,0mln

- I Het schrijven van een "analyse op maat", waarbij rechter en JO vooraf afstemmen welke beroepsgronden wel/niet worden uitgewerkt in de instructie heeft een mogelijk efficiëntiepotentieel van €0,5-1,4mln
- II Het schrijven van een "oplossingsrichting op verzoek", waarbij de JO enkel nog een oplossingsrichting uitschrijft als de rechter dit verzoekt, heeft een mogelijk efficiëntiepotentieel van €0,3-1,0mln
- III Het voorbereiden en houden van het vooroverleg behoeft extra tijd van de rechter, wat een mogelijke kostenpost van €0,4-0,6mln met zich meebrengt

- I Het schrijven van een "analyse op maat" heeft een mogelijk efficiëntiepotentieel van €0,5-1,4mln als de gemiddelde voorbereidingstijd van een juridisch medewerker met 30-90¹ minuten afneemt per zaak
 - Het lijkt dat momenteel vrijwel elke zaak die op zitting komt (zo'n 26.000 per jaar) 'volledig' wordt geanalyseerd door een juridisch medewerker
 - In een aanzienlijk deel van de zaken is een (aanzienlijk) deel van de analyse overbodig, omdat de rechter met name kijkt naar de belangrijkste beroepsgronden binnen een zaak
 - Indien rechter en juridisch medewerker de zaak ~2 weken voor zitting voorbespreken, kan de juridisch medewerker een "analyse op maat" schrijven: precies datgene dat de rechter nodig heeft
 - Als de voorbereidingstijd per zaak voor een JO hierdoor met 30-90 minuten afneemt, levert dit een efficiëntiepotentieel op van €0,5-1,4mln

(vervolg op volgende pagina)

1. Dit is een reductie van 5-15% op de totale gemiddelde behandeltime van 589 minuten per zaak voor een juridisch ondersteuner binnen bestuur algemeen (bron: Capgemini Tijdsbestedingsonderzoek Rechtspraak 2017). Reductie percentage is een inschatting van BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews met teamvoorzitters.

Efficiëntiepotentieel binnen bestuur algemeen hebben we ingeschat op €0,2-2,0mln door "maatwerk" voorbereiding van een zaak (II/II)

- II Het schrijven van een "oplossingsrichting op verzoek" heeft een mogelijk efficiëntiepotentieel van €0,3-1,0mln als de voorbereidingstijd van een juridisch medewerker met 45-90¹ minuten afneemt voor 50-70% van de zaken omdat hier geen oplossingsrichting wordt verzocht
 - Het lijkt dat er momenteel voor vrijwel elke zaak die op zitting komt (zo'n 26.000 per jaar) een mogelijke oplossingsrichting geschreven wordt door de juridisch medewerker, welke als onderdeel van de instructie aan de rechter wordt aangeboden
 - Bij sommige zaken (bijvoorbeeld in mondelinge uitspraken) en voor sommige rechters biedt deze uitgeschreven oplossingsrichting geen/weinig meerwaarde; op basis van interviews schatten wij in dat dit voor 50-70% van de zaken het geval is
 - Indien rechter en juridisch medewerker de zaak ~2 weken voor zitting voorbespreken, kan de rechter aangeven of en hoe een mogelijke oplossingsrichting gewenst is in de instructie
 - Als de voorbereidingstijd van een JO hierdoor met 45-90 minuten afneemt voor 50-70% van de zaken die op zitting komen, levert dit een mogelijk efficiëntiepotentieel op van €0,3-1,0mln

- III Om deze efficiëntiemogelijkheden te benutten, is een tijdsinvestering van de rechter (15-20² minuten per zaak die op zitting komt) noodzakelijk, wat een 'investering' van €0,4-0,6mln vergt
 - Onze indruk is dat de rechter momenteel een zaak meestal pas één week voor de zitting lees, hij/zij neemt dan ook de afgeronde 'instructie' van de juridisch medewerker mee
 - De rechter zal verder voor de zitting de zaak moeten bekijken om de belangrijkste geschilpunten en beroepsgronden te identificeren, wat voor een deel 'dubbel werk' is, omdat een deel van de opgedane kennis weer wegzakt richting de zitting
 - Als de gemiddelde voorbereidingstijd van een rechter hierdoor met 15-20 minuten toeneemt voor zaken die op zitting komen, vergt dit een mogelijke investering van €0,4-0,6mln

1. Dit is een reductie van 7,5-15% op de totale gemiddelde behandelingsduur van 589 minuten per zaak voor een juridisch ondersteuner binnen bestuur algemeen (bron: Capgemini Tijdsbestedingsonderzoek Rechtspraak 2017). Reductie percentage is een inschatting van BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews met teamvoorzitters.

2. Aantal minuten is een inschatting van BCG op basis van het beeld dat is ontstaan uit interviews met teamvoorzitters. In het kader van de professionele standaarden is door de rechtspraak berekend dat het 'vooroverleggen' van een zaak om een zittingsagenda uit te kunnen sturen naar de partijen zo'n 30 minuten per zaak zou kosten. Bij bestuur algemeen is deze tijd niet apart bekostigd. Dit onderdeel van de professionele standaarden is, naar ons weten, bij de meeste gerechten nog niet ingevoerd, waardoor een aparte tijdsinvestering genoodzaakt is om het mogelijke efficiëntiepotentieel te kunnen realiseren

Toelichting op inschatting efficiëntiepotentieel bij bestuur algemeen

	Investering / besparing		Aantal zaken waarop van toepassing		Minuten extra/bespaard		Minutentarief	
Besparing "analyse op maat"	Bandbreedte: €0,5-1,4mln	=	26.000 ¹	×	Bandbreedte JO: 30-90 ⁴	×	JO: €0,61 ²	
Besparing "oplossingsrichting op verzoek"	Bandbreedte: €0,3-1,0mln	=	Bandbreedte: 13.000-18.500 ⁵	×	Bandbreedte JO: 45-90 ⁴	×	JO: €0,61 ²	
Benodigde tijdsinvestering	Bandbreedte: €0,4-0,6mln	=	26.000 ¹	×	Bandbreedte RA: 15-20 ⁴	×	RA: €1,11 ³	
Netto efficiëntiepotentieel	Bandbreedte: €0,2-2,0mln	=	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px;"> <p>De bandbreedte voor netto efficiëntiepotentieel berekenen we als: Minimum = minimum aan besparingen - maximum van investeringen Maximum = maximum aan besparingen - minimum van investeringen</p> </div>					<p>Groen = besparing Rood = investering Beige = aanname</p>

1. ingeschat als: 60% van alle bestuurszaken (44.000) 2. Berekent als: loonkosten JO (€66.000)/250 werkdagen/432 minuten per werkdag (o.b.v. 36 uren contract) 3. Berekent als: loonkosten RA (€120.000)/250 werkdagen/432 minuten per werkdag (o.b.v. 36 uren contract) 4. zie toelichting op inschatting van dit aantal op voorliggende pagina. 5. ingeschat als 50-70% van alle zaken die op zitting komen (26.000)

Efficiëntiepotentieel binnen kanton schatten wij in op €0-0,9mln door invoeren van het verder doorgevoerde samenwerkingsmodel in rechtbanken waar dit nog niet wordt toegepast

In het verder doorgevoerde samenwerkingsmodel wordt bij kanton voor alle zaken op tegenspraak (zo'n 60.000 zaken per jaar¹) een conceptvonnis geschreven door een juridisch medewerker

- Hiermee bespaart de rechter 30-60 minuten schrijftijd per zaak omdat het concept vonnis reeds is geschreven
- Dit kost een juridisch medewerker 45-75 minuten schrijftijd per zaak voor het opstellen van het concept

Dit model lijkt nog niet bij alle rechtbanken ingevoerd, wat duidt op een mogelijk efficiëntiepotentieel bij 1-6 rechtbanken (o.a. Overijssel), welke gezamenlijk, op basis van onze inschatting 5-40%² van alle kantonzaken behandelen

Invoering van dit model bij deze rechtbanken kan een mogelijk efficiëntiepotentieel opleveren van €0-0,9mln indien dit voor elke zaak op tegenspraak bij deze rechtbanken de tijdsbesparing bij rechters bewerkstelligt

1. Op basis van productie-aantallen 2017 2. Inschatting gebaseerd op beeld dat met name bij rechtbanken met een wat kleinere productie voor kanton het verder doorgevoerde samenwerkingsmodel niet (volledig) is ingevoerd
Bron: Bijlagen bij jaarrapportage 2017

Toelichting op inschatting efficiëntiepotentieel bij kanton

	Investering / besparing		Minuten extra/bespaard		Minutentarief
Besparing schrijftijd RA per zaak	Per zaak: €33-66	=	Minuten RA Bandbreedte: 30-60	×	RA: €1,11 ²
Investering in extra schrijftijd JO per zaak	Per zaak: €27-46	=	Minuten JO Bandbreedte: 45-75	×	JO: €0,61 ³
	×				
Zaaksvolume van de 1-6 rechtbanken	Bandbreedte: 3000-24.000	=	Aantal zaken op tegenspraak 50.000 ¹	×	% kantonzaken van de 1-6 rechtbanken 5-40% ⁴
	=				
Netto efficiëntiepotentieel	Bandbreedte: €0-0,9mln		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> De bandbreedte voor netto efficiëntiepotentieel bereken we als: Minimum = minimum aan besparingen - maximum van investeringen Maximum = maximum aan besparingen - minimum van investeringen </div>		

Groen = besparing
 Rood = investering
 Beige = aanname

1. Op basis van productiegegevens kanton 2017
 2. Berekent als: loonkosten RA (€120.000)/250 werkdagen/432 minuten per werkdag (o.b.v. 36 uren contract)
 3. Berekent als: loonkosten JO (€66.000)/250 werkdagen/432 minuten per werkdag (o.b.v. 36 uren contract)
 4. Inschatting gebaseerd op beeld dat met name bij rechtbanken met een wat kleinere productie voor kanton het verder doorgevoerde samenwerkingsmodel niet (volledig) is ingevoerd

Efficiëntiepotentieel lijkt incasseerbaar op een termijn van 2-4 jaar, maar kan enkel worden benut indien aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan

Bestuur algemeen: Incasseringstermijn en randvoorwaarden

Voor het incasseren van het efficiëntiepotentieel zien wij een aantal voorwaarden

