



Raad voor de  
rechtspraak

# **Voorstel voor de Strategische IV-governance van de Rechtspraak**

**Versie 1.1**

datum 22-06-2018



# Managementsamenvatting

## Aanleiding en opdracht

Naar aanleiding van de reset op KEI heeft een review van KEI plaatsgevonden. Eén van de bevindingen uit deze review is dat de huidige governance tijdige en effectieve besluitvorming in de weg zit. Om de reset succesvol te maken is een multidisciplinaire werkgroep samengesteld die aan het Presidenten Raad Overleg (PRO) van 25 juni een voorstel doet voor een herziene IV-governance. TRC is bezig met een review op het voorstel. De belangrijkste bevindingen uit het concept review rapport zijn door de werkgroep meegenomen in haar definitieve voorstel. De werkgroep is vijf keer bijeengekomen om de uitwerking tot stand te brengen. De afbakening van de opdracht is het strategische niveau van besluitvorming voor de informatievoorziening (IV).

## Knelpunten en uitgangspunten

De werkgroep heeft een aantal knelpunten in de huidige governance inclusief de mogelijke gevolgen vastgesteld. Dit zit onder meer in een gebrek aan rolvastheid, (te) weinig constructieve conflicten, onvoldoende multidisciplinaire betrokkenheid in de besluitvorming en te weinig integrale toetsing vooraf. Met deze knelpunten in gedachten, zijn acht uitgangspunten voor de Strategische IV-governance geformuleerd. Daarbij staat voorop dat de nieuwe governance dient aan te sluiten op het wettelijk kader van de Rechtspraak. Dit betekent op de eerste plaats dat de rechterlijke onafhankelijk niet wordt aangetast.

De volgende acht uitgangspunten zijn (in samengevatte vorm):

1. In de strategische IV-besluitvorming bestaat de plicht om op voorstellen die impact hebben op de rechtsgang, of kunnen raken aan inhoudelijke rechterlijke besluiten, een brede (bindende) toetsing bij Presidenten uit te voeren;
2. IV-governance vraagt altijd om een gezamenlijke inspanning van IV en Business;
3. In alle strategische besluitvorming wordt een integrale en multidisciplinaire toets op de impact van de voorgestelde oplossing gegeven. Deze verkennen we door open dilemma's te delen en te bespreken;
4. Planning van concrete veranderinitiatieven gebeurt aan de hand van behapbare brokken;
5. De governance is zo eenvoudig mogelijk, zonder afbreuk te doen aan rolzuiverheid;
6. De governance moet duidelijke machtigingen stellen en geven. Op alle lagen is rolvastheid nodig;
7. In de governance wordt rekening gehouden met het feit dat besluitvorming voor verschillende soorten veranderingen anders kan lopen;
8. De realisatie van de beslissingen moet geborgd worden in de strategische governance.

## Afweging mogelijke governance-modellen

Binnen de IV-governance worden besluiten genomen in onderlinge samenhang en in een bepaalde volgorde. Op basis van *good-practice* besluitmodellen in de IV, zijn besluitobjecten gedefinieerd die deze onderlinge samenhang en volgorde illustreren en de volledige scope van strategische IV-besluitvorming beslaan. Vanuit de vijf besluitobjecten (IV-Bestuur, IV-Strategie en Innovatie, IV-Investerings, IV-Portfoliomonitoring en –toezicht, IV-Architectuur) in de strategische governance zijn governance-modellen afgewogen.

De werkgroep heeft verschillende modellen van governance afgewogen op basis van kenmerken van effectieve gremia. Er is ervoor gekozen om voor elk besluitobject een apart gremium in te richten. Door voor elk besluitobject een apart gremium in te richten wordt het meeste recht gedaan aan het uitgangspunt dat in alle strategische besluitvorming - per besluitobject - een integrale en multidisciplinaire toets wordt gedaan op de impact van de voorgestelde oplossing. Dit vraagt een goed kennisniveau en een grote rolvastheid van de deelnemers in de gremia. De werkgroep heeft gekozen voor een brede vertegenwoordiging van de Rechtspraak-organisatie waarbij besluiten niet door een kleine groep personen worden genomen, doch door een adequaat en bij het gremium passend aantal personen. Binnen het model zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijk vastgelegd. Leden van de gremia worden gemachtigd om de benodigde besluiten te kunnen nemen. Dit is een duidelijke trendbreuk met het verleden. De multidisciplinaire inbreng binnen de governance zal leiden tot geïnformeerde, kwalitatief betere en snellere besluitvorming, waarin business- en IV-doelstellingen op elkaar afgestemd zijn. Tegelijkertijd is in de governance ingebouwd dat tijdig wordt geëscaleerd wanneer een project dreigt te mislukken.

#### Voorstel strategische IV-governance

De volgende gremia worden voorgesteld:

<b>IV-Bestuur</b>	<p>Het IV-Bestuur is geen separaat gremium, maar is de combinatie van de gehele Raad met de gehele IVO Directie. De verantwoordelijkheden van dit besluitobject sluiten namelijk goed aan bij bestaande verantwoordelijkheden. De verantwoordelijkheidsverdeling is als volgt.</p> <p>Raad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaderstelling budget IV (incl. verdeling tussen operationele kosten IVO en het change budget voor de portfolio);</li> <li>• Toezicht op het toegekende budget;</li> <li>• Eigenaarschap IVO.</li> </ul> <p>Directie IVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgethouder toegekende middelen IVO (incl. vaste medewerkers voor inzet in projecten);</li> <li>• Algehele koers van IVO;</li> <li>• Eigenaar van werkwijze binnen IV.</li> </ul>
<b>Strategie en Innovatie Board</b>	<p>Het Strategie en Innovatie Board is het grootste gremium. Dit bestaat uit een multidisciplinaire vertegenwoordiging met groot draagvlak dat wordt verkregen door zich goed laten te informeren en adviseren in de organisatie. Binnen dit board wordt de concept meerjaren-strategie van IV opgesteld. Deze wordt vastgesteld door het PRO. Daarnaast wordt hier de richting bepaald voor de innovatie-financiering. Dit board komt het eerste jaar elk kwartaal bij elkaar en daarna tweemaal per jaar.</p>
<b>Investerings Board</b>	<p>Het Investerings Board is verantwoordelijk voor het toekennen van budget aan verander- en innovatievoorstellen. Daarnaast plant het Investerings Board het meerjaren-investeringsportfolio. De CIO heeft een belangrijke adviserende rol in dit gremium. De werkgroep heeft gekozen voor een apart Investerings Board om een strakke financiële sturing te borgen en een objectieve afweging te kunnen maken voor de zakelijke rechtvaardiging van verandervoorstellen. Dit board komt tweemaandelijks bij elkaar.</p>

<b>Monitoring en Toezicht op Portfolio Board</b>	Het Monitoring en Toezicht op Portfolio Board monitort het portfolio en intervenueert waar nodig. Daarnaast kan dit board (externe) reviews (door bijvoorbeeld het Review Board met externen en BIT-toetsen) op projecten initiëren. Dit board heeft de bevoegdheid om, indien noodzakelijk, projecten stop te zetten. De monitoring beperkt zich niet tot de IV-kant van het project: ook het realiseren van de gerelateerde veranderopdracht (aanpassingen/standaardisatie van werkprocessen, realiseren van baten, etc.) maakt daar onderdeel van uit. Dit board komt tweemaandelijks bij elkaar.
<b>Architectuur Board</b>	Het Architectuur Board zorgt voor de enterprise architectuur-roadmap voor applicaties, infrastructuur, producten en IV-services, en bewaakt de consistentie van de architectuur binnen de gestelde kaders. In dit gremium worden voorgenomen besluiten gemaakt, die bekrachtigd worden door de IVO-directie. Een review kan worden ingezet om de kwaliteit van de besluitvorming te controleren. Dit board komt maandelijks bij elkaar.

