



Definitief Rapport

vervolg Review op de
strategische IT Governance van de
Raad voor de Rechtspraak

Reviewteam KEI: Frans Haverkamp
John Froger
Tom Rodrigues

Review Board

27 juni 2018

1



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Kader en context	4
3.	Wederhoor	5
4.	Hoofdconclusies	6
4.1	<u>Conclusie 1; geen samenhangende reset</u>	6
4.2	<u>Conclusie 2; slechts 1 aspect</u>	6
5.	Conclusies t.a.v. de strategische governance	7
6.	Overall conclusie en aanbevelingen	9
7.	Bijlagen	10
	<i>Bijlage 1: brief Frits Bakker (RvdR) 15 juni 2018</i>	10
	<i>Bijlage 2: Ervaringsrichtlijnen governance</i>	13
	<i>Bijlage 3: brief Frits Bakker (RvdR) 25 juni 2018</i>	14



1. Inleiding

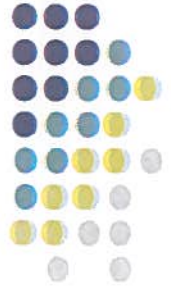
Op 30 mei is aan het reviewteam KEI gevraagd om op 18 en 19 juni een review uit te voeren op de uitkomsten van het governance traject. Dit traject vormt een onderdeel van het verbeterprogramma zoals tussen de minister en de Raad is overeengekomen. Op 15 juni is daarvoor een nadere kaderstelling ontvangen, waarin ook de reviewvragen zijn opgenomen. Deze brief is als bijlage 1 bij dit Review gevoegd.

Wij hebben op 20 juni 2018 een conceptversie voor wederhoor ingediend, waarop wij op 25 juni een nieuwe versie van de brief en notitie hebben ontvangen. Onze eindoordeel is daarop gebaseerd.

Het reviewteam heeft met plezier en overtuiging aan dit verzoek voldaan. Als kader en vertrekpunt hebben wij in aansluiting op het gestelde in uw brief de conclusies en aanbevelingen van ons eerdere review gebruikt.

Deze aanpak geeft naar onze mening het meest realistische beeld van de reikwijdte en betekenis van de thans aangeboden governance resultaten.

Wij geven eerst enige algemene conclusies, alvorens op ons oordeel over de strategische governance in te gaan en de in de brief van 15 juni gestelde vragen te beantwoorden.



2. Kader en context

Op 5 april heeft de reviewboard KEI haar 1^e reviewrapport KEI uitgebracht. Over dit rapport is sindsdien op meerdere plaatsen (zowel in het PRO, op het departement als binnen de Raad) toelichting gegeven en overleg gevoerd. Dit overleg diende ertoe om alle betrokkenen terzijde te staan in het opstarten van de voorgestelde verbeteraanpak. Op dat vlak is met verheuging vast te stellen dat er het nodige op gang is gekomen. Naast de al genoemde overleggen vallen de volgende initiatieven te noteren:

- Een nadere bijeenkomst tussen een delegatie van de presidenten en de reviewboard op 7 mei, uitmondend in een nader rapport.
- 2 werkconferenties tussen de Raad en het PRO op 18 mei en 4 juni
- Nader overleg tussen de Raad en het ministerie op 7 juni.
- Er is onder leiding van extern consultant John Schattorie (Deloitte) een governance traject gestart.

In aansluiting op de mondelinge mededeling heeft de Raad per brief van 15 juni de uit de laatste actie afkomstige strategische governance ter reviewing aangeboden. In de brief wordt meegedeeld dat de overige aanbevelingen uit ons review wel worden overgenomen, maar nog wel doorgevoerd moeten worden.

In de reactie op wederhoor van 25 juni 2018 wordt deze lijn van een meer fundamentele onderbouwing voorzien en herhaald.

Wij hebben deze uitkomsten van het governance traject getoetst aan de door ons voorgestelde verbeteraanpak, die stelt dat het snel en samenhangend oppakken van die aanbevelingen essentieel is voor een efficiënte en effectieve reset.



3. Wederhoor

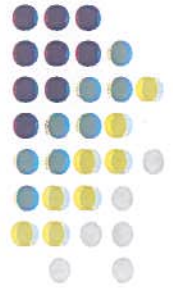
Ons conceptrapport is op 20 juni voor wederhoor aangeboden. Op 25 juni ontvingen wij daarop een bijgestelde versie en meer uitvoerige aanbiedingsbrief. Ook werd ons mondeling meegedeeld dat de presidenten met de governance instemmen.