- De aannames die achter de inschatting van het mogelijke efficiëntiepotentieel liggen, dienen verder te worden gestaafd met alle rechtbanken om dit potentieel meer gedetailleerd in te kunnen schatten
- Het geïdentificeerde potentieel zitten deels dicht tegen de rechterlijke onafhankelijkheid aan, wat betekent dat zonder medewerking van rechters het potentieel niet kan worden gerealiseerd
- Om dit model effectief te laten werken is een mentaliteit waarbij samenwerking tussen rechter en juridisch medewerker centraal staat, cruciaal
- Binnen het rechtsgebied bestuur algemeen (bij zowel juridische medewerkers als rechters) verschillen de meningen over de noodzaak van een oplossingsrichting als onderdeel van de voorbereidende 'instructie'. Voordat deze efficiëntiemogelijkheid kan worden geïmplementeerd zal moeten worden besproken of het 'optioneel' maken van de oplossingsrichting wenselijk is
- Binnen het rechtsgebied bestuur algemeen lijkt aanzienlijk draagvlak voor het 'op maat' maken van de analyse door een JO, aangezien dit makkelijk aansluiting kan vinden bij het 'vooroverleg' dat al is opgenomen in de professionele standaarden

Indien op korte termijn wordt gestart met de geïdentificeerde efficiëntiemogelijkheid, is de verwachting dat het mogelijke efficiëntiepotentieel op een termijn van 2-4 jaar kan worden geïncasseerd

- Aanpassingen in werkwijze kunnen op korte termijn worden gestart, maar vergen tijd om zich uit te betalen omdat rechters en juridisch medewerkers opnieuw op elkaar ingespeeld moeten raken en dit op plaatsen een cultuurverandering met zich mee zal brengen

Kanton: Incasseringstermijn en randvoorwaarden

Voor het incasseren van het efficiëntiepotentieel zien wij een aantal voorwaarden

- De aannames die achter de inschatting van het mogelijke efficiëntiepotentieel liggen, dienen verder te worden gestaafd met alle rechtbanken om dit potentieel meer gedetailleerd in te kunnen schatten
 - Met name een inventarisatie van waar het verder doorgevoerde samenwerkingsmodel wel/niet wordt gehanteerd is hierin noodzakelijk
- Binnen kanton zal de kwaliteit van de juridisch ondersteuning bij sommige gerechten moeten worden verbeterd om met het verder doorgevoerde samenwerkingsmodel te kunnen werken
- Binnen kanton zal additionele FTEs juridische ondersteuning moeten worden aangetrokken om met het verder doorgevoerde samenwerkingsmodel te werken. De kosten hiervan lopen vooruit op het mogelijk efficiëntiepotentieel, aangezien juridisch medewerkers enige ervaring nodig hebben om effectief concepten te kunnen schrijven

Indien op korte termijn wordt gestart met de geïdentificeerde efficiëntiemogelijkheid, is de verwachting dat het mogelijke efficiëntiepotentieel op een termijn van 2-4 jaar kan worden geïncasseerd

- Aannemen en opleiden van additionele JO FTE kost tijd
- Aanpassingen in werkwijze kunnen op korte termijn worden gestart, maar vergen tijd om zich uit te betalen omdat rechters en juridisch medewerkers opnieuw op elkaar ingespeeld moeten raken

Kanttekening: Uit interviews blijkt dat het invoeren van het verder doorgevoerde samenwerkingsmodel in sommige gevallen parallel loopt aan het invoeren van de professionele standaarden binnen kanton voor wat betreft het vier-ogen-principe. Invoering van dit principe betekent dat additionele JO-tijd noodzakelijk is om zaken voor te bereiden. Men geeft aan dat dit additionele kosten met zich meebrengt

Hoewel voor andere rechtsgebieden de data zeer beperkt aanwezig is, is onze indruk dat er ook in andere rechtsgebieden wellicht efficiëntiepotentieel bestaat

Familie: verder doorgevoerd samenwerkingsmodel bij Rb Gelderland

Bij rechtbank Gelderland wordt binnen familie een verder doorgevoerd samenwerkingsmodel gehanteerd, waarbij ervaren juridisch medewerkers ook de concept vonnissen in de meer complexe zaken schrijven

Op basis van interviews met andere rechtbanken schatten wij in dat dit model nog niet bij andere rechtbank wordt gehanteerd

Hier ligt wellicht een kans voor andere rechtbanken om meer efficiënt te kunnen werken

Handel: verder doorgevoerde samenwerkingsmodel bij Rb Den Haag

Bij rechtbank Den Haag wordt binnen handel een vrij verder doorgevoerd samenwerkingsmodel gehanteerd, waarbij gespecialiseerde juridisch medewerkers voor het merendeel van de zaken een concept vonnis schrijven

Op basis van interviews met andere rechtbanken schatten wij in dat dit model nog niet bij alle andere rechtbank wordt gehanteerd

Hier ligt wellicht een kans voor andere rechtbanken om meer efficiënt te kunnen werken

Op basis van een eerste ordegrootte inschatting zien wij geen efficiëntiepotentieel bij de Rechtspraak bij het invoeren van een soortgelijk model van samenwerking tussen RA/JO als bij de Raad van State

Het Raad van State model van samenwerking tussen RA/JO is gedurende het onderzoek genoemd als efficiëntiemogelijkheid. Dit model kenmerkt zich door:

- Een hoger aantal juridisch medewerkers per rechter/raadsheer (zo'n 5 JO FTE per RA Fte binnen de bestuursrechtspraak t.o.v. zo'n 2 JO Fte per RA Fte binnen de bestuursrechtspraak van rechtbanken)
- Een hogere inschaling van juridisch medewerkers (ongeveer schaal 14 t.o.v. gemiddeld schaal 9-10 binnen de Rechtspraak) en rechters/raadsheren

Het Raad van State model van samenwerking kan, in theorie, op twee manieren de kostenefficiëntie van een rechtsgebied verhogen:

- Door het hoger aantal juridisch medewerkers per rechter/raadsheer wordt meer werk gedaan door juridisch medewerkers, waardoor de gemiddelde loonsom per FTE van afdeling (rechters plus juridisch medewerkers) omlaag gaat
- Door juridisch medewerkers hoger in te schalen kunnen betere werknemers worden aangetrokken, wat tot productiviteitswinst leidt en hetzelfde werk met minder FTE kan worden gedaan dan momenteel het geval is

Op basis van een eerste ordegrootte inschatting zien wij geen efficiëntiepotentieel bij het invoeren van een soortgelijk model binnen de Rechtspraak. De gemiddelde loonsom stijgt indien het Raad van State model wordt ingevoerd: hoewel er minder FTE RA nodig zijn, mitigeert de loonstijging van de juridisch medewerkers van schaal 10 naar schaal 14 dit effect volledig (zie rekenvoorbeeld¹ op de achterliggende pagina).

Daarnaast wordt binnen de meeste gerechten al veel werk door juridische ondersteuning uitgevoerd. Om dit model efficiënter te laten zijn dan het huidige model bij bestuursrecht in rechtbanken is er bij juridisch medewerkers een productiviteitsstijging van minimaal ~20-25% nodig. Hoewel dit niet ondenkbaar is, lijkt een dergelijke productiviteitsstijging op de korte termijn beperkt haalbaar.

1. FTE aantallen zijn theoretisch, loonkosten en verhoudingen JO/RA zijn een benadering van de realiteit binnen het bestuursrecht bij de Raad van State en bij de Rechtbanken

Op basis van een eerste ordegrootte inschatting zien wij geen efficiëntiepotentieel bij het invoeren van een soortgelijk model binnen de Rechtspraak

Berekening van personele kosten bij Bestuursrecht in huidig model en met RVS model

		RA	JO	Totaal	Toelichting
Huidig samenwerkingsmodel bij bestuursrecht van rechtbanken	• Verhouding JO/RA Fte	2 JO per RA			
	• Personele bezetting	33	67	100	
	• Gemiddelde loonsom	€120.000	€55.255		Loonkosten JO gebaseerd op (schaal 10, trede 5 = €3542 per maand)*13 + 20% additionele loonkosten werkgever
	• Personele kosten	€4,0M	€3.7M	€ 7.7M	
Raad van State model	• Verhouding JO/RA Fte	5 JO per RA			
	• Personele bezetting	17	83	100	
	• Gemiddelde loonsom	€120.000	€88.390		Loonkosten JO gebaseerd op (schaal 14, trede 5 = €5666 per maand)*13 +20% additionele loonkosten werkgever
	• Personele kosten	€2.0M	€7.3M	€9.3M	
Delta	• Delta in loonkosten bij invoering RvS model	-€2M	+3,6M	+€1.66M	
	• Noodzakelijke productiviteitswinst RvS model voor break-even			22%	



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

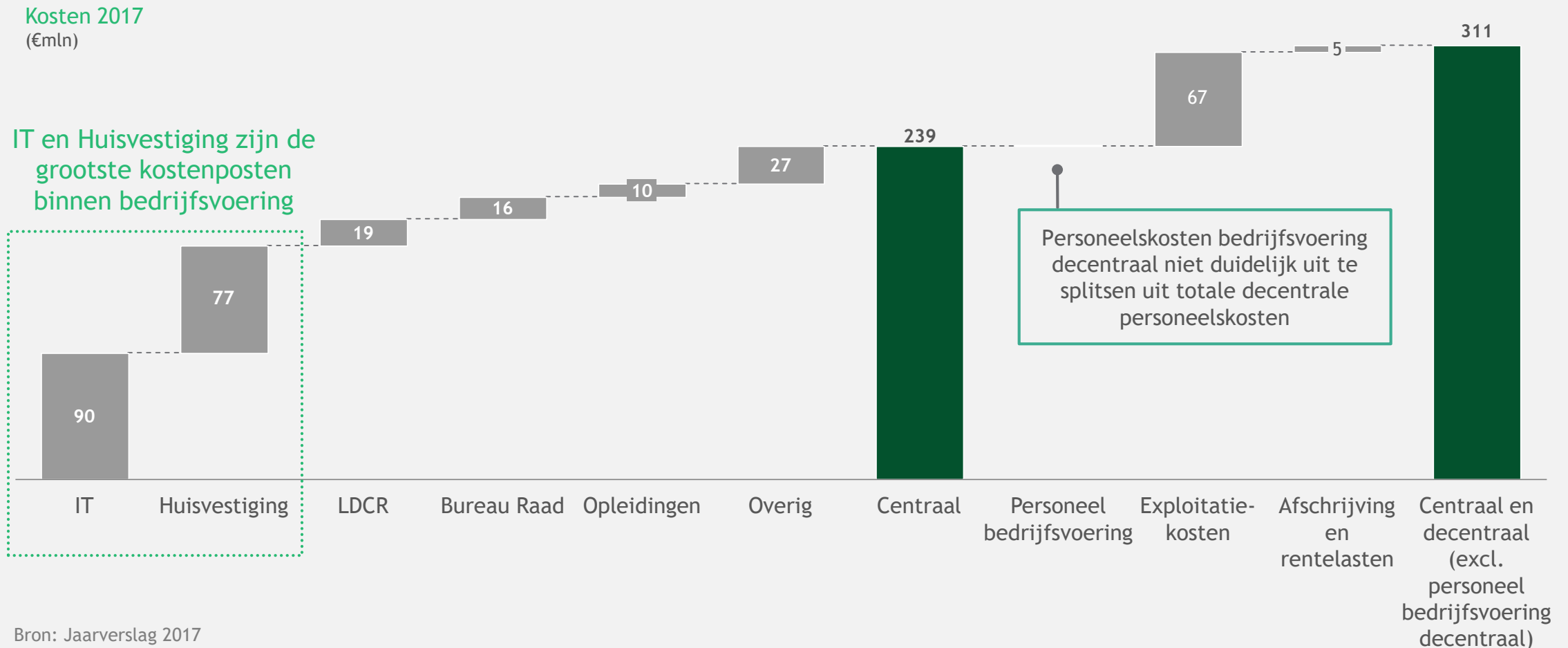
IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