#### **Uitrol en beoogde baten**

De Strategische IV-governance is in detail beschreven in deze notitie. De werkgroep onderkent dat de implementatie van dit model nog een aanzienlijke additionele inspanning vergt. Er moet aandacht zijn voor een adequaat kennisniveau en gedragsverandering van de deelnemers in de governance, zodat rolvastheid en de juiste discussie worden geborgd. Dit vergt oefening en individuele opleiding en coaching.

De nieuwe governance moet er uiteindelijk toe leiden dat de veranderingen in de IV van de Rechtspraak vanuit onderling vertrouwen, gezonde scherpste, commitment, een gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid en het kunnen nemen van eigenaarschap, op koers kunnen worden gehouden.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Introductie</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>Aanleiding</b>	<b>8</b>
<b>1.2</b>	<b>Leeswijzer</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Opdracht en aanpak</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Scope</b>	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>De beoogde baten van een nieuwe IV-governance</b>	<b>10</b>
<b>2.3</b>	<b>Werkwijze</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Knelpunten en uitgangspunten</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Knelpunten</b>	<b>12</b>
<b>3.2</b>	<b>Uitgangspunten</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Strategische IV-governance op hoofdlijnen</b>	<b>17</b>
<b>4.1</b>	<b>De besluitobjecten</b>	<b>17</b>
<b>4.2</b>	<b>De afwegingen voor het gekozen model</b>	<b>18</b>
<b>4.3</b>	<b>Gremia en deelnemers</b>	<b>19</b>
	4.3.1 IV-Bestuur	19
	4.3.2 Strategie en Innovatie Board	19
	4.3.3 Investerings Board	20
	4.3.4 Monitoring en Toezicht op Portfolio Board	20
	4.3.5 Architectuur Board	21
<b>5</b>	<b>De invoering van de nieuwe governance</b>	<b>22</b>
<b>5.1</b>	<b>Implementatie</b>	<b>22</b>
<b>5.2</b>	<b>Uitgangspunten voor implementatie</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Werking in de praktijk</b>	<b>24</b>
<b>6.1</b>	<b>Projectinitiatie</b>	<b>24</b>

<b>6.2</b>	<b>Projectuitvoering</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Bijlage: details per board</b>	<b>26</b>
<b>7.1</b>	<b>Details Strategie en Innovatie Board</b>	<b>26</b>
<b>7.2</b>	<b>Details Investerings Board</b>	<b>27</b>
<b>7.3</b>	<b>Details Monitoring en Toezicht op Portfolio Board</b>	<b>28</b>
<b>7.4</b>	<b>Details Architectuur Board</b>	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>Bijlage: deelnemers werkgroep</b>	<b>30</b>
<b>1</b>	<b>Introductie</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Aanleiding</b>	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Leeswijzer</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Opdracht en aanpak</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Scope</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>De beoogde baten van een nieuwe IV-governance</b>	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>Werkwijze</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Knelpunten en uitgangspunten</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Knelpunten</b>	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Uitgangspunten</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Strategische IV-governance op hoofdlijnen</b>	<b>18</b>
<b>4.1</b>	<b>De besluitobjecten</b>	<b>18</b>
<b>4.2</b>	<b>De afwegingen voor het gekozen model</b>	<b>19</b>
<b>4.3</b>	<b>Gremia en deelnemers</b>	<b>20</b>
4.3.1	IV-Bestuur	20
4.3.2	Strategie en Innovatie Board	20
4.3.3	Investerings Board	21

4.3.4	Monitoring en Toezicht op Portfolio Board	21
4.3.5	Architectuur Board	22
<b>5</b>	<b>De invoering van de nieuwe governance</b>	<b>23</b>
<b>5.1</b>	<b>Implementatie</b>	<b>23</b>
<b>5.2</b>	<b>Uitgangspunten voor implementatie</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>Werking in de praktijk</b>	<b>25</b>
<b>6.1</b>	<b>Projectinitiatie</b>	<b>25</b>
<b>6.2</b>	<b>Projectuitvoering</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>Bijlage: details per board</b>	<b>27</b>
<b>7.1</b>	<b>Details Strategie en Innovatie Board</b>	<b>27</b>
<b>7.2</b>	<b>Details Investerings Board</b>	<b>28</b>
<b>7.3</b>	<b>Details Monitoring en Toezicht op Portfolio Board</b>	<b>29</b>
<b>7.4</b>	<b>Details Architectuur Board</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>Bijlage: deelnemers werkgroep</b>	<b>31</b>



# 1 Introductie

## 1.1 Aanleiding

Op 10 april 2018 heeft de Raad een reset van het programma KEI aangekondigd. Naar aanleiding van deze aankondiging heeft een review van KEI plaatsgevonden. Eén van de bevindingen uit deze review is dat de huidige governance tijdige en effectieve besluitvorming in de weg zit.

Ook politiek is de huidige aansturing van vernieuwing in de informatievoorziening van de Rechtspraak een zichtbaar knelpunt geworden. De Minister voor Rechtsbescherming heeft de Tweede Kamer over de situatie rondom KEI geïnformeerd en in het Algemeen Overleg van 25 april 2018 toegezegd dat de Kamer voor 1 juli aanstaande te informeren over de uitwerking van een nieuwe IV-governance.

Om tegemoet te komen aan deze toezegging van de Minister is een multidisciplinaire werkgroep samengesteld die aan het Presidenten Raad Overleg (PRO) van 25 juni een voorstel doet voor een herziene IV-governance.

## 1.2 Leeswijzer

Deze notitie bevat verschillende onderdelen.

- *Hoofdstuk 2*, Opdracht en aanpak, focust op de scope, beoogde baten en de werkwijze die is gehanteerd voor de totstandkoming van deze notitie;
- De belangrijkste knelpunten in de huidige governance en de uitgangspunten voor de opgestelde Strategische IV-governance worden in *Hoofdstuk 3*, Knelpunten en uitgangspunten benoemd;
- Daarna wordt de Strategische IV-governance op hoofdlijnen beschreven in *Hoofdstuk 4*;
- *Hoofdstuk 5*, De invoering van de nieuwe governance, beschrijft de visie op implementatie en uitgangspunten om het model te laten slagen;
- In *Hoofdstuk 6*, Praktische werking, wordt dieper ingegaan op de praktische werking van het Strategische IV-governance model door middel van voorbeelden van projecten;
- Als laatste kunnen in de Bijlage, *Hoofdstuk 7*, de gremia op detailniveau worden gevonden, en in Bijlage, *Hoofdstuk 8*, de deelnemers aan de werkgroep.

## 2 Opdracht en aanpak

### 2.1 Scope

De Informatievoorziening (IV) omvat het geheel van geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde processen/hulpmiddelen waarmee bedrijfsinformatie wordt opgeslagen, verwerkt en beschikbaar gesteld ten behoeve van de ondersteuning van de (primaire) bedrijfsprocessen van een organisatie.

Er worden drie niveaus van governance binnen IV onderkend: (1) strategie, (2) management en (3) operatie. De afbakening van de opdracht is de opzet en werking van de strategische governance voor IV. In de notitie wordt stilgestaan bij de belangrijkste aspecten voor de invoering. Het is nodig nog een gedetailleerd plan voor implementatie op te stellen na vaststelling van de governance. De uitwerking van de IV-governance richt zich op de topstructuur van de governance voor de IV-ontwikkelingen. Er is stilgestaan bij het speelveld van de rechten, de vakinhoud, de Raad en de ICT-organisatie (IVO). De koppelvlakken naar de andere governance-lagen worden onderkend, maar zijn binnen deze werkgroep nadrukkelijk niet uitgewerkt.

De strategische governance bepaalt de koers voor IT en bestaat uit de volgende hoofdcomponenten:

- Het vaststellen van de IV-strategie en het monitoren van de uitvoering ervan;
- Het toezicht houden op de IV-activiteiten (incl. financiën), risicobeheersing en compliance;
- Het goedkeuren en prioriteren van grote uitgaven binnen het budget;
- Het reviewen van de afstemming van diensten en capaciteiten op de organisatievisie.