Dat laatste is een zeer verheugende en positieve succesconditie, niet alleen voor de governance maar ook voor de ICT-regie in den brede.

De brief geeft helder aan in welk beperkt timeslot de Raad heeft moeten handelen en hoe dit tot de keuze voor het naar voren halen van de governancebouwsteen heeft geleid. Wij begrijpen dat heel goed en waarderen de uitvoerige beschrijving positief, ook omdat deze meermaals benadrukt dat onze oorspronkelijke advieslijn door de Raad wordt overgenomen. Wij blijven er wel op wijzen dat een concreet zichtbare en merkbare nieuwe samenwerkingsbalans in de driehoek Raad – Gerechten – ICT-organisatie conditioneel blijft voor iedere vorm van duurzaam succes.

Wij volstaan op dat punt om onze zorg hierover te herhalen en te verwijzen naar het adagium; geen woorden, maar daden.

De bijgestelde notitie maakt meer compleet zichtbaar hoe de Raad de strategische governance op hoofdlijnen concreet handen en voeten denkt te geven. Wij zien daarin dat op het merendeel van onze bemerkingen nu de goede focus en aandacht zit en dat maakt de governance meer solide en realistisch. Op een enkel punt vinden wij dat de aanpak nog iets verder had mogen gaan. Daar doen wij in hoofdstuk 5 nog wat voorstellen voor.



4. Hoofdconclusies

4.1 Conclusie 1; geen samenhangende reset

In ons 1^e review hebben wij uitdrukkelijk gesteld dat een succesvol verbetertraject van KEI alleen dan een kans van slagen heeft als het begint met een herijking van de balans in de driehoek tussen de Gerechten, de Raad en de ICT-organisatie.

Elementen als:

- Gedeelde ambitie
- Collectief eigenaarschap
- Organisatie van eenduidige executiekracht
- Kwaliteit en capaciteit/ taakvolwassenheid

staan daarin centraal.

Onze stelling was en is dat een doorbraak op deze elementen absoluut voorwaardelijk is voor alle overige aspecten. Sterker nog: Als op dit punt geen stap wordt gezet is de bijdrage van de meer technische adviezen relatief marginaal. Wij hebben begrepen dat er inmiddels aanleidingen en omstandigheden zijn die ertoe leiden dat de governance uit dit palet naar voren wordt gehaald en als opstap voor de reset wordt gebruikt. Waarbij met name de presidenten in nieuwe rollen en spelverhoudingen zullen moeten gaan optreden. Dat maakt onzes inziens echter het belang en de noodzaak van de volledig en in concrete opbrengsten doorvoeren van de gehele reset onverminderd groot. Het uitblijven van een voor alle betrokkenen concreet merkbare nieuwe balans bezorgt ons.

Wij adviseren alle betrokkenen derhalve opnieuw en met klem om tot een samenhangende reset aanpak te komen.

De grootste zorgen hebben wij daarbij over het zoeken en vinden van een nieuwe balans in de driehoek Gerechten, Raad en ICT-organisatie.

Met name op het punt eigenaarschap ervaren wij nog niet voldoende doorbraak in het samenspel. In onze visie is eigenaarschap een gezamenlijk en gedeelde overtuiging en verantwoordelijkheid dat "deze reis, onze reis" is en dat dit creativiteit, opofferingsgezindheid en vertrouwen zal vragen die groter is, en voorbij gaat aan, het denken in formele structuren, taken, rollen, verantwoordelijkheden en opdrachten.

4.2 Conclusie 2; slechts 1 aspect

Naast dit algemene hoofd verbeterpunt hebben wij meerdere meer technische verbetervoorstellen gedaan die daarbinnen ook weer in samenhang hun beslag moeten krijgen. Het betrof:

- Architectuur
- Business ICT alignment
- Governance
- Organisatie rijpheid en taakvolwassenheid
- Programma-/ projectmanagement
- Kwaliteitsborging

Ons is thans één van die technische uitwerkingselementen aangeboden, zonder dat wij zicht hebben op de doorwerking daarvan, dan wel de voortgang van de overige aspecten, terwijl die naar ons idee in samenhang opgepakt zouden moeten worden en in perspectief van hoofconclusie 1 zouden moeten staan.

Dit maakt naar onze visie de bijdrage mogelijkheden van de governance voorstellen aan het totale KEI-verbeterproces (los van hun inhoud) op dit moment beperkt.

Het kan hooguit een beginpunt zijn om alsnog de door ons voorgestelde reset in zijn samenhang alsnog uit te voeren.