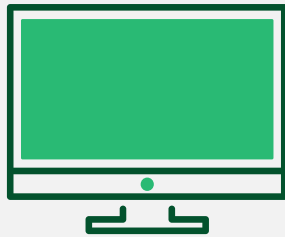
Bijlagen

Kostenbasis centrale bedrijfsvoering is €239mln



Wij kijken naar efficiëntiepotentieel bij bedrijfsvoering binnen drie categorieën

1



Efficiëntiemogelijkheden
binnen IT/IVO

2



Efficiëntiemogelijkheden
binnen Huisvesting

3



Overige geïdentificeerde
efficiëntiemogelijkheden



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

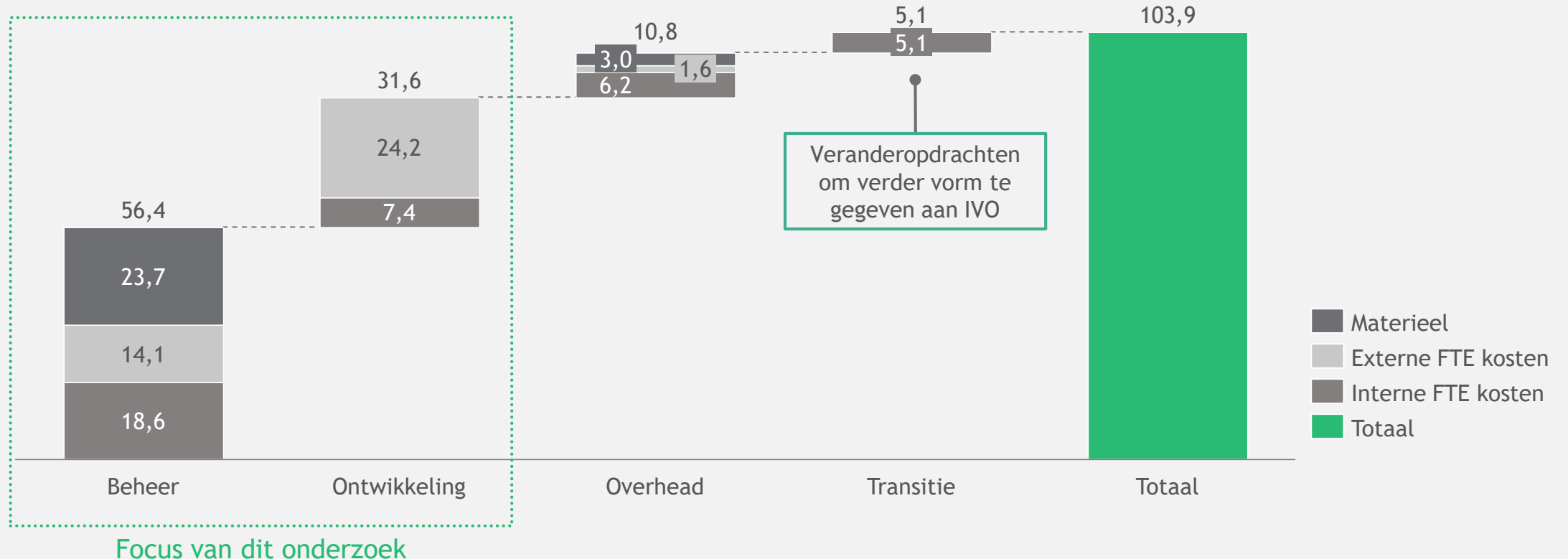
Overige mogelijkheden

Bijlagen

Kostenbasis IT is ~€104mln en bestaat voornamelijk uit beheer en ontwikkeling

Deze gedetailleerde uitsplitsing van de kostenbasis is alleen mogelijk op basis van budget 2018 (niet realisatie 2017) - vandaar dat deze kostenbasis (€104mln, 2018 budget) niet overeenkomt met de getallen op de kostenbasis voor bedrijfsvoering (€90mln, 2017 realisatie)

IVO Budget 2018
(€mln)



Noot: Er zijn nog decentrale kosten bij de gerechten, onder andere: kosten voor de devices en lokale IT ondersteuning.
Bron: IVO

Zes efficiëntiemogelijkheden lijken relevant voor IVO

	Efficiëntiemogelijkheid	Efficiëntiemechanisme	Overwegingen bij de toepasbaarheid op IVO
Ontwikkeling	Verkleinen van het ontwikkelportfolio	Verminderen ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten, door middel van: <ul style="list-style-type: none"> • Omvang van het ontwikkelportfolio terug dringen • Functionaliteit volgens uniforme, landelijke specificaties ontwikkelen 	Huidige IT kosten (€103,9mln) zijn ~10% van de totale kostenbasis van de Rechtspraak (€982mln). Ontwikkelkosten (€31,6mln) zijn nu ~30% van de totale IT kosten. Beide zijn in lijn met ratio's die typisch gezien worden binnen overheidsorganisaties ¹
	Vervangen externen door internen binnen ontwikkeling	Vervangen externe FTEs door goedkopere interne FTEs, door middel van: <ul style="list-style-type: none"> • Bestaande externen een contract aanbieden om in dienst te treden bij IVO • Bestaande externe contracten beëindigen en vervangen door nieuwe internen 	Personeelslasten van externe FTE vertegenwoordigen meer dan 75% van de totale personeelslasten binnen ontwikkeling
Beheer	Sourcen van IT beheertaken	Uitbesteden van (een deel van de) beheertaken aan marktpartijen <ul style="list-style-type: none"> • Marktpartijen zijn meer gespecialiseerd en kunnen het beheer effectiever uitvoeren • Marktpartijen brengen schaalvoordelen met zich mee qua infra- en serverkosten 	Beheer is momenteel veelal intern belegd. Er loopt een onderzoek naar de strategie en bijbehorende kaders voor mogelijk 'outsourcen' van beheer- en ontwikkelactiviteiten
	Vervangen externen door internen binnen beheer	Vervangen externe FTEs door goedkopere interne FTEs, door middel van: <ul style="list-style-type: none"> • Bestaande externen een contract aanbieden om in dienst te treden bij IVO • Bestaande externe contracten beëindigen en vervangen door nieuwe internen 	Personeelslasten van externe FTE vertegenwoordigen meer dan 40% van de totale personeelslasten binnen beheer
	Rationaliseren applicaties	Terugbrengen van het aantal applicaties dat in beheer is, door middel van: <ul style="list-style-type: none"> • Bestaande applicaties die onvoldoende gebruikt worden, en niet cruciaal zijn in het primair proces uit te faseren 	~5 jaar geleden zijn het aantal applicaties teruggebracht van ~3000 naar ~500. Momenteel loopt de actie om dit nog verder terug te brengen. Ons beeld is dat binnen IVO het zicht op de beheerkosten en het gebruik per applicatie niet volledig is, wat mogelijk ruimte geeft voor efficiëntiepotentieel
	Verlagen licentie kosten	Onderhandelen met de licentiehouder over betere condities, door middel van: <ul style="list-style-type: none"> • Heronderhandelen van huidige contracten • Scherpere contractonderhandelingen bij nieuwe contracten 	Ons beeld is dat binnen IVO de nadruk de afgelopen jaren op andere onderdelen van de IT organisatie heeft gelegen, waardoor er mogelijk efficiëntiepotentieel is binnen het verlagen van de licentiekosten

1. Op basis van Deloitte Herijking

Deze zes mogelijkheden hebben mogelijk €3,6-8,8mln structureel potentieel t.o.v. kostenbasis 2018

Mogelijk structureel potentieel kan niet altijd direct bij elkaar opgeteld worden door overlap in kostenbasis

	Efficiëntie-mogelijkheid	Kostenbasis (2018)	Efficiëntiemechanisme	Mogelijk structureel potentieel t.o.v. 2018
Ontwikkeling	Verkleinen van het ontwikkelportfolio	€31,6mln (totale ontwikkelportfolio)	Typisch is een beheersbaar ontwikkelbudget binnen de overheid ~30% van het IT budget, waarbij het IT budget ~10% van het totale organisatiebudget is ¹ (dus ~3% van totaal)	€0mln <ul style="list-style-type: none"> Op dit moment is ontwikkelbudget al ~30% van het IT budget, in lijn met typische ontwikkelbudgetten binnen de overheid
	Vervangen externen door internen binnen ontwikkeling	€24,2mln (personeelskosten externe FTEs bij ontwikkeling)	Typisch kunnen 10-20% van externe FTE bij ontwikkeling vervangen worden door internen <ul style="list-style-type: none"> Historisch gezien bij SSC-ICT en Logius³ Interne FTE is typisch ~33% goedkoper 	€0,8-1,6mln <ul style="list-style-type: none"> Indien 10-20% van de externe FTEs vervangen worden door ~33% goedkopere interne FTEs
	Sourcen van IT beheertaken	€56,4mln (totale beheerbudget)	Typisch gezien is 2-7% efficiency mogelijk indien er nog geen uitbesteding plaats vindt	€1,1-3,9mln <ul style="list-style-type: none"> Dit is sterk afhankelijk van gemaakte keuzes m.b.t. schaal/locatie
Beheer	Vervangen externen door internen binnen beheer	€14,1mln (personeelskosten interne FTEs bij beheer)	Typisch kunnen 20-30% van externe FTE bij beheer vervangen worden door internen <ul style="list-style-type: none"> Historisch gezien bij SSC-ICT en Logius Interne FTE is typisch ~33% goedkoper 	€0,9-1,4mln <ul style="list-style-type: none"> Indien 20-30% van de externe FTEs vervangen worden door ~33% goedkopere interne FTEs
	Rationaliseren applicaties	€17,3mln (totale kosten applicatiebeheer)	Typisch gezien is 4-9% efficiency mogelijk indien er nog geen rationalisatieslag heeft plaatsgevonden	€0,7-1,6mln <ul style="list-style-type: none"> Indien een besparing van 4-9% behaald kan worden op de kostenbasis van €17,3mln
	Verlagen licentie kosten	€5,2mln ² (totale licentiekosten)	Typisch gezien is 2-5% efficiency mogelijk indien er nog niet onderhandeld is over de licentiekosten	€0,1-0,3mln <ul style="list-style-type: none"> Indien een besparing van 2-5% behaald kan worden op de kostenbasis van €5,2mln²