De overige twee lagen (2) management en (3) operatie, gaan respectievelijk over het effectief managen van IT en het beheren van de dagelijkse activiteiten van IT. Deze lagen hebben meer focus op het managen van korte termijn doelen en *business-as-usual*, alsmede de project- en programmabesturing van de veranderingen. De Strategische IV-governance die beschreven is in deze notitie beslaat deze lagen niet. Deze lagen worden separaat uitgewerkt als vervolgactie op de vaststelling van de strategische governance. In die uitwerking worden ook de koppelpunten tussen de verschillende governance-lagen beschreven en geborgd. Bijvoorbeeld de daadwerkelijke implementatie van veranderingen in de business valt binnen operationele governance, dus buiten de scope van strategische besluitvorming. Dit laat onverlet dat dit een cruciaal aspect is van het doorvoeren van succesvolle IV-veranderingen en moet in de verdere uitwerking gedegen opgezet worden. In de strategische governance worden wel de implementatieaspecten meegewogen in de besluitvorming over strategie, innovatie, architectuur, investeringen en portfoliomonitoring.

Het is noodzakelijk om eerst de nieuwe governance op strategisch niveau vast te stellen, zodat verdere veranderingen binnen de IV en de business van de Rechtspraak binnen die kaders kunnen worden opgepakt. Een goede strategische governance zorgt dat beslissingen op het strategische niveau met de juiste mensen op het juiste moment genomen worden. Deze beslissingen - en de werkwijze om hiertoe te komen - vormen de kaders voor de organisatie- en gedragsontwikkeling binnen IV. De andere initiatieven die voor de reset KEI benodigd zijn worden, waar nodig, afgestemd op de nieuwe Strategische IV-governance.

## 2.2 De beoogde baten van een nieuwe IV-governance

De nieuwe governance dient aan te sluiten op het wettelijk kader van de Rechtspraak. Dit betekent op de eerste plaats dat de rechterlijke onafhankelijkheid niet wordt aangetast. Door in dit verband de functionele en constitutionele onafhankelijkheid in de basis te borgen, worden duidelijke machtigingen en beslissingsbevoegdheid mogelijk gemaakt. Dit is van belang omdat goede IV ook voor de rechter steeds belangrijker gaat worden. Door gremia in te richten met deelname uit de gerechten en de vakinhoud, komen spanningen met die onafhankelijkheid vroegtijdig op tafel en kan worden voorkomen dat strategische beslissingen worden genomen, waarbij deze spanningen onvoldoende zijn geadresseerd. De benodigde *checks & balances* zijn dan beter geborgd. Datzelfde geldt voor andersoortige dilemma's. Multidisciplinair samengestelde gremia maken het mogelijk dilemma's vroegtijdig te signaleren, te bespreken en daarover besluiten te nemen. Daarmee wordt debat in de uitvoering vooraf ingekaderd.

Vanuit heldere verantwoordelijkheden wordt rolzuiverheid en gestructureerde tegenmacht mogelijk gemaakt. Dat voorkomt dat vanuit dubbele rollen of governance-onduidelijkheden beslissingen worden genomen waarin niet het belang van de Rechtspraak voorop staat. Dit maakt effectiever sturen en bijsturen mogelijk, waardoor minder risico bestaat dat trajecten ongezien of onbedoeld wegdrijven van hun doelen en kaders.

De nieuwe governance moet er uiteindelijk toe leiden dat de veranderingen in de IV van de Rechtspraak vanuit onderling vertrouwen, gezonde scherpste, commitment, een gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid en het kunnen nemen van eigenaarschap, op koers kunnen worden gehouden. Voor de implementatie van het governance-model is het cruciaal om de benodigde gedragsveranderingen en rolvastheid goed te verankeren.

## 2.3 Werkwijze

Voor de uitwerking van Strategische Governance van IV is een multidisciplinaire, interne werkgroep geformeerd met vertegenwoordiging van de Raad, Presidenten, vakinhoud en IVO. De opdracht van deze werkgroep is om de Strategische Governance van IV voor de Rechtspraak scherp neer te zetten. De werkgroep is vijf keer in een werksessie bijeengekomen om de uitwerking tot stand te brengen.

In de vijf sessies zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

1. Er bestaan verschillende gezichtspunten voor de governance. Daarnaast worden knelpunten ervaren. Tijdens deze sessie hebben de deelnemers hun zienswijze op governance en ervaren knelpunten open gedeeld;
2. Voordat keuzes worden gemaakt is het belangrijk dat gezamenlijke uitgangspunten worden geformuleerd betreffende de governance. De huidige situatie wordt gebruikt om de onderwerpen waar uitgangspunten op vastgesteld moeten worden te identificeren. Tijdens deze sessie zijn de uitgangspunten voor de Strategische IV-Governance uitgewerkt;
3. Op basis van een *good-practice* raamwerk zijn een vijftal besluitobjecten<sup>1</sup> voor Strategische IV-governance geïdentificeerd (Bestuur, Strategie & Innovatie, Investerings, Portfoliosturing en Architectuur). Tijdens deze sessie is gestart met het op maat maken van het raamwerk voor de Rechtspraak. De besluitobjecten zijn gekoppeld met activiteiten, beslissingen en mogelijke deelnemers, onder meer aan de hand van de geformuleerde uitgangspunten. Daarnaast zijn

---

<sup>1</sup> Een besluitobject is een samenhangend geheel van inhoudelijke elementen waarover een beslissing moet worden genomen.

meerdere modellen/scenario's voor de governance doorgenomen met bijbehorende voor- en nadelen;

4. Gefundeerd met de op hoofdlijnen gedefinieerde besluitobjecten, is op detail bepaald activiteiten/verantwoordelijkheden binnen elk van de vijf besluitobjecten vallen en welke deelnemers hiervoor nodig zijn. Ook is, na het zorgvuldig afwegen van voor- en nadelen, gekozen voor een governance-model met bijpassende gremia<sup>2</sup>. Daarnaast is de notitie op hoofdlijnen met elkaar vastgesteld. Door niet direct gremia vast te stellen in stap 3 is een zorgvuldige afweging gemaakt van de benodigde deelnemers voor een beslissing. De werkgroep is dus niet begonnen met de vraag "wie beslist waarover", maar met "welke rollen moeten in de governance worden ingevuld en welke expertise is daarvoor nodig".
5. Tijdens deze werksessie zijn voorbeelden van projecten doorgenomen om te controleren of het gekozen governance-model en de bijbehorende gremia volstaan in de praktijk. Verder is de conceptnotitie besproken. Tevens is de verbinding met en de nieuwe opzet van IVO besproken en globaal getoetst op aansluiting en werkbaarheid.

De uitkomsten van de werkgroep zijn in deze notitie beschreven. TRC is bezig met een review op het voorstel. De belangrijkste bevindingen uit het concept review rapport zijn door de werkgroep meegenomen in haar definitieve voorstel. De notitie wordt ter bespreking aangeboden aan het PRO. Na die bespreking wordt de Minister over de inhoud van het voorstel geïnformeerd.

---

<sup>2</sup> Een beslisgremium heeft mandaat beslissingen te nemen over specifieke onderwerpen. Een gremium heeft een opdracht, deelnemers en een voorzitter, Een beslisgremium beslist over 1 of meerdere besluitobjecten.