5. Conclusies t.a.v. de strategische governance

Wij hebben de notitie inzake de strategische governance met waardering gelezen. Onze waardering betreft de volgende componenten:

1. Het is een heldere en compacte tekst
2. Beginnend bij een op de huidige praktijk gebaseerde knelpunten analyse die wij vanuit ons eerdere review goed herkennen
3. Vervolgens uitmondend in een aanpak die de belangrijkste niveaus en rollen uit de IT governance dekt en voldoende gedetailleerd benoemt. Op dat punt voegen wij onze eigen ervaringsrichtlijn als bijlage 2 bij dit review toe. Beide aanpakken komen goed overeen.

Naast deze waardering zien wij ook een aantal punten ter verbetering. In de reactie op wederhoor zijn deze punten meer uitvoerig door de Raad geadresseerd. Daar spreekt her- en erkenning uit, die een goed vertrekpunt vormt om ook op deze aandachtspunten tot een dekkende aanpak te komen die voldoende stuurt en stuwt.

Wel bevelen wij aan om nog enkele punten met extra aandacht te beschouwen.

Dit betreft:

- Het onder punt 2 genoemde risico van the devil in the detail is nog niet overwonnen; met name het managen van grote projecten in de uitvoeringsfase vereist koersvastheid en rolvastheid.
- er is in deze versie van de IT governance duidelijk aandacht voor wil, overtuiging, houding en gedrag; de belangrijke vraag is natuurlijk: hoe pak je dat aan.
- de succescondities om grote programma's als KEI te besturen zijn nog niet voldoende besproken.
- enterprise architectuur betreft niet alleen de IV- functies, maar ook b.v. de procesarchitectuur; dat komt in de beschrijving en de samenstelling van de architectuurboard onvoldoende tot uiting. Overigens behoort ook de data - architectuur tot de architectuur- scope.
- hoe worden excepties tijdig en helder aan het IV- bestuur gemeld.
- de deskundigsomslag is en blijft een grote uitdaging; met de werving van een zware CIO, directeur ICT en ICT- adviseur, alsmede de instelling van een Review- board worden goede stappen gezet.
- een bredere veranderaanpak is, door de "beperkte" aanpak nog niet aanwezig.

De oorspronkelijke genoemde punten zijn:

1. De aanpak leunt nu sterk op formeel administratieve componenten (zoals de borging in de wet RO; art. 23.9). Wij pleiten ervoor om tenminste even krachtig te sturen op "wil en overtuiging" d.w.z. op houding en gedrag. Wij ervaren de aanpak in die zin als in enige mate uit balans en ook te weinig integratief. Juist dit meer integrale aspect is van belang als natuurlijk tegenwicht tegen het decompositie-denken dat in iedere gedetailleerde governance besloten ligt.
2. Het risico van een strategische governance is dat het bekende dilemma "the devil is in the detail" niet overwonnen wordt.

Wij noemen:

- Sommige voorstellen (een strategie- en innovatieboard met 11 personen) zijn niet zonder meer simpel werkend te krijgen
 - Wie bewaakt de implementatie en de rolvastheid?
3. De notitie en brief besteden vrij minimaal aandacht aan de vraag, hoe komen wij hier? Capaciteit en kwaliteit zijn serieuze bouwstenen voor succes. Taakvolwassenheid vraagt een investering in de mensen die rollen in deze governance moeten vervullen (en ook hun investeringsbereidheid) maar ook de



mogelijkheid om nieuwe mensen van niveau binnen te brengen. Dit geldt trouwens voor alle 3 de hoeken van de driehoek Gerecht – Raad – ICT-organisatie. Het trackrecord van de Raad op dit punt maakt dat wij hier extra aandacht en inzet voor vragen.

4. De strategische governance betreft de sturing van het volledige ICT-domein. Het maakt nog niet voldoende zichtbaar wat de succescondities zijn als daarbinnen een groot ICT-programma zoals KEI bestuurd moet worden; zeker als we kijken naar de programma en projectmanagement geschiedenis van de Raad tot nu toe.
5. Ten aanzien van de architectuurboard merken wij op dat deze slechts een deel van de door ons genoemde architectuurfuncties afdekt. Dit achten wij te beperkt.
6. De taak van het IV-bestuur is een zware en verantwoordelijke. De governance bevat nu geen voorstellen die maken dat excepties tijdig en helder aan het IV-bestuur worden voorgelegd. Wij achten het van belang dat adequate signaalwerking onderdeel van de governance wordt.
7. Het is goed dat de rol van de presidenten/het PRO nadrukkelijk wordt onderkend en gehonoreerd. Ook dit vraagt echt een serieuze deskundigheidsomslag in termen van taak voorbereid eigenaar kunnen en willen zijn. Daarnaast dient die extra inzet wel in balans met de inzet vanuit de Raad en de ICT-organisatie gefinetuned te worden, ten einde voldoende garanties op een zorgvuldige balans te bieden.
8. Wij ervaren die geschetste invoeringsstrategie als een nog wat beperkte en volstaan op dit punt met een verwijzing naar ons eerdere review, waarin een bredere verander- en implementatie aanpak wordt geadviseerd, mede omdat het van woorden naar daden komen door ons als een uitdagende stap wordt gezien.