1. Op basis van Deloitte Herijking 2. De kostenbasis voor de licenties is €8,7mln. Hiervan neemt de Rechtspraak ongeveer € 3,5mln af via het Ministerie van J&V. IVO Rechtspraak zelf koopt voor ongeveer € 5,2 miljoen aan licenties. 3. Bij ontwikkeling is dit percentage (10-20%) naar beneden toe aangepast t.o.v. bij beheer (20-30%) omdat externen bij ontwikkeling waardevoller zijn door de specifieke kennis en kunde die zij in kunnen brengen t.o.v. interne werknemers
Bron: BCG ervaringen, Deloitte Herijking IT Financiën 2017, SCC-ICT, Logius

IVO heeft voor 2019 al een aantal besparingen ingeboekt

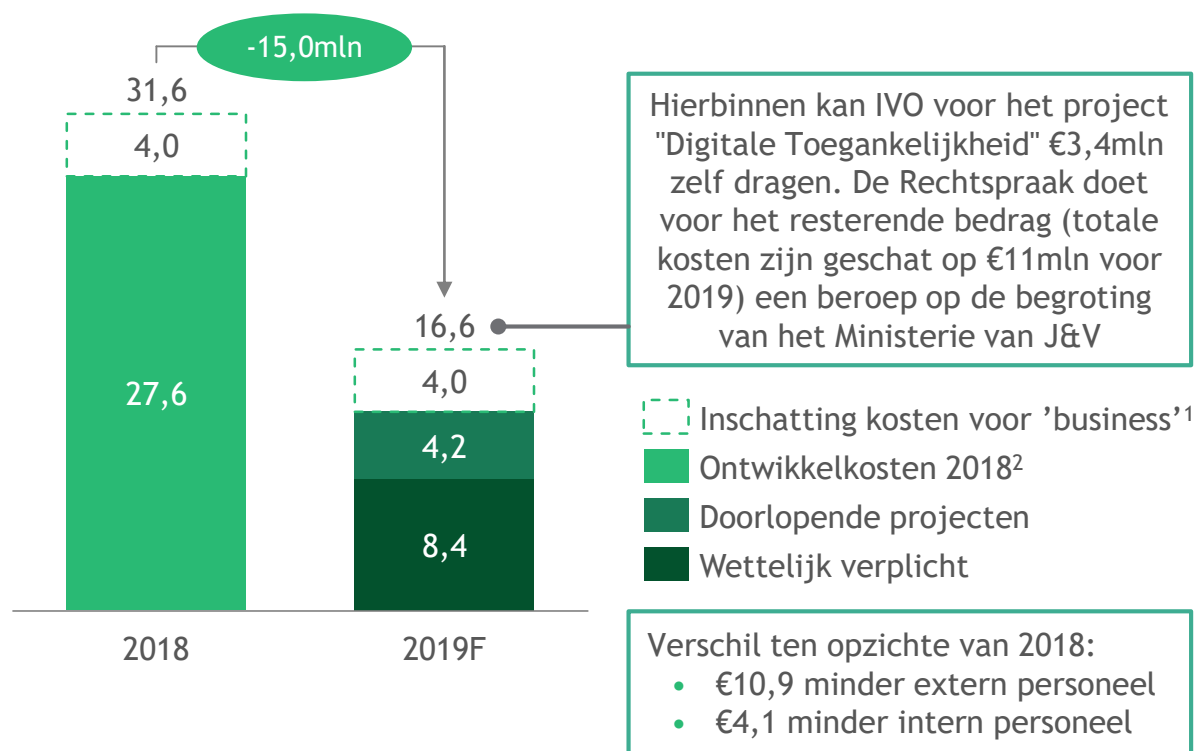
Ingeboekte besparingen tellen hier op tot €17,7mln. Het verschil met het totaal aan ingeboekte besparingen van €22,6mln zijn de besparingen op 'overhead' en 'transitie'

	Efficiëntie-mogelijkheid	Kostenbasis (2018)	Efficiëntiemechanisme	Ingeboekte besparingen door IVO voor 2019
Ontwikkeling	Verkleinen van het ontwikkelportfolio	€31,6mln (totale ontwikkelportfolio)	Typisch is een beheersbaar ontwikkelbudget binnen de overhead ~30% van het IT budget, waarbij het IT budget ~10% van het totale organisatiebudget is ¹ (dus ~3% van totaal)	-€15,0mln <ul style="list-style-type: none"> Resultierend in een ontwikkelbudget van ~21% van het totale IT budget. De besparing is -€10,9mln externen en -€4,1mln internen
	Vervangen externen door internen binnen ontwikkeling	€24,2mln (personeelskosten externe FTEs bij ontwikkeling)	Typisch kunnen 10-20% van externe FTE bij ontwikkeling vervangen worden door internen <ul style="list-style-type: none"> Historisch gezien bij SSC-ICT en Logius³ Interne FTE is typisch ~33% goedkoper 	€0mln <ul style="list-style-type: none"> Nog geen additioneel efficiëntiepotentieel ingeboekt t.o.v. beheersbaar maken portfolio
Beheer	Sourcen van IT beheertaken	€56,4mln (totale beheerbudget)	Typisch gezien is 2-7% efficiency mogelijk indien er nog geen uitbesteding plaats vindt	€0mln <ul style="list-style-type: none"> Er loopt een onderzoek naar de strategie en bijbehorende kaders voor mogelijk 'outsourcen' van beheer- en ontwikkelactiviteiten
	Vervangen externen door internen binnen beheer	€14,1mln (personeelskosten interne FTEs bij beheer)	Typisch kunnen 20-30% van externe FTE bij beheer vervangen worden door internen <ul style="list-style-type: none"> Historisch gezien bij SSC-ICT en Logius Interne FTE is typisch ~33% goedkoper 	-€2,7mln (netto besparing) <ul style="list-style-type: none"> Deel externen (€7,3mln) wordt vervangen door internen (€4,6mln) Beëindigen van vrijwel alle externe contracten, wordt opgevangen door interne mensen uit ontwikkeling
	Rationaliseren applicaties	€17,3mln (totale kosten applicatiebeheer)	Typisch gezien is 4-9% efficiency mogelijk indien er nog geen rationalisatieslag heeft plaatsgevonden	€0mln <ul style="list-style-type: none"> Momenteel loopt de actie om het aantal applicaties verder terug te brengen, echter is er geen potentieel voor ingeboekt
	Verlagen licentie kosten	€5,2mln ² (totale licentiekosten)	Typisch gezien is 2-5% efficiency mogelijk indien er nog niet onderhandeld is over de licentiekosten	€0mln <ul style="list-style-type: none"> Er is nog geen bewuste focus op het verlagen van de licentie kosten

1. Op basis van Deloitte Herijking 2. De kostenbasis voor de licenties is €8,7mln. Hiervan neemt de Rechtspraak ongeveer € 3,5mln af via het Ministerie van J&V. IVO Rechtspraak zelf koopt voor ongeveer € 5,2 miljoen aan licenties. 3. Bij ontwikkeling is dit percentage (10-20%) naar beneden toe aangepast t.o.v. bij beheer (20-30%) omdat externen bij ontwikkeling waardevoller zijn door de specifieke kennis en kunde die zij in kunnen brengen t.o.v. interne werknemers
Bron: BCG ervaringen, Deloitte Herijking IT Financiën 2017, SCC-ICT, Logius

IVO heeft voor 2019 al een aantal besparingen ingeboekt: ontwikkelportfolio wordt gereduceerd met €15mln in conceptbegroting 2019

IVO 2019 Ontwikkeling Budget t.o.v. 2018
(€mln)



Binnen het begrote ontwikkelportfolio van €12,6mln (2019F) kunnen enkel wettelijk verplichte en slechts een beperkt aantal doorlopende projecten worden gefinancierd

Daardoor lijkt dit niet een duurzaam ontwikkelbudget voor de middellange termijn, aangezien IT ontwikkeling een belangrijke rol speelt voor een toekomstbestendige Rechtspraak

Mocht in de toekomst het ontwikkelportfolio weer uitgebreid worden, dan lijkt het verstandig om goed te kijken of ontwikkelprojecten niet (deels) uitbesteed kunnen worden aan derde partijen (echter is dit hier nu nog niet als efficiëntiemogelijkheid opgenomen)

1. Ondersteuning van het ontwikkelapparaat, o.a. productowners, portefeuillehouders, implementatie 2. Gebaseerd op €31,6mln ontwikkel kosten in 2018 minus €4,0mln voor Business (aangenomen dat dit hetzelfde is als in 2019)

Potentieel kan alleen gerealiseerd worden indien aan belangrijke randvoorwaarden wordt voldaan

Efficiëntie- mogelijkheid

Randvoorwaarden

Incasseringstermijn

Ontwikkeling

Verkleinen van het ontwikkelportfolio

- Er moet minimaal voldoende capaciteit beschikbaar blijven voor ontwikkeling die voortvloeit uit wettelijke verplichtingen
- Er moet goed gekeken worden of er kritieke ervaring of capaciteit verloren gaat bij het beëindigen van externe contracten die niet eenvoudig weer kunnen worden ingekocht op het moment dat meer ontwikkeling weer gewenst is (met het oog op dat IT ontwikkeling een belangrijke rol speelt voor een toekomstbestendige Rechtspraak)

Binnen 1 jaar

- Er kan relatief snel terug geschaald worden, voornamelijk als het gaat om externe FTE