### 3 Knelpunten en uitgangspunten

#### 3.1 Knelpunten

De werkgroep heeft een aantal knelpunten in de huidige governance inclusief de mogelijke gevolgen vastgesteld. De belangrijkste gebieden zijn machtigingen, cultuur, en integraliteit van beslissingen. Zie hieronder een beschrijving van de knelpunten en de effecten van deze knelpunten:

Knelpunt	Effect
<b>Machtigingen</b>	
Er vindt binnen de rechtspraak weinig besluitvorming plaats door middel van vertegenwoordiging.	Machtigingen worden niet gegeven aan collega's terwijl dat nodig is voor een slagvaardige organisatie.
Gegeven de wet met zelfstandigheid van ieder gerecht, IV-taken bij ieder gerechtsbestuur, financiële en toezichthoudende taken bij de Raad, en dat afgezet tegen de huidige IV-governance-structuur van de Rechtspraak, is hiërarchische helderheid in de besturingslijnen niet overal aanwezig.	Machtigingen en rolverdeling zijn niet altijd duidelijk. Dit leidt op strategisch niveau van de Rechtspraak tot een onduidelijke IV-governance.
Er zijn veel adviserende gremia, maar er is weinig helderheid over waar de benodigde besluiten moeten worden genomen.	Velen vinden iets van besluitvormingsobjecten, maar er is collectief te weinig besliskracht.
Er is een gebrek aan rolvastheid in de governance.	Actoren wisselen van petten (meepraten/beslissen/handelen met de verkeerde pet op) en adresseren actoren met de verkeerde pet. Bijvoorbeeld napleiten bij een andere bestuurder als een bestuurder een onwelgevallige beslissing neemt.
<b>Cultuur</b>	
Er bestaat een gat tussen de "voorkant" en de "achterkant" van besluitvorming: er lijkt weinig inzet op het realiseren van de beslissingen.	De doelen, bedoelingen en geformuleerde uitgangspunten worden uit het oog verloren.
In de besluitvorming wordt te weinig 'geschuurd'. Constructieve conflicten worden gemeden.	Dilemma's worden onvoldoende gedeeld. De echte keuzes komen daarmee niet op tafel van besluitvormende gremia.
De kern-business van de Rechtspraak is terugkijken vanuit individueel perspectief.	Het vooruitkijken en openstaan voor onbekende behoeften moet extra aandacht krijgen. Ook zullen rechters, wanneer zij gemachtigd tot besluiten zijn, gewezen moeten worden op de verantwoordelijkheid om het draagvlak te toetsen.

Oprechte zorgen vanaf de werkvloer worden vaak - onterecht - gezien als tegenwerken.	Issues en risico's komen onvoldoende op tafel.
--	--

Knelpunt	Effect
In de organisatie is men gewend te denken in nuances en worden alle uitzonderingen meegewogen (het 'talige' van de organisatie).	Ongenuanceerd nee zeggen wordt vermeden, maar automatisering van de uitzonderingen maakt de IT onnodig complex en inflexibel.
<b>Integraliteit</b>	
Beslissingen en werkzaamheden worden teveel opgeknipt.	Het bewaken van de integraliteit van beslissingen is moeilijk.
Het is de vraag of er voldoende kennis van IV in besluitvorming aanwezig is en of de besluitvorming wel voldoende integraal tussen business en IV plaatsvindt.	Beslissingen over de inhoud van IV zijn niet altijd met voldoende diepgang behandeld.
Keten-governance is niet beschreven.	Het is onduidelijk hoe besluitvorming in ketenverband georganiseerd is (b.v. Straf).
Er vindt nog onvoldoende integrale toetsing vooraf plaats van beslissingen, zowel intern als richting de wetgever. Er is daar bovendien geen organisatie of capaciteit voor.	De impact en randvoorwaarden liggen onvoldoende expliciet op tafel, ten tijde van besluitvorming over de waarde, prioriteit en risico's van initiatieven. Ook richting de wetgever kan de impact daardoor niet scherp genoeg worden aangegeven.
<b>Overig</b>	
Doordat het vaak niet gelukt is om relatief eenvoudige IV-voorzieningen te realiseren, bestaat terughoudendheid in het aandragen van grotere vraagstukken. IV was een tijd lang geen gewild onderwerp. IV is daarmee een aanzienlijke periode niet gezien als onderdeel van het primaire proces.	Een fundamentele discussie over de impact van IV op het primaire proces wordt nog niet gevoerd.
Correctiemechanismen in de governance werken onvoldoende.	De opgaven waaraan gewerkt worden, worden "too big to fail". Dit leidt tot tunnelvisie.

## 3.2 Uitgangspunten

Met bovenstaande knelpunten in gedachten, zijn 8 uitgangspunten voor de Strategische IV- Governance geformuleerd. Aan deze uitgangspunten zijn consequenties voor de governance gekoppeld. De uitgangspunten omvatten onder andere gedragsveranderingen en procesaanpassingen.

Uitgangspunt	Consequentie
<p>1. In de strategische IV-besluitvorming bestaat de plicht om op voorstellen die impact hebben op de rechtsgang of kunnen raken aan inhoudelijke rechterlijke besluiten een brede toetsing bij Presidenten uit te voeren.</p>	<p>Er worden geen strategische besluiten genomen over IV-initiatieven die impact hebben op de rechtsgang of kunnen raken aan inhoudelijke rechterlijke besluiten zonder dat daar toetsing bij Presidenten heeft plaatsgevonden. De adviezen uit de toetsing hebben een bindend karakter.</p>
<p>2. IV-Governance vraagt altijd om een gezamenlijke inspanning van IV en Business. Samenwerken en integraliteit staan centraal in de benadering van strategische besluitvorming.</p>	<p>We zien IV niet als een '<i>Order Taker</i>', maar als volwaardige partij in de besluitvorming. Een goede samenwerking betekent ook dat de 'business' mede- eigenaar is van de technische schuld<sup>3</sup> van de organisatie.</p>
<p>3. In alle strategische besluitvorming wordt integrale en multidisciplinaire toets op de impact van de voorgestelde oplossing gegeven. De maakbaarheid en haalbaarheid dient zoveel mogelijk vooraf bekend te zijn. Deze verkennen we door open dilemma's te delen en te bespreken.</p>	<p>Alle benodigde disciplines worden betrokken in de impactbepaling van een voorgestelde oplossing, zodat daarna professionele besluitvorming mogelijk wordt gemaakt.</p> <p>Vakinhoud heeft daarbij expliciet een plek. Er is een grote afhankelijkheid van de wetgever bij het realiseren van IV-oplossingen voor de rechtspraak. De complexiteit van de wet bepaalt in grote mate de haalbaarheid van de benodigde IV-oplossing. Om de wetgever inzicht te bieden in de consequenties van wetgeving, heeft de Rechtspraak de verantwoordelijkheid om een integrale, multidisciplinaire toets op de uitvoerbaarheid te geven.</p> <p>Multidisciplinariteit is de meest effectieve manier om dilemma's bloot te leggen en beslisbaar te maken. Daarmee kan vroeg in het proces tegendruk worden geboden. Hierbij wordt uiteraard rekening gehouden met de aard van een voorgestelde oplossing.</p>

<sup>3</sup> Technische schuld moet regelmatig worden ingelost door het bijwerken van software code, hardware, documentatie e.d. zodat de IT-voorzieningen zoveel mogelijk toekomstvast blijven. Dit vergt investeringen zonder directe functionele voordelen.