6. Overall conclusie en aanbevelingen

Gegeven het gestelde in de vorige paragraaf komen wij tot de volgende conclusies, aanbevelingen en antwoorden op uw vragen.

1. Zorg zo spoedig mogelijk voor een feitelijke start van een samenhangende reset, zoals eerder door ons is bepleit.
2. Zorg dat in die reset het gesprek over eigenaarschap en leiderschap in verandering tot een nieuw niveau van consensus en concreetheid wordt gevoerd.
3. Blijf zeer alert op het door en binnen de Raad gevoerde proces en informatiemanagement. Wij achten zorgvuldigheid een zeer betekenis gevende succes conditie.
4. Focus de overall aanpak sterk op het credo: "geen woorden, maar daden"

Naar aanleiding van de vragen uit uw brief van 15 juni 2018, het volgende:

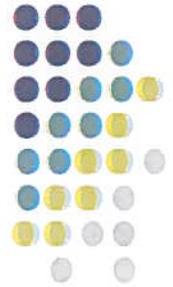
1. Voldoet het voorstel voor een nieuwe IT governance aan de uitgangspunten voor goede sturing van IT-projecten, zoals verwoord in uw rapportages?

Naar ons oordeel voldoet de strategische governance in voldoende mate aan de uitgangspunten van "good ICT governance". Zoals die gangbaar zijn en ook door ons gehanteerd worden.

2. Ondersteunt dit voorstel de verder benodigde ontwikkeling binnen de Rechtspraak op het gebied van de IT-ontwikkeling, zoals de ontwikkeling van de benodigde 'soft controls' en — breder — ondersteunt deze IT-governance de verdere ontwikkeling van de sturing binnen de Rechtspraak. Anders gezegd: is de Rechtspraak met deze eerste tussenstap — mits deze in het overleg Raad/presidenten blijkt te worden gesteund - op weg naar de hiervoor geformuleerde veranderingen op de goede weg.

Naar ons oordeel voldoet de voorliggende strategische governance nog niet voldoende als bijdrage aan het verdere ontwikkelproces van de Raad. Dit komt enerzijds doordat sommige punten in de thans voorliggende versie nog meer concrete uitwerking behoeven, in lijn met onze suggesties.

Anderzijds zijn wij van mening dat zonder het uitvoeren van een reset zoals door ons omschreven, de bijdrage van governance verbeteringen aan het totale ontwikkelproces nooit meer dan beperkt kunnen zijn.



7. Bijlagen

Bijlage 1: brief Frits Bakker (RvdR) 15 juni 2018



TR Consult BV
t.a.v. de heer T. Rodrigues
Postbus 44
2760 AA Zevenhuizen

per mail: info@trconsult.nl

Afdeling Strategie

bezoekadres
Kneuterdijk 1
2514 EM Den Haag

correspondentieadres
Postbus 90613
2509 LP Den Haag

t: (088) 361 0000
f: (088) 361 0022
www.rechtspraak.nl

datum 15 juni 2018
van Strategie
contactpersoon
doorkiesnummer
e-mail
ons kenmerk
onderwerp Review IT governance

Geachte heer Rodrigues,

Begin dit jaar heeft de Raad voor de rechtspraak (de Raad) besloten tot een reset van het programma KEI.

Om er zeker van te zijn dat de digitalisering weer op het juiste spoor komt heeft de Raad u in maart jl. verzocht om te onderzoeken of de beheersing van de digitalisering van de Rechtspraak, zoals deze de afgelopen jaren heeft gefunctioneerd, door de Raad adequaat was ingericht, of de maatregelen die in de zevende voortgangsrapportage zijn geschetst doeltreffend zijn om de control verder te verbeteren en of alle risico's zijn geïnventariseerd en voldoende worden beheerst.

U hebt uw bevindingen neergelegd in twee rapportages van 5 april en 7 mei jl.