Vervangen externen door internen binnen ontwikkeling

- Externe medewerkers moeten bereid zijn om in dienst te treden bij IVO (aanbod moet voldoende aantrekkelijk zijn)
- Indien externen niet akkoord gaan, loopt de Rechtspraak mogelijk het risico om (cruciale) kennis te verliezen
- Er moet eerst worden besloten hoeveel interne ontwikkelcapaciteit de Rechtspraak zelf aan wil houden op de middellange termijn, omdat het op/afschalen van interne FTE aanzienlijk lastiger is dan bij externe FTE

Tussen 1-3 jaar

- Er kan relatief snel begonnen worden, maar totale effecten hebben tijd nodig

Sourcen van IT beheertaken

- Er moet eerst een sterke regiefunctie opgebouwd worden (intern), om een externe partij succesvol te kunnen aansturen
- Er moet een passende externe partij gevonden worden - doordat (vrijwel) alle applicaties intern ontwikkeld zijn zal het lastiger zijn om een partij te vinden die het beheer makkelijk kan overnemen doordat specifieke kennis van de applicaties nodig is

Tussen 1-5 jaar

- Opbouw regiefunctie (intern) en traject rondom keuze/overdracht aan externe partij kost tijd

Beheer

Vervangen externen door internen binnen beheer

- Externe medewerkers moeten bereid zijn om in dienst te treden bij IVO (aanbod moet voldoende aantrekkelijk zijn)
- Indien externen niet akkoord gaan, loopt de Rechtspraak mogelijk het risico om (cruciale) kennis te verliezen
- Er moet eerst worden besloten hoeveel interne beheer capaciteit de Rechtspraak nodig heeft op de middellange termijn (o.b.v. applicatie plan en ontwikkel roadmap), omdat het op/afschalen van interne FTE aanzienlijk lastiger is dan bij externe FTE

Tussen 1-5 jaar

- Er kan relatief snel begonnen worden, maar totale effecten hebben tijd nodig

Rationaliseren applicaties

- Het inzicht in de kosten en gebruikersaantallen/frequentie per applicatie binnen IVO zal moeten worden verbeterd om deze efficiëntiemogelijkheid te benutten (op dit moment niet direct beschikbaar voor alle applicaties)
- De juiste governance dient te zijn ingericht om dialoog en besluitvorming met gebruikers te kunnen faciliteren

Tussen 3-5 jaar

- Het uitfaseren van applicaties moet beheerst plaatsvinden

Verlagen licentie kosten

- Er moet vooral gekeken worden naar licenties waar de Rechtspraak een sterke onderhandelingspositie heeft, bijvoorbeeld als de Rechtspraak al langdurige klant is of een groot aantal licenties afneemt
- Er moet een ervaren onderhandelaar namens de Rechtspraak optreden

Tussen 1-3 jaar

- Er kan relatief snel begonnen worden, maar totale effecten hebben tijd nodig



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

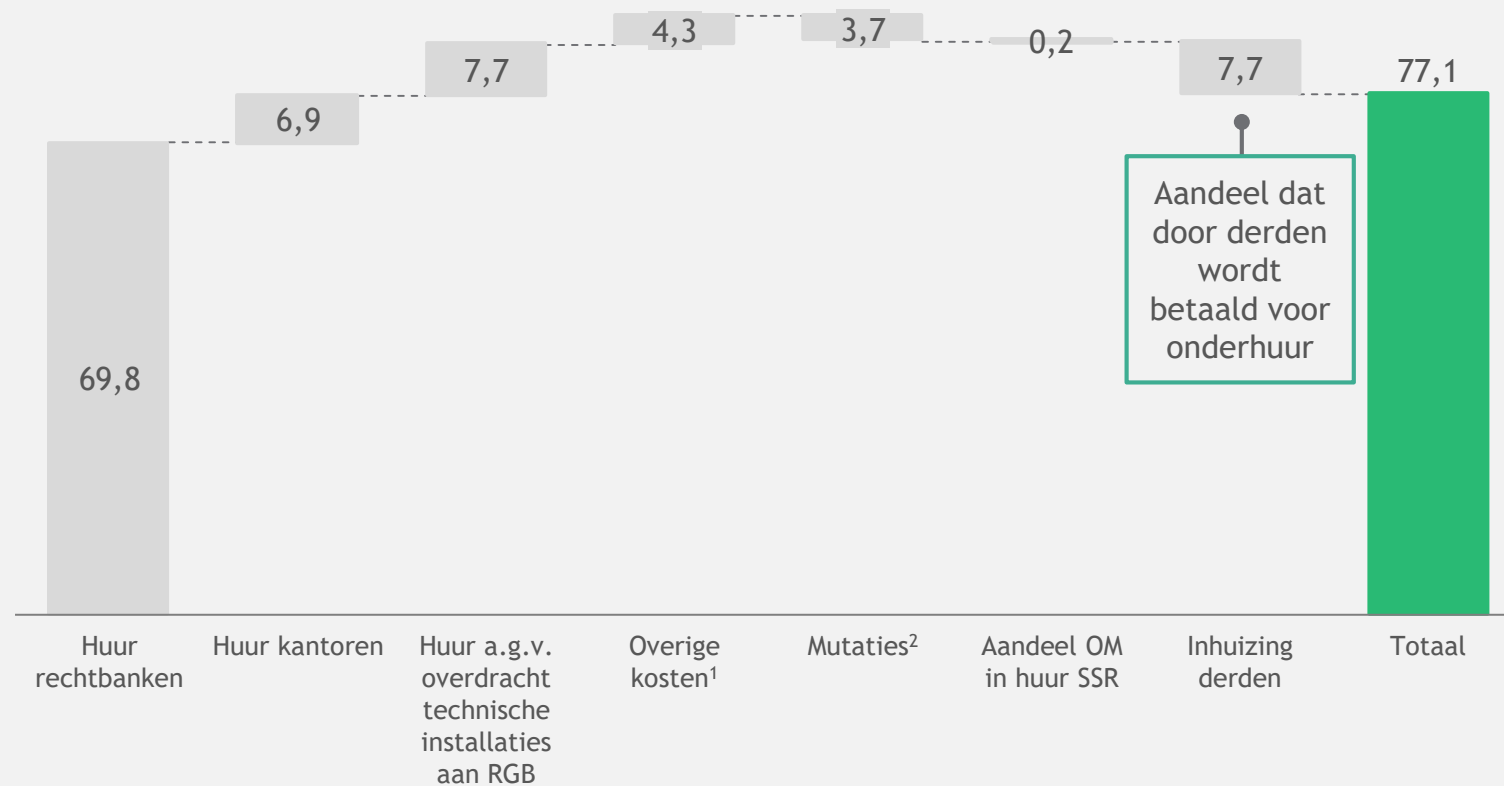
Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Kostenbasis huisvesting is ~€77mln

Kosten 2017
(€mln)



Aandeel dat door derden wordt betaald voor onderhuur

De kosten voor huisvesting zijn €77mln. Veruit het grootste deel van deze kosten is de huur die de Rechtspraak betaald aan de Rijksgebouwendienst voor huur van de gerechten, kantoren en technische installaties


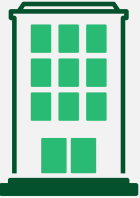

De Rechtspraak verhaalt €7,7mln van de huur op derde partijen die ingehuisd zijn bij de Rechtspraak

1. Overige kosten bestaan uit servicekosten, incidentele kosten en kosten voor de aanschaf van activa onder de €250.000.
2. Mutaties is een optelsom van mutaties als gevolg van eenmalige incidenten in 2017 en een correctie als gevolg van het voor een deel verantwoord van huisvestingskosten onder exploitatiekosten door gerechten.
Bron: Jaarverslag 2017

Binnen huisvesting is er potentieel gekwantificeerd voor drie efficiëntiemogelijkheden

LET OP: Er moet aan cruciale randvoorwaarden voldaan worden om dit potentieel te kunnen realiseren - zie achterliggende toelichting

Gekwantificeerde efficiëntiemogelijkheden

-  a Inhuizen andere huurders
-  b Afstoten locaties oude kanton gerechten
-  c Afstoten locaties binnen fusie gerechten

Potentieel en termijn/randvoorwaarden

- €2-3 mln
Relatief lang incasseringstermijn - 'laaghangend fruit' is al benut, 'overmaat' zit nog voornamelijk buiten de Randstad
- €2-4 mln
Wetswijziging noodzakelijk (incl. politiek en maatschappelijk draagvlak) - termijn sterk daarvan afhankelijk
- €10+ mln

Tegelijkertijd zijn er zeer waarschijnlijk €2-4mln aan investeringen noodzakelijk voor herinvesteringen in de huidige pandenvoorraad, onder andere door verhoogde wettelijke klimaateisen.

Binnen huisvesting zijn er overige efficiëntiemogelijkheden geïdentificeerd die niet verder zijn gekwantificeerd

Overige mogelijkheden

Door afstoten

- Afscheiden van delen van gebouwen en verkopen na wijziging bestemmingsplan (bijv. als woningen)
- Afstoten archiefgebouwen (na centralisatie/digitalisatie)
- Afstoten dependances (indien er op plekken nog meerdere locaties in één stad - nog te verifiëren)

Door verhuizen

- Verhuizen naar kleinere panden in dezelfde stad
- Verhuizen naar goedkopere locaties in dezelfde stad

Door stelselwijzigingen

- Overstappen van "specials" naar "kantoren"-regime bij RvB
- Uit het stelsel van het Rijksvastgoedbedrijf stappen

Rationale (niet gekwantificeerd)

- Speelt in Lelystad - minder potentieel verwacht vanwege significante investeringen en afhankelijkheid gemeente
- Minder potentieel verwacht
- Minder potentieel verwacht omdat er weinig/geen dependances meer over zijn (nog definitief te verifiëren)

- Lage haalbaarheid, lange incasseringstermijn
- Lage haalbaarheid, lange incasseringstermijn

- Lijkt geen netto voordeel op te leveren voor de Rechtspraak
- Lage haalbaarheid, hoog risico, niet de kerntaak van de Rechtspraak

Inhuizen huurders heeft tot dusver al €8-9mln bespaard, er is naar schatting nog €2-3mln aanvullend potentieel

Wat houdt deze efficiëntiemogelijkheid in?