Uitgangspunt	Consequentie
4. Planning van concrete veranderinitiatieven gebeurt aan de hand van behapbare brokken.	<p>In de besluitvorming over (initiatie van) projecten en programma's, wordt een harde grens van een maximale duur van 1 tot 1,5 jaar gehanteerd conform de toetscriteria van het Bureau ICT-toetsing (BIT).</p> <p>Er wordt meer ruimte gecreëerd voor het acteren op voortschrijdend inzicht. Dit vergt discipline bij het opdelen van veranderingen in overzichtelijke termijnen. Deze begrenzingen dienen ferm gehandhaafd te worden in de governance. De visie en strategie zijn uiteraard meerjarig, maar worden geactualiseerd aan de hand van de realisatie van het portfolio.</p>
5. De governance is zo eenvoudig mogelijk, zonder afbreuk te doen aan rolzuiverheid.	<p>We gebruiken waar mogelijk bestaande besluitvormende gremia. Daar waar de inhoud van een gremium te breed wordt, worden gremia gesplitst om duidelijkere taak- en verantwoordelijkheidsafbakening mogelijk te maken. Het aantal adviesgremia wordt geminimaliseerd, wanneer dit inhoudelijk mogelijk is.</p>
6. De governance moet duidelijke machtigingen stellen <i>en</i> geven. De governance maakt daarbij een onderscheid tussen opdrachtgeverschap en eigenaarschap. Op alle lagen is rolvastheid nodig.	<p>Iemand die niet gemachtigd is in een gremium, gaat niet over de beslissingen in dat gremium. Dit kan betekenen dat gemachtigde Presidenten in een gremium besluiten tot implementatie van een oplossing, ook wanneer een niet-deelnemende President dat in zijn/haar gerecht niet ziet zitten.</p> <p>Tevens betekent dit dat een individu geen doorslaggevende invloed in alle strategische besluitvorming moet kunnen hebben.</p>
7. In de governance wordt rekening gehouden met het feit dat besluitvorming voor verschillende soorten veranderingen anders kan lopen.	<p>Een verkennende innovatie kent bijvoorbeeld een andere impactbepaling en besluitvorming dan een grootschalige oplossing in het primaire proces.</p>
8. De realisatie van de beslissingen moet geborgd worden in de strategische governance. Niet alleen koers bepalen, maar ook de koers houden. Met de verantwoordelijkheid voor vrijgave van middelen, ontstaat ook de verantwoordelijkheid om te interveniëren (inclusief stopzetten) van veranderingen wanneer daar aanleiding toe is.	<p>Er dienen duidelijk machtigingen en marges te worden gesteld voor stuurgroepen van projecten en programma's. De escalatielijnen dienen helder te zijn.</p> <p>Er wordt in de uitvoering geëscaleerd naar het gremium over toezicht en monitoring. Er zit daardoor altijd een orgaan boven de stuurgroep van een programma/project.</p>



<p>9. De tactische en operationele besluitvorming binnen IVO moet aansluiten bij de strategische besluitvorming. Alle rechtsgebieden dienen daarbij tot hun recht te komen</p>	<p>De verandervoorstellen worden op een gestructureerde manier meegenomen in de strategische besluitvorming.</p>
--	--

## 4 Strategische IV-governance op hoofdlijnen

Binnen de IV-governance worden besluiten genomen in onderlinge samenhang en in een bepaalde volgorde. Op basis van *good-practice* besluitmodellen in de IV, zijn besluitobjecten gedefinieerd die deze onderlinge samenhang en volgorde illustreren en de volledige scope van strategische IV-besluitvorming beslaan. Vanuit de vijf besluitobjecten in de strategische governance zijn governance-modellen afgewogen. Een besluitobject is een samenhangend geheel van inhoudelijke elementen waarover een beslissing moet worden genomen en die ondergebracht moeten worden in een beslis- of overlegorgaan.

### 4.1 De besluitobjecten

Besluitobjecten <i>Niveau 1</i>	Besluitobjecten <i>Niveau 2</i>
<p><b>IV-Bestuur</b> <i>Neemt kader stellende besluiten over financiële IV-middelen en over IVO, zodat de koers van IV past in de organisatiekoers. Dit binnen de kaders op basis van PRO, vigerende wetgeving en externe factoren zoals rijksbeleid</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaderstelling budget IV (inclusief verdeling tussen veranderportfolio en operationele kosten);</li> <li>• Toezicht op toegekende budget IV;</li> <li>• <i>Overall</i> koers van de IV-organisatie (IVO).</li> </ul>
<p><b>IV-Strategie en Innovatie</b> <i>Creëert de (concept) IV-strategie en stelt de innovatieagenda vast. Neemt kader stellende besluiten over de richting van de verander- en innovatiefinanciering zodat verandervoorstellen binnen de strategie passen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept IV-Strategie (PRO stelt vast);</li> <li>• Bepalen relevante nieuwe technologieën en trends;</li> <li>• Kaders voor de verdeling van het veranderbudget;</li> <li>• Richting bepalen innovatiefinanciering.</li> </ul>
<p><b>IV-Investerings</b> <i>Kent investeringen toe aan verandervoorstellen en plant de investeringsportfolio op basis van de kaders gesteld door IV-Strategie en Innovatie.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investerings in verandervoorstellen (binnen beschikbare veranderbudget);</li> <li>• Planning investeringsportfolio (meerjaren);</li> <li>• Goedkeuring van projecten;</li> <li>• Vrijgave van projectbudget;</li> <li>• Jaarplanning portfolio.</li> </ul>
<p><b>IV-Monitoring en Toezicht op Portfolio</b> <i>Monitort onafhankelijk projecten die financiering hebben gekregen vanuit IV-Investerings en doet interventies op projecten wanneer nodig. Initieert onafhankelijke reviews.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring van projecten (kaders gewaarborgd);</li> <li>• Interventies op projecten (bijv. stopzetten, aanspreken van gerechtsbesturen, aanspreken IVO) wanneer buiten de kaders wordt getreden;</li> <li>• Initiëren van (externe) reviews en BIT-toetsen.</li> </ul>
<p><b>IV-Architectuur</b> <i>Creëert de enterprise architectuurroadmap binnen de kaders gesteld door IV-Strategie en Innovatie. Beoordeelt verandervoorstellen op compliance met de enterprise architectuurroadmap.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enterprise architectuurroadmap (voor applicaties, infrastructuur, producten en IV-services);</li> <li>• Convergentie naar technologie-roadmap (compliance verzoeken).</li> </ul>

## 4.2 De afwegingen voor het gekozen model

De werkgroep heeft verschillende modellen van governance afgewogen op basis van kenmerken van effectieve gremia. Deze kenmerken zijn als volgt:

- Er is voldoende besliskracht;
- Er is voldoende tegenmacht;
- Het is voldoende inhoudelijke en multidisciplinaire inbreng (zakelijk en technisch geweten);
- Het heeft voldoende vertegenwoordiging naar de achterban;
- Het heeft een effectief aantal deelnemers;
- Het model past bij het ontwikkelingsniveau van de organisatie op gebied van governance;
- Het model past bij de omvang van de veranderportefeuille.

Na het zorgvuldig afwegen van de voor- en nadelen (met de kenmerken van effectieve gremia in gedachten) is ervoor gekozen om voor elk besluitobject een apart gremium in te richten. Hierdoor worden de noodzakelijke correctiemechanismen in het systeem ingebouwd. Door voor elk besluitobject een apart gremium in te richten wordt het meeste recht gedaan aan het uitgangspunt dat in alle strategische besluitvorming - per besluitobject - een integrale en multidisciplinaire toets wordt gedaan op de impact van de voorgestelde oplossing. Dit vraagt een goed kennisniveau en een grote rolvastheid van de deelnemers in de gremia.

Door de keuze voor een gremium per besluitobject kan de indruk ontstaan dat de huidige complexiteit niet wordt verminderd. De vermindering van de complexiteit zit echter in de eenduidigheid van besluitvorming en een goede afbakening per gremium. De integraliteit van besluitvorming wordt bewaakt door de multidisciplinaire samenstelling van de boards en doordat de besluitvorming in de verschillende gremia logisch op elkaar aansluit. Vanuit duidelijke strategische kaders worden beslissingen over investeringen genomen. Deze initiatieven worden vervolgens ten uitvoer gebracht op operationeel niveau (veelal in programma's en projecten). De voortgang van de initiatieven wordt daarna getoetst.

De werkgroep heeft gekozen voor een brede vertegenwoordiging van de Rechtspraak-organisatie waarbij besluiten niet door een kleine groep personen worden genomen, doch door een adequaat en bij het gremium passend aantal personen. Hierbij ontstaat een zorgvuldige balans met een brede vertegenwoordiging van Presidenten omwille van het draagvlak bij de gerechten en de slagkracht in de organisatie. Binnen het model zijn rollen en verantwoordelijkheden duidelijk vastgelegd. Leden van de gremia worden gemachtigd om de benodigde besluiten te kunnen nemen. Dit is een duidelijke trendbreuk met het verleden. De multidisciplinaire inbreng binnen de governance zal leiden tot geïnformeerde, kwalitatief betere en snellere besluitvorming, waarin business- en IV-doelstellingen op elkaar afgestemd zijn. Tegelijkertijd is in de governance ingebouwd dat tijdig wordt geëscaleerd wanneer een project dreigt te mislukken. Daarnaast wordt bij het indienen van een verandervoorstel van tevoren een opdrachtgever en projectleider gedefinieerd. Deze moeten passend zijn bij de aard van de opdracht. Zo zullen de rollen met relevante ervaring ingevuld worden en wordt voorkomen dat discussie ontstaat over wie deze rollen bekleedt.