Daarnaast heeft de minister voor Rechtsbescherming in zijn brief van 13 april jl. aan de Tweede Kamer uiteengezet welke eisen hij stelt om zijn stelselverantwoordelijkheid te kunnen nemen. Kort gezegd zijn dat de volgende voorwaarden: (1) de neuzen dezelfde kant op, (2) de juiste mensen op de juiste plek en (3) heldere besturing en governance.

De Raad zal de aanbevelingen uit uw rapportages opvolgen en voldoen aan de door de minister gestelde voorwaarden. Daartoe zijn al de nodige stappen gezet.

'De juiste mens op de juiste plek': De Raad heeft besloten tot de inrichting van een topstructuur van de informatievoorzieningsorganisatie van de rechtspraak (IVO) bestaande uit een algemeen directeur, een directeur klant en keten en een directeur IT. De algemeen directeur zal binnen de Rechtspraak de titel CIO voeren en zal als niet stemgerechtigd lid aansluiten bij de vergaderingen van de Raad. Inmiddels is een traject gestart voor de werving van een CIO; gezocht wordt naar een zeer talentvolle, ervaren en generalistisch georiënteerde IT-manager. Ook voor een meer specifiek op beheer, techniek en ontwikkeling gerichte directeur IT is een wervingstraject gestart. Alles is erop gericht beide posities kort na de zomer te kunnen vervullen, al moet worden onderkend dat de arbeidsmarkt voor deze functies lastig is.



de Rechtspraak

Raad voor de
rechtspraak



datum 15 juni 2018
kenmerk UIT 11014/SS
pagina 2 van 3

De andere twee voorwaarden van de minister: *'governance op orde'* en *'neuzen dezelfde kant uit'* vergen meer tijd en zijn mede verbonden aan de *'soft controls'* in uw rapport van 5 april jl. De realisatie vergt overleg en een werkelijk tot een gedragen verandering van de sturing te komen, en zeker tot de benodigde cultuurverandering, is een langdurig traject noodzakelijk.

Voor de korte termijn heeft de Raad zich in overleg met de presidenten beperkt tot de IT, te weten tot een nieuwe IT governance en een grondig onderzoek naar de vraag of op dat punt de neuzen dezelfde kant uitstaan. Dat is gedaan in een tijdelijke werkgroep IT governance, bestaande uit twee leden Raad, drie presidenten, de kwartiermaker IVO en de voorzitter van het GLO (de vakinhoud), onder begeleiding van John Schafforie van Deloitte. Het voorstel van deze werkgroep wordt op draagvlak getoetst in het PRO van 25 juni aanstaande.

Om de kwaliteit van de besluitvorming optimaal te laten zijn vraagt de Raad u om het voorstel van de tijdelijke werkgroep door te lichten. Concreet vraagt de Raad u het volgende:

- Voldoet het voorstel voor een nieuwe IT governance aan de uitgangspunten voor goede sturing van IT projecten, zoals verwoord in uw rapportages?
- Ondersteunt dit voorstel de verder benodigde ontwikkeling binnen de Rechtspraak op het gebied van de IT-ontwikkeling, zoals de ontwikkeling van de benodigde *'soft controls'* en – breder – ondersteunt deze IT-governance de verdere ontwikkeling van de sturing binnen de Rechtspraak.
Anders gezegd: is de Rechtspraak met deze eerste tussenstap – mits deze in het overleg Raad/presidenten blijkt te worden gesteund – op weg naar de hiervoor geformuleerde veranderingen op de goede weg.

De komende weken en maanden werken Raad en presidenten aan het bredere vraagstuk van de optimalisering van de sturing binnen de Rechtspraak, gegeven de uitgangspunten van de wet RO. Zij laten zich daarbij – waar nodig – professioneel begeleiden. Raad en presidenten gaan er vooralsnog vanuit dat zij in het begin van het najaar kunnen rapporteren welke betekenisvolle stappen er op dat terrein zijn gezet. Uitgangspunt is ook daar dat de optimalisering van de sturing breed wordt gedragen en dat ook de medezeggenschap daarin een belangrijke plek wordt gegund.

**de Rechtspraak**Raad voor de
rechtspraak

datum 15 juni 2018
kenmerk UIT 11014/SS
pagina 3 van 3

Over het reviewproces maakten wij de volgende afspraken.

Het voorstel van de tijdelijke werkgroep IT governance ontvangt u uiterlijk maandag 18 juni 9:00 uur.

Maandag aan het einde van de middag is er gelegenheid om met leden van de werkgroep te spreken ter toelichting op het schriftelijke voorstel.