Bij een aantal locaties is nu sprake van ruimteoverschot (m^2/FTE boven de norm van $\sim 24,5m^2$). Het inhuizen van huurders kan het totale gehuurde oppervlakte verminderen, waardoor de kosten voor de Rechtspraak dalen. Potentiële huurders zijn bijvoorbeeld (in volgorde van aflopende voorkeur):

- Justitie-gerelateerde partners zoals het Openbaar Ministerie
- Andere rijksdiensten
- Gemeenten of Provincies
- Bedrijven of particulieren

Wat is het efficiëntiepotentieel?

Het inhuizen van huurders heeft tot dusver €8-9mln bespaard. Er is naar schatting nog maximaal €2-3mln aanvullend potentieel, en lijkt incasseerbaar in 1 tot 5 jaar.

- Nota bene: Dit potentieel is door de Rechtspraak al opgenomen in de huidige planning van besparingen ter invulling van de resterende taakstelling.

Randvoorwaarden

- Het ruimteoverschot bevindt zich voornamelijk buiten de Randstad, waar het vinden van potentiële huurders lastiger is.



€2-3 mln

NB: In aanvulling op de genoemde randvoorwaarden: Huurkosten nemen jaarlijks autonoom toe o.a. vanwege indexering en tariefwijzigingen bij het Rijksvastgoedbedrijf, wat op landelijk niveau ongeveer opgeven wordt door een daling van de huurkosten vanwege dalingen van de boekwaarde.

Afstoten locaties oude kantongerechten kan €2-4mln besparen maar is gebonden aan complexe randvoorwaarden

Wat houdt deze efficiëntiemogelijkheid in?

Binnen een aantal gerechten is er naast een hoofdlocatie sprake van kleinere locaties (500-1000m²) in nabijgelegen steden, de oude kantongerechten (in totaal ~10 locaties). Deze locaties afstoten en de activiteiten verplaatsen naar de hoofdlocaties, zorgt voor een daling van de huisvestingskosten.

- Een alternatieve mogelijkheid om wel te besparen en tegelijk de Rechtspraak dichtbij burgers te houden is die van 'alternatieve zittingszalen'. Dan blijft er een zittingslocatie in deze steden, echter niet in een gebouw van de Rechtspraak maar bijvoorbeeld op het gemeentehuis of een mobiele unit op een toegankelijke plek

Wat is het efficiëntiepotentieel?

Het structurele efficiëntiepotentieel van deze mogelijkheid is ingeschat op €2-4mln (huurlasten aan Rijksvastgoedbedrijf en bijbehorende besparingen op exploitatiekosten)

- Incidentele (frictie) kosten en kosten voor eventuele leegstand zijn hier niet meegenomen¹. Bij het afstoten van locaties heeft de Rechtspraak een leegstandverplichting, ofwel totdat er een nieuwe huurder gevonden is (eventueel door de Rechtspraak zelf), ofwel totdat de locatie wordt verkocht²

De incasseringstermijn hiervoor is 5 tot 10 jaar, vanwege de complexe randvoorwaarden.

1. Voor deze locaties wordt de 'leegstandverplichting' als laag ingeschat - deze locaties zijn namelijk ofwel geen rijkeigendom (maar huur), ofwel rijkeigendom met lage boekwaarde 2. In het geval dat de locatie wordt verkocht, komt het verschil tussen de opbrengst en de boekwaarde (bij het Rijksvastgoedbedrijf) ten laste van de Rechtspraak

Randvoorwaarden



LET OP

- Eerder zijn al locaties van oude kantongerechten gesloten. Dit is toen stilgelegd, waardoor een aantal van deze locaties nog bestaan. Om hiermee verder te gaan, is een wetswijziging nodig, en daarmee ook politiek en maatschappelijk draagvlak.
- De kosten voor de 'leegstandverplichting' moeten geminimaliseerd worden - bijv. door het vinden van nieuwe huurders of kopers vóór definitieve opzegging
- In het geval van verkoop moet de geschatte verkoopprijs minimaal gelijk zijn aan of hoger zijn dan de boekwaarde

€2-4 mln

Afstoten locaties binnen fusiegerechten kan €10+mln besparen maar is gebonden aan complexe randvoorwaarden

Wat houdt deze efficiëntiemogelijkheid in?

Een aantal gerechten (voornamelijk ontstaan uit fusie) hebben meerdere grote locaties in verschillende steden. Een aantal van deze locaties afstoten en de activiteiten verplaatsen naar een hoofdlocatie, zorgt voor een daling van de huisvestingskosten.

Wat is het efficiëntiepotentieel?

Het structurele efficiëntiepotentieel hiervan is ingeschat op ~€10mln (huurlasten aan Rijksvastgoedbedrijf en bijbehorende besparingen op exploitatiekosten; daadwerkelijk potentieel afhankelijk van welke locaties afgestoten worden en wanneer).

- Inschatting is o.a. afhankelijk van de ontwikkeling van de vastgoedmarkt, de planning en specifieke lokale omstandigheden (bijv. bestemmingsplan, monumentale status).
- Incidentele (frictie) kosten - waarvan verwacht wordt dat die substantieel kunnen zijn - en kosten voor eventuele leegstand zijn hier niet meegenomen. Bij het afstoten van locaties heeft de Rechtspraak een leegstandverplichting, ofwel totdat er een nieuwe huurder gevonden is (eventueel door de Rechtspraak zelf), ofwel totdat de locatie wordt verkocht²

De incasseringstermijn hiervoor is 5 tot 10 jaar, vanwege de complexe randvoorwaarden.

1. Handelingen II 2015-2016, 34 300 VI nr. 34. 2. In het geval dat de locatie wordt verkocht, komt het verschil tussen de opbrengst en de boekwaarde (bij het Rijksvastgoedbedrijf) ten laste van de Rechtspraak

Randvoorwaarden



LET OP

- In 2015-2016 is hiervoor een plan gepresenteerd, maar dit plan is vanwege het aannemen van de motie Oskam (CDA) door de Tweede Kamer, niet geïmplementeerd. Realiseren van dit potentieel vergt een wetwijziging en daarmee politiek en maatschappelijk draagvlak.
- De kosten voor de 'leegstandverplichting' moeten geminimaliseerd worden - bijv. door het vinden van nieuwe huurders of kopers vóór definitieve opzegging
- In het geval van verkoop moet de geschatte verkoopprijs minimaal gelijk zijn aan of hoger zijn dan de boekwaarde

€10+mln



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

Bijlagen

Op basis van prioritering zijn twee van de overige geïdentificeerde mogelijkheden verder uitgewerkt

a



Afschaffen verplichting tot
aangetekend versturen

b




Device management
uniformeren

De overige geïdentificeerde efficiëntiemogelijkheden zijn eerst geprioriteerd voordat ze verder uitgewerkt zijn - focus op twee mogelijkheden

Impact op efficiëntie

Focus op efficiëntiemogelijkheden in deze sectie

Hoog			<p>a Afschaffen verplichting tot aangetekend versturen</p>
Midden	<ul style="list-style-type: none"> • Centraal organiseren en uniformeren van faciliteiten • Centraliseren van ondersteunende functies <ul style="list-style-type: none"> - P&C functie - Centraliseren van klantcontactcentrum 		<p>b Device management uniformeren</p>
Laag	<ul style="list-style-type: none"> • Optimaliseren en samenvoegen van bodes en beveiliging 	<ul style="list-style-type: none"> • Centraliseren van ondersteunende functies <ul style="list-style-type: none"> - HR support - Inkoop - Lokale communicatie teams - MI functie - Bibliotheek digitaliseren en centraliseren • Verminderen coördinatie- en projecten bedrijfsvoering 	<ul style="list-style-type: none"> • Standaardiseren van inkoop • Efficiëntieslag bij Bureau van de Raad • Digitaal aanbieden van Rechtspraak Magazine aan rechters
	Laag	Midden	Hoog

 = Efficiëntiemogelijkheid waar de Rechtspraak (deels) afhankelijk is van de wetgever, ketenpartners of andere stakeholders

Zeven efficiëntiemogelijkheden zijn niet geprioriteerd op basis van het ingeschatte potentieel en om die reden niet verder uitgewerkt

Laag geprioriteerde efficiëntie mogelijkheden	Rationale
Standaardiseren van inkoop	<ul style="list-style-type: none"> • Is reeds onderzocht in het kader van het Meerjarenplan • Conclusie van tussentijdse evaluatie MJP is: "Financiële doelstelling is al bereikt"
Efficiëntieslag bij Bureau van de Raad	<ul style="list-style-type: none"> • Impact op efficiëntie lijkt laag door middelgrote kostenbasis van Bureau van de Raad en het feit dat binnen het Bureau al een slag is gemaakt op het terug dringen van de kosten
Digitaal aanbieden van Rechtspraak Magazine aan rechters	<ul style="list-style-type: none"> • Impact op efficiëntie lijkt laag door beperkte kostenbasis, want bestaat alleen uit drukkosten de oplage van het magazine dat de rechters ontvangen
Centraal organiseren en uniformeren van faciliteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Haalbaarheid lijkt laag op de korte termijn i.v.m. behoefte van gerechten om zelf lokale ondersteunende functies aan te sturen
Centraliseren van ondersteunende functies <ul style="list-style-type: none"> • HR support • Inkoop • Lokale communicatie teams • MI functie • Bibliotheek digitaliseren en centraliseren • P&C functie • Centraliseren van klantcontactcentrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact op efficiëntie lijkt laag voor een aantal diensten i.v.m. beperkte FTE aantallen • Haalbaarheid lijkt laag (voor een deel van de functies) i.v.m. behoefte van gerechten om zelf lokale ondersteunende functies aan te sturen
Verminderen coördinatie- en projecten bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> • Impact op efficiëntie lijkt laag, aangezien dit mogelijk op een relatief klein percentage van totale personeelsuren betrekking heeft
Optimaliseren en samenvoegen van bodes en beveiliging	<ul style="list-style-type: none"> • Impact op efficiëntie lijkt laag, aangezien een deel van de gerechten hier al mee bezig is geweest naar aanleiding van het meerjarenplan, waardoor verdere efficiëntie lastig haalbaar lijkt

Afschaffen verplichting tot aangetekend versturen kan een mogelijk efficiëntiepotentieel van ~€2,2mln opleveren

Wat houdt deze mogelijkheid in?