De keuze voor dit model heeft effect op de beoogde strategische governance van IVO, waar een Strategisch Overleg is ingericht en er een besluitvormende rol is voor IV-bestuurders (voormalig KEI-bestuurders). In deze nieuwe Strategische-IV governance komen het Strategisch Overleg en de besluitvormende rol van IV-bestuurders te vervallen.

## 4.3 Gremia en deelnemers

Er is gekozen voor een governance-model waarin voor elk besluitobject een apart gremium wordt ingericht. Elk gremium heeft zijn eigen besluitvormende bevoegdheden. Er vindt geen escalatie plaats van deze bevoegdheid. Wel kan escalatie plaatsvinden bij geconstateerde knelpunten of overschrijding van vastgestelde kaders. Zie voor de escalatielijnen hoofdstuk 6. Hierna is de afbakening van de gremia en de deelnemers uitgewerkt.

### 4.3.1 IV-Bestuur

Het IV-Bestuur is geen separaat gremium, maar bestaat uit twee onderdelen: de gehele Raad en de gehele IVO Directie. De verantwoordelijkheden van dit besluitobject sluiten namelijk goed aan bij bestaande verantwoordelijkheden. Het IV-Bestuur stelt zowel de financiële kaders vast, als ook de strategische kaders. Het IV-bestuur doet dat op basis van de algehele strategie van de rechtspraak die door Raad en Presidenten wordt vastgesteld, op basis van vigerende wetgeving en op basis van externe factoren zoals gebondenheid aan rijksbeleid. De Raad en de IVO directie hebben hierin duidelijke eigen bevoegdheden. De verantwoordelijkheidsverdeling is als volgt:

Raad	Directie IVO
Kaderstelling budget IV (incl. verdeling tussen operationele kosten IVO en het change budget voor de portfolio)	Budgethouder toegekende middelen IVO (incl. vaste medewerkers voor inzet in projecten)
Toezicht op het toegekende budget	Algehele koers van IVO
Eigenaarschap van IVO	Eigenaar van werkwijze binnen IV

### 4.3.2 Strategie en Innovatie Board

Het Strategie en Innovatie Board is het grootste gremium. Dit bestaat uit een multidisciplinaire vertegenwoordiging met groot draagvlak dat wordt verkregen door zich goed laten te informeren en adviseren in de organisatie. Binnen dit board wordt de concept meerjaren-strategie van IV opgesteld. Deze wordt vastgesteld door het PRO, waarbij er in voorkomend geval ook een minderheidsstandpunt vanuit het board wordt bekendgemaakt. Daarnaast wordt in dit board de richting bepaald voor de innovatie-financiering. Dit board komt het eerste jaar elk kwartaal bij elkaar en daarna tweemaal per jaar.

Deelnemer	Aantal	Rationale
Vertegenwoordiger Presidenten (waaronder Voorzitter)	2	Brengt expertise in van de Gerechten
Vertegenwoordiger KPO (rechterlijk lid)	1	Brengt expertise in over kwaliteit
Vertegenwoordiger SBO (niet rechterlijk lid)	1	Brengt expertise in over bedrijfsvoering
Portefeuillehouder IV uit Raad	1	Eindverantwoordelijk in de Raad voor IV
Portefeuillehouder Organisatieontwikkeling uit Raad	1	Eindverantwoordelijk in de Raad voor organisatieontwikkeling
CIO	1	Brengt IV expertise in
Directeur IT (IVO)	1	Brengt technische expertise (CTO-rol)
Directeur Business (IVO) (Secretaris)	1	Brengt expertise in over bedrijfsvoering-IV-afstemming
Hoofd Strategie Bureau Raad	1	Brengt expertise in over strategische ontwikkelingen
Vertegenwoordiger GLO	1	Brengt expertise in over vakinhoud

#### 4.3.3 Investerings Board

Het Investerings Board is verantwoordelijk voor het toekennen van budget aan verander- en innovatievoorstellen. Daarnaast plant het Investerings Board het meerjaren-investeringsportfolio. De CIO heeft een belangrijke adviserende rol in dit gremium. De werkgroep heeft gekozen voor een apart Investerings Board om een strakke financiële sturing te borgen en een objectieve afweging te kunnen maken voor de zakelijke rechtvaardiging van verandervoorstellen. De Portefuillehouder IV uit de Raad is hierin de *linking pin* vanuit het Strategie en Innovatie Board. In dit board wordt op basis van consensus beslist. Het board beslist op basis van verandervoorstellen die binnen IVO worden voorbereid en al op diverse aspecten zijn beoordeeld (bijv. impact organisatie, risico's, financiën). Dit board komt tweemaandelijks bij elkaar.

Deelnemer	Aantal	Rationale
Portefuillehouder Financiën uit Raad (Voorzitter)	1	Brengt expertise in over de financiën
Portefuillehouder IV uit Raad	1	Brengt expertise in over IV
Vertegenwoordiger Presidenten	2	Brengt expertise in van de Gerechten
Vertegenwoordiger SBO (niet rechterlijk lid)	1	Brengt expertise in over bedrijfsvoering

#### 4.3.4 Monitoring en Toezicht op Portfolio Board

Het Monitoring en Toezicht op Portfolio Board monitort het portfolio en intervenueert waar nodig. Daarnaast kan dit board (externe) reviews (door bijvoorbeeld het Review Board met externen en BIT-toetsen) op projecten initiëren. Dit board heeft de bevoegdheid om, indien noodzakelijk, projecten stop te zetten. De monitoring beperkt zich niet tot de IV-kant van het project: ook het realiseren van de gerelateerde veranderopdracht (aanpassingen/standaardisatie van werkprocessen, realiseren van baten, etc.) maakt daar onderdeel van uit, alsmede het toezien op professioneel project- of programmamanagement. In uitzonderlijke gevallen, met bijvoorbeeld grote impact op de organisatie, kunnen andere gremia (bijv. PRO, IV-Bestuur, Strategie en Innovatie Board) geraadpleegd worden. Dit board beslist op basis van een meerderheid van stemmen (bij stakende stemmen volgt escalatie) en komt tweemaandelijks bij elkaar.

Deelnemer	Aantal	Rationale
Vertegenwoordiger Presidenten (waaronder Voorzitter)	2	Brengt expertise in van de Gerechten
CIO	1	Brengt expertise in van IVO en IV
Portefuillehouder IV uit Raad	1	Brengt expertise in over bestuurlijke IV afwegingen

#### 4.3.5 Architectuur Board

Het Architectuur Board zorgt voor de enterprise architectuur-roadmap voor applicaties, infrastructuur, producten en IV-services. In dit gremium worden voorgenomen besluiten gemaakt, die bekrachtigd worden door de IVO-directie. Een review kan worden ingezet om de kwaliteit van de besluitvorming te controleren. Het Architectuur Board neemt geen besluiten over de functionele inrichting van applicaties. De keuze en ontwikkeling van applicaties wordt binnen projecten en programma's opgepakt. Het Architectuur Board toetst of projecten/programma's voldoen aan de gestelde kaders voor de architectuur. Wanneer benodigde aanpassingen aan de architectuur strategische of financiële consequenties hebben wordt geëscaleerd naar het verantwoordelijke gremium (bijvoorbeeld bij de Strategie en Innovatie Board). Het sturen op de uitvoering binnen de gestelde kaders van het Architectuur Board is onderdeel van de operationele en management governance en ondergebracht in bijvoorbeeld een *design authority* binnen IVO. De Directeur IT (IVO) is de *linking pin* vanuit het Strategie en Innovatie Board. De IVO-directie is tevens verantwoordelijk voor de samenstelling van dit specialistische gremium, omdat het enkel deelnemers uit IVO kent. Dit board komt maandelijks bij elkaar.