Dinsdag 19 juni aan het einde van de middag spreekt u met leden van de Raad over uw bevindingen en die bevindingen krijgen wij uiterlijk woensdag 20 juni om 12:00 uur.

De Raad ziet uit naar uw reactie.

Met vriendelijke groet,

10. F.C. Bakker
Voorzitter





Bijlage 2: Ervaringsrichtlijnen governance

Voorstel voor een zo eenvoudig mogelijke governance structuur in een 3-layer-model;

Layer-1 – Sponsor Groep

- Samenstelling
- Opdrachtgever (tevens vz) en Opdrachtnemer
 - Business vertegenwoordiger(s)
 - Programmamanager KEI
 - Lid/leden Reviewboard
 - Agenda-leden, bv Ketenpartners

Mandaat – leden dienen over volledig mandaat te beschikken om zonder ruggespraak zelfstandig te kunnen beslissen

- Taken
- afweging/keuzes maken in duivelsvierkant Euro's – tijd – scope – kwaliteit
 - noodzakelijke besluiten afwegen tegen risico's
 - bewaken business case
 - finale besluiten, meestal op voorstellen van programmamanager

Layer-2 - Program Board


- Samenstelling
- Programmamanager KEI (tevens vz)
 - Programma Architect
 - Programmacontrol Finance
 - Riskmanager
 - Lid/leden Review Board
 - Product Owner (of afgevaardigde van Product Owners)
 - Sr Supplier vert., Spirit
 - Communicatiemanager
 - Agenda-leden

Taken - De programboard draagt zorg voor een gedragen besluitvorming binnen het programma en heeft daarmee de opdracht de risico's en onzekerheden zo zorgvuldig mogelijk te beheersen en indien noodzakelijk te escaleren.

Layer – 3 Projectteams; realisatie van project-doelstellingen met als referentiekaders PID en PSA.

Alle overige overleggen staan in een ondersteunende relatie tot een of meer Governance-layers.

Bijlage 3: brief Frits Bakker (RvdR) 25 juni 2018



de Rechtspraak
Raad voor de
rechtspraak

TR Consult BV
T.a.v. de heer T. Rodrigues
Postbus 44
2260 AA Zevenhuizen

Afdeling Strategie
bezwaars
Knechtijk 1
2514 ER Den Haag
correspondentieadres
Postbus 30513
2509 LP Den Haag
t (070) 361 20 00
f (070) 361 20 22
www.rechtspraak.nl

datum 25 juni 2018
contactpersoon
doorkennummer
e-mail
ora kenmerk
onderwerp

Review IV Governance

Geachte heer Rodrigues,

Bigand heeft u onze nieuwe open voor de IV-governance aan. Dit memo is tot stand gekomen in een commissie onder begeleiding van John Schutte van Deloitte. Wij zouden graag zien dat uw eerdere reviewcommissie een deskundig oordeel geeft over deze sturingsopzet.

Graag vermeld ik in dit verband iets van de recente ontwikkelingen na uw eerste review en geef ik u onze overwegingen om nu eerst een nieuwe governance te ontwerpen en daarvoor brede steun te verwerven bij de gerechtshoven en de medezeggenschap ("alle mensen dezelfde kant uit").

Na de review hebben wij de minister uitgebreid geïnformeerd over het – inmiddels afgesloten – programma KEI en de problemen waarvoor de Rechtspraak zich in de digitalisering ziet gesteld. Wij hebben aangegeven ons volledig achter de aanbevelingen van de reviewcommissie te kunnen stellen en deze volledig te zullen uitvoeren. Daarmee is – vanzelfsprekend – de nodige tijd gemoeid, in het bijzonder waar het gaat om cultuurveranderingen en aanpassingen in de "soft controls". Wij hebben een reset van de digitalisering aangekondigd met inachtneming van de aanbevelingen.

De minister heeft op onze brief gereageerd met een brief aan de Tweede Kamer over de stand van zaken digitalisering Rechtspraak (de "KEI-brief"). In deze brief heeft de minister – vanuit zijn stelselverantwoordelijkheid – een aantal voorwaarden geformuleerd, waarvan moet zijn voldaan, voordat er van zijn kant medewerking aan de hoopde reset kan worden verwacht. Deze voorwaarden zijn (samengevat) de juiste man/vrouw op de juiste plaats, een goede sturing en collectief draagvlak daarvoor. De minister heeft aangegeven de Kamer uiterlijk 1 juli 2018 daarover te willen informeren en heeft de Raad gevraagd hem met het oog daarop voor 1 juli het nodige aan te reiken.