Op facilitaire kosten kan bespaard worden door het afschaffen van de verplichting tot aangetekend versturen, en het verminderen van het aantal stukken post dat aangetekend wordt verstuurd. Op dit moment ligt in de wet verankerd dat (een deel van) de post van de Rechtspraak aangetekend moet worden verstuurd. Het oproepen van een belanghebbende moet nu bijvoorbeeld via aangetekende post. Voorbeelden van brieven die nu aangetekend verstuurd worden maar die na een (wets-)wijziging eventueel via niet aangetekende post verstuurd of gemaild kunnen worden zijn:

- Notariskamer: oproepingen voor de zitting
- Belasting: oproepingen/uitnodigingen voor de zitting, uitspraken, rappel HV brieven
- Familie: oproepingen en uitspraken als partijen geen advocaat hebben

Dit leidt tot hoge portokosten (~€7,5mln).

Wat is het efficiëntiepotentieel?

Het afschaffen (of minder strikt maken) van de verplichting om post aangetekend te versturen, heeft een efficiëntiepotentieel van ~€2,2mln als hierdoor ~30% van de poststukken niet meer aangetekend hoeft te worden verstuurd. De incasseringstermijn hiervan is afhankelijk van de snelheid waarmee de wet aangepast kan worden, typisch 3-5 jaar.

- Huidige kostenbasis van het aangetekend versturen: ~€7,5mln per jaar¹
- Geschat percentage van het totaal aantal poststukken dat na aanpassing van de wet niet meer aangetekend verstuurd hoeft te worden: ~30%

1. Sommatie van alle kosten binnen rechtbanken, hoven, CBb en CRvB
Bron: Jaarrapportage 2017, JUDEX; interviews

Randvoorwaarden



LET OP

Realiseren van dit potentieel vergt een wetswijziging

- Op dit moment ligt in de wet verankerd dat (een deel van) de post aangetekend verstuurd moet worden. Om juridisch effect te hebben moet volgens de wet een verklaring de persoon bereikt hebben
- Incasseringstermijn is afhankelijk van de snelheid waarmee de wet aangepast kan worden, typisch 3-5 jaar

~€2,2mln

Uniformeren van het aanbod en het aantal devices kan een mogelijk efficiëntiepotentieel van ~€0,6-0,9mln opleveren

Wat houdt deze mogelijkheid in?

In sommige gerechten werkt men met drie devices (laptop, tablet en smartphone), terwijl in andere gerechten alleen met laptops gewerkt wordt. Door het menu aan beschikbare devices te uniformeren kan hardware bij minder verschillende aanbieders worden ingekocht (in sommige gerechten zou dit een versoebing ten opzichte van de huidige situatie zijn). Dat geeft de Rechtspraak een betere positie in prijsonderhandelingen.

Wat is het efficiëntiepotentieel?

Als de Rechtspraak hierdoor het budget met 8-12% kan reduceren, levert dat €0,6-0,9mln op.

- Kostenbasis voor devices in 2018: ~€7,5mln
- Typische blijkt dat het uniformeren en het reduceren van het aantal devices een gemiddelde efficiëntie oplevert van ~8-12%

TNO heeft recentelijk in het kader van verantwoord digitaal werken geadviseerd medewerkers te voorzien van verschillende devices, ten einde het werken met digitale dossiers bij de Rechtspraak ergonomisch te ondersteunen. Deze efficiëntiemogelijkheid betreft voornamelijk het terugdringen van het menu aan verschillende types per soort device.

De incasseringsstermijn hiervoor is 1 tot 3 jaar, omdat maar een deel van de apparaten elk jaar wordt vervangen.

Randvoorwaarden

- Het potentieel is afhankelijk van de afstemming tussen de gerechten over hoeveel en welke devices beschikbaar worden gesteld.
- Daarnaast moet hier ook draagvlak voor worden gecreëerd onder de gerechten waar deze maatregel een versoebing betekent.
- Huidige contracten moeten niet het verminderen van het aantal aanbieders/devices tegenhouden

€0,6-0,9mln



Doorlichting Financiën
Rechtspraak

Samenvatting

Context: financiën van de Rechtspraak

Opdracht en aanpak

Bevindingen

Aanbevelingen

Onderzoeksvraag 1: zaakzwaarte

Onderzoeksvraag 2: efficiëntiemogelijkheden organisatie primair proces

Logistieke optimalisatie

Samenwerking RA en JO

Onderzoeksvraag 3: efficiëntiemogelijkheden bedrijfsvoering

IT/IVO

Huisvesting

Overige mogelijkheden

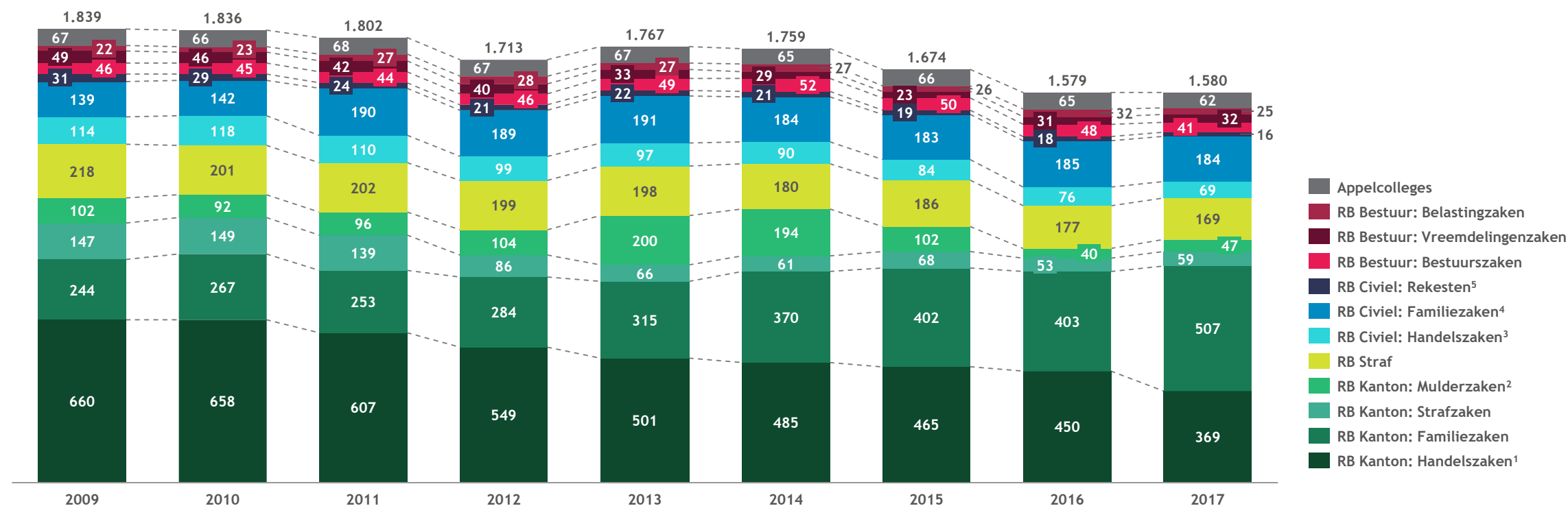
Bijlagen

Bijlage

Context: financiën van de Rechtspraak

Aantal inkomende zaken: ontwikkeling sinds 2009

Aantal inkomende zaken ('instroom') (x1000)



1. Incl. arbeidszaken en kort gedingen; 2. Excl. adres onbekend; 3. Incl. insolventies en kort gedingen. 4. Vanaf 2011 inclusief gezamenlijk gezagsverzoeken welke voordien werden behandeld door de sector kanton; 5. Presidentrekest/Rekesten aan de voorzieningenrechter
Bron: Jaarverslagen 2013, 2015, 2017

Bijlage

Opdracht en aanpak

Overzicht betrokken personen zaakswaarte (I/IV)

Rechtsgebied/afdeling	Functie	Onderwerp	Manier
Kanton	Rechter RB Amsterdam	Zaakswaarte	Interview
Kanton	Rechter RB Amsterdam	Zaakswaarte	Interview
Kanton	Teamvoorzitter RB Amsterdam	Zaakswaarte	Workshop, interview
Kanton	Rechter RB Gelderland	Zaakswaarte	Interview
Handel	Rechter RB Amsterdam	Zaakswaarte	Interview
Handel	Raadsheer Hof Den Haag	Zaakswaarte	Interview
Handel	Rechter RB Gelderland	Zaakswaarte	Workshop
Handel	Afdelingsvoorzitter Hof Arnhem Leeuwarden	Zaakswaarte	Workshop
Handel	Raadsheer Hof Amsterdam	Zaakswaarte	Workshop
Insolventies	Teamvoorzitter RB Rotterdam	Zaakswaarte	Interview
Familie	Teamvoorzitter Familie & Jeugd RB Amsterdam	Zaakswaarte	Interview
Familie	Rechter RB Gelderland	Zaakswaarte	Interview
Familie	Raadsheer Hof Arnhem Leeuwarden	Zaakswaarte	Interview
Familie	Teamvoorzitter Hof Den Haag	Zaakswaarte	Workshop
Familie	Teamvoorzitter Hof Den Bosch	Zaakswaarte	Workshop
Familie	Teamvoorzitter Familie & Jeugd RB Haarlem	Zaakswaarte	Workshop
Familie	Teamvoorzitter Familie & Jeugd RB Den Haag	Zaakswaarte	Workshop

Overzicht betrokken personen zaakswaarte (II/IV)

Rechtsgebied/afdeling	Functie	Onderwerp	Manier
Bestuur algemeen	Rechter RB Oost Brabant	Zaakswaarte	Workshop
Bestuur algemeen	Rechter RB Midden Nederland	Zaakswaarte	Workshop
Bestuur algemeen	Raadsheer CRvB	Zaakswaarte	Workshop
Bestuur algemeen	Raadsheer CRvB	Zaakswaarte	Workshop
Bestuur algemeen	Raadsheer CRvB	Zaakswaarte	Interview
Bestuur algemeen	Raadsheer CRvB	Zaakswaarte	Interview
Bestuur algemeen	Rechter RB Noord Nederland	Zaakswaarte	Interview
Bestuur VK	Rechter RB Overijssel	Zaakswaarte	Workshop, interview
Bestuur VK	Rechter RB Overijssel	Zaakswaarte	Interview
Bestuur VK	Rechter RB Noord-Holland	Zaakswaarte	Interview
Belasting	Teamvoorzitter Hof Amsterdam	Zaakswaarte	Workshop
Belasting	Raadsheer Hof Amsterdam	Zaakswaarte	Workshop
Belasting	Raadsheer Hof Amsterdam	Zaakswaarte	Interview
Belasting	Raadsheer Hof Amsterdam	Zaakswaarte	Interview
CBb	Rechtelijk bestuurslid en raadsheer CBb	Zaakswaarte	Workshop
Straf	Afdelingsvoorzitter Hof Amsterdam	Zaakswaarte	Workshop
Straf	Raadsheer Hof Den Haag	Zaakswaarte	Workshop