Deelnemer	Aantal	Rationale
Hoofd CIO Office (Voorzitter)	1	Vertegenwoordigt het CIO Office en stelt kaders vanuit het CIO Office
Lead Enterprise Architect	1	Eindverantwoordelijk voor de integrale architectuur
Enterprise Architect (waaronder Secretaris)	1-2	Brengt expertise in over de gehele architectuur van de Rechtspraak
Infra Architect	1	Brengt expertise in over de IV Infrastructuur van de Rechtspraak
IT Architect	3-5	Brengt expertise in over de applicaties van de Rechtspraak
Directeur IT (IVO)	1	Vertegenwoordigt de directie van IVO en monitort de impact die in andere gremia besproken moet worden

## 5 De invoering van de nieuwe governance

De Strategische IV-governance is in detail beschreven in deze notitie. Daarna dient deze nog te worden ingevoerd. De werkgroep onderkent dat de implementatie van dit model additionele inspanning vergt. Een integraal implementatieplan voor de nieuwe governance wordt na de vaststelling opgesteld om deze planmatig en zorgvuldig in te voeren.

### 5.1 Implementatie

De governance gaat werken als ook de daarvoor benodigde gedragsveranderingen gaan beklijven. Dit vergt krachtig sturen en durven vertrouwen op (door anderen) genomen besluiten en het nemen van verantwoordelijk in de eigen rol. Er moet aandacht zijn voor de gedragsverandering van de deelnemers in de governance-structuur, zodat rolvastheid en de juiste discussies worden gestimuleerd. Een groeiende taakvolwassenheid en materiedeskundigheid van de deelnemers in de boards moet voorkomen dat besluiten worden genomen op basis van persoonlijke voorkeuren. De deelnemers in een board nemen besluiten voor de gehele organisatie en hebben de plicht om tegengeluiden in de organisatie op te halen. Taakvolwassenheid vraagt vertrouwen van de rest van de organisatie in de rolvervulling door de leden van de boards. Er moet geïnvesteerd worden in het opbouwen van de taakvolwassenheid en de materiedeskundigheid voor alle deelnemers binnen de governance zodat zij hun rol goed kunnen vervullen. Dit vergt oefening, begeleiding en individuele opleiding en coaching.

Ten behoeve van de transparantie over de verdeling van de taken en bevoegdheden zal de Raad aan gerechtsbesturen van de rechtbanken, de gerechtshoven, de Centrale Raad van Beroep en het College van Beroep opdragen om hun wettelijke taak - uitsluitend op strategisch niveau - ten aanzien automatisering en bestuurlijke informatievoorziening, gezamenlijk uit te voeren<sup>4</sup>. Daartoe zullen deze gerechtsbesturen de nadere regels en uitgangspunten alsmede de besluitvormingsrelatie met de Raad (de vijf gremia/besluitobjecten) vastleggen in een gemeenschappelijk reglement. Dit gemeenschappelijk reglement zal, na instemming van de Raad<sup>5</sup>, worden gepubliceerd in de Staatscourant.

### 5.2 Uitgangspunten voor implementatie

Om de invoering van het model te laten slagen moeten een aantal uitgangspunten nageleefd worden:

- Het model wordt jaarlijks geëvalueerd op effectiviteit, zodat eventuele ontstane knelpunten opgelost kunnen worden;
- Presidenten zullen niet in meerdere gremia als gemachtigde vertegenwoordiger deelnemen. In elk gremium neemt een unieke vertegenwoordiging van de Presidenten deel om rolzuiverheid te faciliteren;
- Investeren in de vakinhoudelijke IT-kennis van vertegenwoordigers is noodzakelijk om de goede discussies te kunnen voeren en de verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Ook teambuilding binnen de gremia moet aandacht krijgen;
- Gremia moeten ervoor te zorgen dat de besluitvorming goed op elkaar aansluit en de juiste zaken worden besproken;
- Deelnemers in de gremia worden geselecteerd op basis van een profiel.
- Gremia kunnen andere gremia voorafgaand aan een besluit raadplegen, maar dit is geen verplichting. Het gremium schort dan tijdelijk hun besluitvorming op;

<sup>4</sup> conform artikel 23a Wet op de rechterlijke organisatie (Wet RO)

<sup>5</sup> conform artikel 23a jo 21a Wet RO

- Binnen elk gremium geldt het huisreglement op basis van Artikel 23a;
- In verandervoorstellen worden bij het indienen reeds een passende opdrachtgever en projectleider gedefinieerd, zodat er geen onduidelijkheid kan ontstaan over wie deze rollen bekleedt;
- Verandervoorstellen worden afgetekend door de relevante gremia. Bijvoorbeeld: een verandervoorstel met impact op de architectuur zal afgetekend moeten worden door de Architectuur Board. Ook wordt aangegeven of de medezeggenschap een rol heeft in de betreffende verandering; de werkwijze dient te worden vastgelegd in een Administratieve Organisatie-beschrijving (AO). Hierin wordt ook de communicatie over besluiten meegenomen. De AO wordt ondersteund met duidelijke formats;
- Het inregelen van een duidelijke rapportagestructuur tussen de verschillende gremia en vanuit de projecten/programma's welke voor het IV-Bestuur inzichtelijk is en waarop de CIO, de Portefuillehouder IV uit de Raad en de leden van het monitoring en toezichtboard acteren. Hiermee is een duidelijke signalering mogelijk en zijn escalaties te volgen.



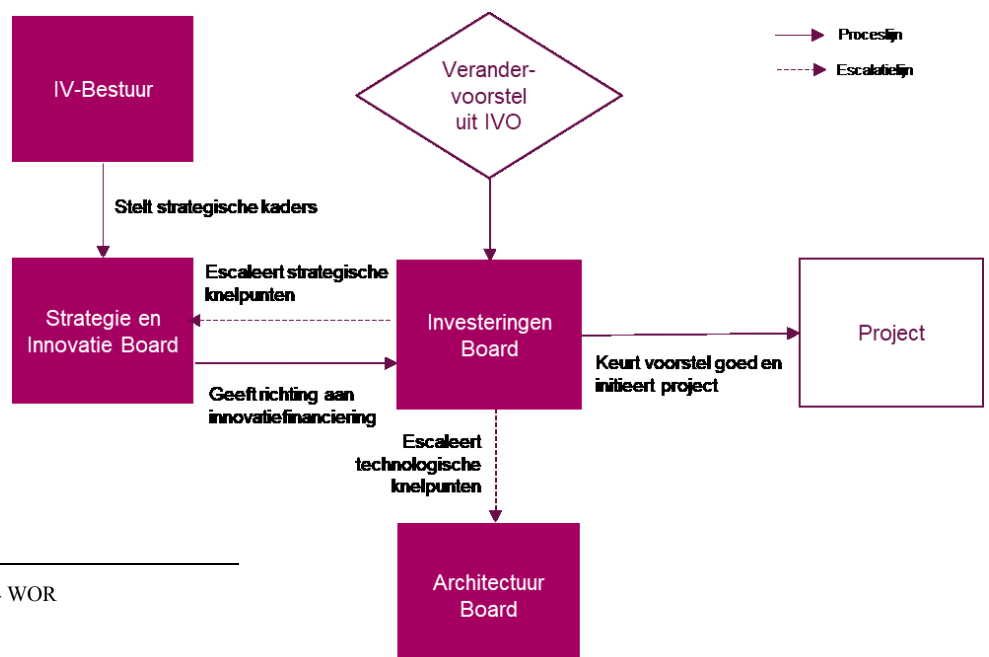
## 6 Werking in de praktijk

Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen hoe de werking van het governance-model in de praktijk zal verlopen, aan de hand van de levenscyclus van een verandervoorstel

### 6.1 Projectinitiatie

Het IV-Bestuur heeft strategische kaders vastgesteld, op basis waarvan het Strategie en Innovatie Board richting heeft gegeven aan de verander- en innovatiefinanciering. Na vaststelling van de IV-strategie zal de medezeggenschap<sup>6</sup> worden geïnformeerd. Met deze richting als fundament, kan het Investerings Board financiering toewijzen aan verandervoorstellen. Verandervoorstellen komen hoofdzakelijk vanuit de IVO-organisatie. IVO onderhoudt contacten met de gerechten en haalt kwesties daar op. Gerechten kunnen ook zelf kwesties bij IVO aandragen; IVO zal dan zorgen dat die in de planvorming en de strategische besluitvorming worden meegenomen. Wanneer een verandervoorstel wordt ingediend bij het Investerings Board, is deze vooraf afgetekend voor een aantal controles (conform vastlegging in de AO), bijvoorbeeld binnen strategie, binnen budget, binnen kaders architectuur, te realiseren baten, impact organisatie, etc. Daarnaast moet het verandervoorstel reeds voorzien zijn van een opdrachtgever, projectleider en projectmanagementstructuur.