Dit plaatste de Raad wel voor een dilemma. De Raad is van oordeel – in lijn met het reviewrapport – dat een succesvolle reset van de digitalisering met name afhankelijk is van de vraag of binnen de Rechtspraak – en specifiek binnen het verband van Raad en gerechtshouders – een volledig gedeelde ambitie kan ontstaan voor de nieuwe digitaliseringsdoelen. Die gedeelde ambitie moet immers leiden tot een collectief eigenaarschap, niet alleen van de hopelijk te behalen successen –



datum 25 juni 2018
 kenmerk LTT 01029 STRASS
 pagina 2 van 4

succes heeft vele eigenaars – maar ook van die te overwinnen tegenlagen, van de motivatie van medewerkers in de gemeenten voor een product wat nog niet 'in' is, van lastige kanten van harmonisatie en standaardisatie. Het is de overtuiging van de Raad dat we alleen dan in staat zullen zijn in de Rechtspraak voldoende implementatiekracht te organiseren. Dat vergt veel van iedereen, niet alleen op het gebied van de 'mindset', maar ook op het gebied van taakvolwassenheid. De bestuurders die het betreft zullen zich bijvoorbeeld beter moeten scholen op het gebied van informatievoorzieningsengagement.

Tegelijkertijd stond voor de Raad vast dat een gezamenlijke reset op de hiervoor geschetste condities nooit voor 1 juli zou kunnen plaats vinden. Alleen al het onderzoek naar de nieuwe doelarchitectuur en daarnaast verbonden de aard en omvang van de reset vergen meer tijd. Er bestaat tussen Raad en gerechtshoven wel overeenstemming over de richting van die reset, maar de gedeelde ambitie, het eigenaarschap, de taakvolwassenheid en de implementatiekracht kunnen pas werkelijk vorm krijgen zodra aard en omvang van de reset volledig helder zijn. Wat heeft weinig zin de gedeelde wil om resultaten te gaan boeken op papier te zetten en te onderhandelen. Er zal sprake moeten zijn van werkelijk doorleefde wil om IT resultaten te gaan boeken en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen. Dat vergt ook kennis, weten waar je zippelijk 'ja' tegen zegt. Dat is niet in enkele weken voor elkaar te krijgen.

Gelet op de brief van de minister heeft de Raad er daarom voor gekozen – a.h.w. de 'omgekeerde weg' – en toch eerst de nieuwe governance te beschrijven en daarvoor volledig commitment bij de presidenten te verkrijgen. Op die manier kun in ieder geval aan een van de voorwaarden van de minister worden voldaan. Anders dreigde een vicieuze cirkel, waarin de Raad zich op het standpunt stelt eerst volledig commitment voor de reset en dan de (bijpassende) governance inregelen en de minister zich op het standpunt stelt eerst een nieuwe en breed gedragen governance afvoren ik steun kan geven aan een reset.

De Raad en de presidenten die in de werkgroep zitten, zien de nieuwe governance als een goed instrument om de voorwaarden voor die gedeelde ambitie en het benodigde eigenaarschap te helpen scheppen. De discussie over de governance leidt immers ook tot een indringende discussie over die gedeelde ambitie, over dat eigenaarschap. In zoverre is de governance ook een soort lakmoesproef, of Raad en gerechtshoven inderdaad de gezamenlijke weg naar een succesvolle reset kunnen vinden. Er mag van worden uitgegaan dat de minister dit ook beoogd heeft met de door hem geformuleerde voorwaarde. Daarnaast biedt de governance gelegenheid om een enkele kwestie gewoon ook beter in te regelen. Zo is naar onze overtuiging de aparte (taetsende) positie van de architectuur nu (voor het eerst) goed belegd. De governance is in zoverre zeer vernieuwend dat er voor het eerst sprake is van het overdragen van zeggenschap vanuit de presidenten/gerechtshoven naar een andere president die namens de presidenten/gerechtshoven in een hoort participeert. Dat betekent voor een president het nemen van eigenaarschap zonder dat men aan de knoppen heeft gezeten. Op maandag 25 juni zal in het overleg van presidenten en raad (PRD) blijken of alle presidenten dit



datum 23 juni 2018
 kenmerk QUIT 11029 STRASS
 pagina 3 van 4

onderschrijven. Wij hebben de minister toegezegd de presidenten kritisch te zullen bevragen of zij inderdaad bereid en in staat zijn dat eigenaarschap op deze manier op zich te nemen en in hun gerecht uit te dragen. Bij aanvaarding van het model laten Raad en gerechtshoven dan ook zien dat werkbare samenwerking van de sturing wel degelijk mogelijk is.