Overzicht betrokken personen zaakswaarte (III/IV)

Rechtsgebied/afdeling	Functie	Onderwerp	Manier
Straf	Rechter RB Midden Nederland	Zaakswaarte	Workshop
Straf	Rechter RB Den Haag	Zaakswaarte	Workshop
Straf	Raadsheer Hof Den Bosch	Zaakswaarte	Workshop
Straf	Rechter RB Gelderland	Zaakswaarte	Workshop
Straf	Raadsheer Hof Amsterdam	Zaakswaarte	Interview
Straf	Rechter RB Midden Nederland	Zaakswaarte	Interview
Straf	Teamvoorzitter RB Limburg	Zaakswaarte	Interview
Straf	Coördinerend RC RB Rotterdam	Zaakswaarte	Interview
Financiën (RvdR)	Teamhoofd	Zaakswaarte	Interview & data uitwisseling
Financiën (RvdR)	Beleidsmedewerker Civiel recht	Zaakswaarte	Interview & data uitwisseling
Financiën (RvdR)	Beleidsmedewerker	Zaakswaarte	Interview & data uitwisseling
Financiën (RvdR)	Beleidsmedewerker	Zaakswaarte	Interview & data uitwisseling
Financiën (RvdR)	Beleidsmedewerker BIV	Zaakswaarte	Interview & data uitwisseling
Verkeerstoren DH	Hoofd verkeerstoren Den Haag	Zaakswaarte, OPP	Interview & data uitwisseling
Financiën (RB Rotterdam)	Unithoofd F&C / Controller	Zaakswaarte	Interview & data uitwisseling
Raad van State	Directeur directie bestuursrechtspraak	Zaakswaarte	Interview
Raad van State	Adjunct-directeur directie bestuursrechtspraak	Zaakswaarte	Interview

Overzicht betrokken personen zaakswaarte (IV/IV)

Rechtsgebied/afdeling	Functie	Onderwerp	Manier
Onafhankelijk deskundige	Advocaat	Zaakswaarte	Interview
Onafhankelijk deskundige	Bestuurslid Koninklijke Beroepsorganisatie van Gerechtsdeurwaarders	Zaakswaarte	Interview
Onafhankelijk deskundige	Hoogleraar Familie- en jeugdrecht, tevens rechter/raadsheer plaatsvervanger	Zaakswaarte	Interview
Onafhankelijk deskundige	Hoogleraar bestuurskunde	Zaakswaarte	Interview
Onafhankelijk deskundige	OM "Fact Factory"	Zaakswaarte	Interview
Onafhankelijk deskundige	Voorzitter Afdeling bestuursrechtspraak Raad van State	Zaakswaarte	Interview
Onafhankelijk deskundige	Hoogleraar Financieel Recht	Zaakswaarte	Interview

Overzicht betrokken personen efficiëntiemaatregelen (I/III)

Rechtsgebied/afdeling	Functie	Onderwerp	Manier
Insolventie-RB Rotterdam	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Rechtbank Rotterdam	Niet-rechterlijk bestuurslid	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Workshop
Kanton-RB Rotterdam	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Straf-RB Rotterdam	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Bestuur-RB Rotterdam	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Kanton-Rechtbank ZWB	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Interview
Hof Amsterdam	Niet-rechterlijk bestuurslid	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Workshop
Straf-Hof Amsterdam	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Belasting-Hof Amsterdam	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Civiel-Hof Amsterdam	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Hof Den Haag	Niet-rechterlijke bestuurslid	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Workshop
Straf-Hof Den Haag	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop & Interview
Belasting-Hof Den Haag	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Civiel-Hof Den Haag	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Civiel-Hof Den Haag	Hoofd Bedrijfsvoering	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Workshop
Rechtbank N-H	Hoofd bedrijfsvoering	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Workshop
Familie-Rechtbank N-H	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Handel-Rechtbank N-H	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop

Overzicht betrokken personen efficiëntiemaatregelen (II/III)

Rechtsgebied/afdeling	Functie	Onderwerp	Manier
Straf-Rechtbank N-H	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Bestuur-Rechtbank N-H	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Interview
Straf-Rechtbank Gld	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Familie-Rechtbank Gld	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop & Interview
Kanton-Rechtbank Gld	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Workshop
Kanton-Rechtbank A'dam	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Interview
Handel-Rechtbank DH	Teamvoorzitter	Organisatie primair proces	Interview
Handel Rechtbank Den Haag	Planner	Organisatie primair proces	Interview
Straf-Rechtbank Den Haag	Hoofd verkeerstoren VT++	Organisatie primair proces	Interview
Rechtbank Amsterdam	Administratief medewerkers	Organisatie primair proces	Interview
Bestuur	Stafjurist RB Overijssel	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Validatiesessie
Bestuur	Senior juridisch medewerker RB Gelderland	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Validatiesessie
Bestuur	Senior juridisch medewerker CRvB	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Validatiesessie
Bestuur	Senior juridisch medewerker RB Rotterdam	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Validatiesessie
Kanton	Unithoofd administratie RB Rotterdam	Organisatie primair proces, Bedrijfsvoering	Validatiesessie

Overzicht betrokken personen efficiëntiemaatregelen (III/III)

Rechtsgebied/afdeling	Functie	Onderwerp	Manier
IT	IT Controller	Bedrijfsvoering	Interview
IT	Lead Controller IVO	Bedrijfsvoering	Interview
IT	Lead IT controller	Bedrijfsvoering	Interview
IT	Controller	Bedrijfsvoering	Interview
IT	Directeur IV	Bedrijfsvoering	Interview
IT	Financieel Directeur	Bedrijfsvoering	Interview
Bedrijfsvoering	Hoofd Bedrijfsvoering Hof Amsterdam	Bedrijfsvoering	Interview, Workshop
Bedrijfsvoering	Controller Hof Amsterdam	Bedrijfsvoering	Interview, Workshop
Bedrijfsvoering	Hoofd Bedrijfsvoering Rechtbank Gelderland	Bedrijfsvoering	Workshop
Bedrijfsvoering	Manager FP&C Rechtbank Gelderland	Bedrijfsvoering	Workshop
Bedrijfsvoering	Controller Rechtbank Noord-Holland	Bedrijfsvoering	Workshop
Bedrijfsvoering	Manager Bedrijfsvoering Rechtbank Noord-Holland	Bedrijfsvoering	Workshop
Huisvesting	Hoofd Huisvesting	Bedrijfsvoering	Interview
LDCR	Controller / Manager	Bedrijfsvoering	Interview
LDCR	Hoofd LDCR	Bedrijfsvoering	Interview
LDCR	Controller	Bedrijfsvoering	Interview

Bijlage

Zaakzwaarte

Mogelijke oorzaken met een geschat neutraal effect

Gedurende dit onderzoek zijn er diverse oorzaken naar boven gekomen waarvan het effect als neutraal (niet verzwarend, niet verlichtend) ingeschat werd door rechters. Deze oorzaken zijn niet verder meegenomen in dit onderzoek, en zijn dus niet terug te vinden in de overzichten van verzwarende en verlichtende oorzaken. Onderstaande lijst geeft deze oorzaken weer

Kanton	Handel & Insolventie	Familie	Bestuur & CRvB	Bestuur VK	Belasting & CBb	Straf
<ul style="list-style-type: none"> • Audiovisueel bewijsmateriaal • Te woord staan van de pers 	<ul style="list-style-type: none"> • Audiovisueel bewijsmateriaal • Te woord staan van de pers • Complexere uitspraken schuldsanering door lage kwaliteit schuldhulpverlening 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer wrakingen • Opwaartse delegatie door te weinig administratief personeel • Inzet tolk 	<ul style="list-style-type: none"> • Te woord staan van de pers 		<ul style="list-style-type: none"> • Meer aangeleverde stukken (belasting) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet tolk • Inzet plaatsvervangers • Meer schikkingen • Toename strafrechtelijke executieonderzoeken

De volgende verdiscontering heeft plaatsgevonden voor nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving 2011-2013	€mln	Wet- en regelgeving 2017-2019	€mln
Wet Alg. bepalingen omgevingsrecht	3,2	NvW Wet forensische zorg	0,1
Kinderbeschermingsmaatregelen	1,5	Civielrechtelijk bestuursverbod	0,3
Versterking positie slachtoffers	0,4	Spreekrecht slachtoffers en nabestaanden	0,6
Modern migratiebeleid	3,1	Continuïteit ondernemingen I (“prepack”)	0,2
Effectieve asielprocedure	1,1	Positie curator	0,3
Competentiegrenswijziging civiel/kanton	0	Zorg- en affectieschade	0,1
Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg	-3,3	Beloning curatoren, bewindvoerders, mentoren	0,0
Voorwaardelijke veroordeling	0,4	Continuïteit ondernemingen II	0,9
Bestuurlijke lus	3,0	Dataretentie	2,1
Deskundigen in strafzaken	1,7	Terrorismewetgeving	0,2
Wanbetalers zorgverzekeringswet	3,3	Evaluatie beschermingsmaatregel CBM	4,5
		Verhaal rechtsbijstand/raadsman politieverhoor	0,4
		Natuurwet	0,1
		Ontslag en ww	0,1
		Diversen/afrondding	0,1
		Procedurerichtlijn asiel, gecorrigeerd naar	9,4
Wet- en regelgeving 2014-2016	€mln		
OM-afdoening	3,6		
Asiel, behandeltijd en PST	2,5		
Adolescentenstrafrecht	1,4		

Via de professionele standaarden zijn een aantal verzwarende oorzaken verdisconteerd

Professionele standaarden Straf

Steeds frequentere en completere civiele vordering (incl. slachtoffer en advocaat)

Salduz effect

Spreektijd slachtoffer

Tonen en beoordelen audiovisueel materiaal

Meer deskundigen ter zitting (TBS, DNA, etc.)

Horen buitenlandse getuigen

Meer promissie vonnissen

Raadkamer gevangenhouding beter motiveren

Toename strafrechtelijke executieonderzoeken
RC

Meer bevoegdheden in vooronderzoek RC

DNA, cybercrime, deskundigen-rapporten

Vaker media aanwezig

Professionele standaarden Civiel

Ambtshalve toetsen

Professionele standaarden Familie

Kind gesprek

Gewijzigde rol rechter - van beslisser tot conflictoplosser

Disclaimer

The services and materials provided by The Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



BCG BOSTON
CONSULTING
GROUP

bcg.com