Wat hebben Raad en presidenten intussen nog meer ondernomen om tot de succesvolle reset te komen? Voor *gedeelte* arbitrage en *collectief* eigenaarschap is nodig dat Raad en gerechtshoven eendrachtig samen optrekken in het belang van een wisselende Rechtspraak ten dienste van de samenleving. Die gedeelde ambitie is onverminderd bij allen aanwezig, maar wordt soms vertroebeld voor wat wordt ervaren als tegenstrijdige belangen van 'centraal' (de Raad) en 'decentraal' (de gerechtshoven). Die strijd zit deels ook in het systeem van de wet ingebakken, het van de intrinsieke waarde van de wettelijke 'checks and balances'. Dit heeft Raad en DG presidenten etoie gebracht een aantal sessies onder deskundige leiding te organiseren om ook buiten het raamwerk van de IT het vertrouwen te herwinnen en de besturing van de organisatie zo in te richten dat deze duidelijk (zowel voor binnen- als voor de buitenwereld) en slagvaardig is, resultaten realiseert, leest tot aanspreekbaarheid en tegelijkertijd de uitgangspunten van de Wet RO respecteert. Dit traject loopt parallel aan de ontwikkeling van de nieuwe doelarchitectuur en bezocht wordt e.z.a. in het najaar met 'alle moenten dezelfde kant op' af te ronden.

Ook in de richting van de 'werkvloer' moet worden gewerkt aan herstel van vertrouwen. Daarnaast op de werkvloer is speciaal in de Rechtspraak overtuigend om bij een reset succesvol te kunnen implementeren. Er is de afgelopen jaren veel van de werkvloer gevraagd en die reset heeft dan ook – heel begrijpelijk – aanrede op de werkvloer opgeleverd. Het wordt de komende jaren van cruciaal belang om de professionals veel meer mee te nemen in de ontwikkelingen en geen overmatige verwachtingen te wekken, maar realistische verwachtingen waar te maken. De komende maanden zullen alle gerechtshoven de reguliere werkbezoeken van leden Raad nog een keer extra worden bezocht door de voorzitter van de Raad en het nieuwe lid van de Raad om hierover in gesprek te gaan met de professionals.

Er is ook de nodige aandacht voor 'de juiste man/vrouw op de juiste plaats'. De Raad is gestart met de werving van een nieuwe CIO als opvolger van de kwartiermaker IVO. Het departement wordt bij de selectie betrokken. Gezocht wordt naar een zeer sterke kandidaat met de bijbehorende beloning. Tevens wordt een directeur IT geworven (opvolger kwartiermaker IT) en een senior adviseur IT ter advisering van de Raad. Wij realiseren ons dat de arbeidsmarkt heel lastig is, maar hebben toch goede hoop dat wij in de werving zullen slagen. Dit is ook cruciaal voor de toekomstigheid van de IVO-organisatie. Ook daar moeten immers de komende jaren nog stappen worden gezet.



datum 25 juni 2018
 nummer UIT 11029 STRA/SS
 pagina 4 van 4

De versterking van RVO moet in combinatie met de genoemde vernieuwingen in de relatie Raad/gerichten als resultaat hebben dat wij in de komende jaren wel in staat zullen zijn een juiste balans te vinden in de verhouding Raad/gerichten/RVO. Die balans zien wij als cruciaal voor het welzijn van de IT. Na wij er voor hebben moeten kiezen om 'de omgekeerde weg' te bewandelen, vormen wij graag af u onze visie deelt dat de nieuwe governance die balans versterkt.

Direct na de zomer richt de Raad een onafhankelijke review board in. Na is getracht 'checks and balances' reeds in te brengen in de sturing, maar daarnaast is onafhankelijke toezicht nodig. In verband daarmee is reeds overeengekomen dat de Raad zich aansluit bij het systeem van de RIT-toetsing.

Wij realiseren ons dat op dit moment review niet veel meer kan opleveren dan een oordeel over de vraag of wij op de juiste weg zijn en of de nieuwe governance daarvan blijkt geeft en over de vraag of die governance als zodanig de toets der kritiek kan doorstaan. Als dat het geval is en de minister zijn steun aan de raet kan geven, begint voor ons het echte werk: aanbevelingen en plannen omzetten in resultaten.

Vriendelijke groet,


 mr. F.C. Bakker
 Voorzitter Raad voor de rechtspraak