Binnen het Investerings Board wordt het verandervoorstel afgewogen en wordt het besluit genomen over de toewijzing van middelen aan projecten en innovaties op grond van van tevoren gestelde criteria (als go/no go). Die criteria kunnen per project/innovatie verschillen. Hierbij kan er richting het Architectuur Board en het Strategie en Innovatie Board geëscaleerd worden, indien sprake is van respectievelijk technologische of strategische knelpunten. Als door het Investerings Board is besloten om financiering toe te kennen aan een verandervoorstel, dan wordt het project geïnitieerd. Besluiten in het Investerings Board zullen worden getoetst op medezeggenschapsaspecten; indien advies of instemming is vereist, is een besluit van het investerings board een voorgenomen besluit, waarna het gebruikelijke advies- of instemmingstraject zal worden doorlopen.

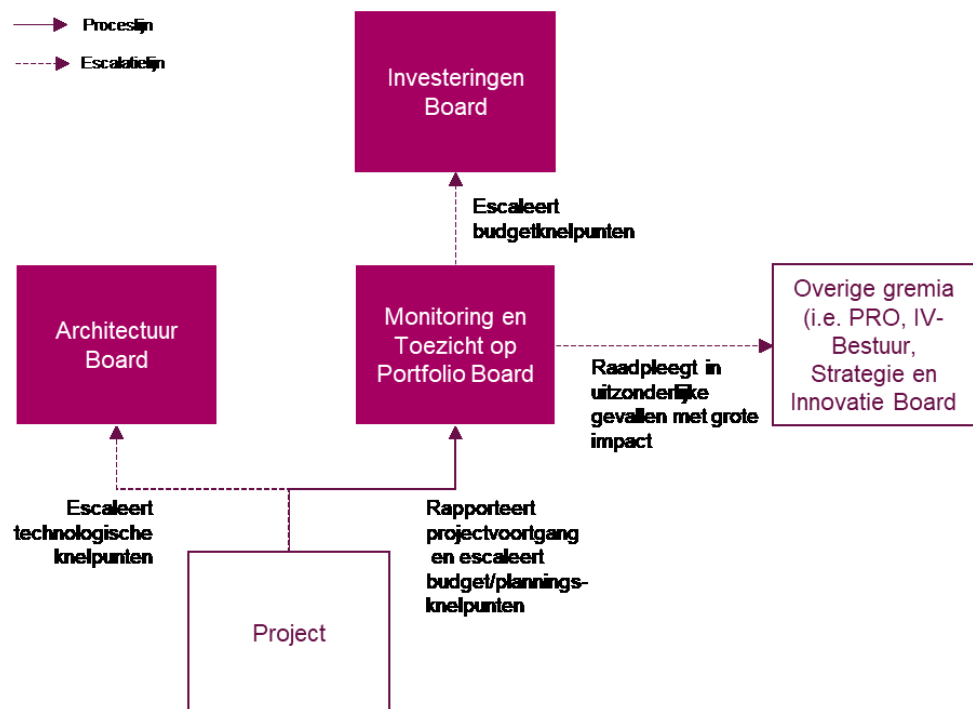


<sup>6</sup> conform art. 24 WOR

## 6.2 Projectuitvoering

Gedurende de looptijd van het project legt de projectleider verantwoording af aan de opdrachtgever. De opdrachtgever rapporteert de projectvoortgang aan het Monitoring en Toezicht op Portfolio Board. Daarnaast kan vanuit het project aan het Architectuur Board worden geëscaleerd in het geval van technologische knelpunten. Het Monitoring en Toezicht op Portfolio Board volgt de realisatie van de projecten/innovaties en kan interveniëren. Die interventie kan ook het stopzetten van een project inhouden (als go/no go). Dit board ziet daarnaast toe op professioneel project- of programmamanagement. Het Monitoring en Toezicht op Portfolio Board kan ook een (externe) review of BIT-toets op het project initiëren.

Als er binnen project relevante afwijking plaatsvindt van de afgesproken kaders, bijvoorbeeld budget- of planningskaders, escaleert de opdrachtgever deze naar het Monitoring en Toezicht op Portfolio Board. Het Monitoring en Toezicht op Portfolio Board escaleert budgetknelpunten naar het Investerings Board, wanneer deze de budgetkaders overschrijden. Het Monitoring en Toezicht op Portfolio Board heeft daarnaast de bevoegdheid om indien noodzakelijk projecten stop te zetten. In uitzonderlijke gevallen, met bijvoorbeeld grote impact op de organisatie, kunnen andere gremia (i.e. PRO, IV-Bestuur, Strategie en Innovatie Board) geraadpleegd worden.



## 7 Bijlage: details per board

### 7.1 Details Strategie en Innovatie Board

<b>Scope</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept IV-Strategie (PRO stelt vast)</li> <li>• Inzichten in relevante nieuwe technologieën en trends</li> <li>• Richting bepalen verander- en innovatiefinanciering</li> </ul>
<b>Doelen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificeren van potentiële nieuwe organisatie-/IV-kansen</li> <li>• Voorstellen van nieuwe technologieën en benaderingen</li> <li>• Inbrengen van inzichten en ervaringen met nieuwe technologie</li> </ul>
<b>Input</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatiestrategie</li> <li>• Whitepapers</li> <li>• Presentaties en ideeën uit de markt</li> <li>• Ervaringen en inzichten uit andere industrieën</li> </ul>
<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologiekansen</li> <li>• Concept IV-strategie</li> <li>• Kaders voor innovatie</li> </ul>
<b>Escalaties</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IV-Bestuur</li> </ul>
<b>Voorzitter<sup>7</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertegenwoordiger Presidenten</li> </ul>
<b>Deelnemers</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertegenwoordiger Presidenten (2)</li> <li>• Vertegenwoordiger KPO (rechterlijk lid)</li> <li>• Vertegenwoordiger SBO (niet rechterlijk lid)</li> <li>• Portefeuillehouder IV uit Raad</li> <li>• Portefeuillehouder Organisatieontwikkeling uit Raad</li> <li>• CIO</li> <li>• Directeur IT (IVO)</li> <li>• Directeur Business IVO (Secretaris)</li> <li>• Hoofd Strategie Bureau</li> <li>• Vertegenwoordiger GLO</li> </ul>
<b>Frequentie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elk kwartaal eerste jaar, daarna 2 maal per jaar</li> </ul>

<sup>7</sup> De Board bestaat uit de Voorzitter en de deelnemers.

## 7.2 Details Investerings Board

<b>Scope</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investerings in verandervoorstellen (binnen beschikbare veranderbudget)</li> <li>• Planning investeringsportfolio (meerjaren)</li> <li>• Goedkeuring van projecten</li> <li>• Vrijgave van projectbudget</li> <li>• Jaarplanning portfolio</li> </ul>
<b>Doelen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviewen, prioriteren en goedkeuren van IV-investeringen</li> <li>• Borgen dat IV-investeringen afgestemd zijn op de IV- en organisatiestrategie</li> <li>• Ontwikkelen van de roadmap van programma's en investeringen</li> <li>• Faciliteren van het oplossen van conflicterende prioriteiten</li> </ul>
<b>Input</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project/programmavoorstellen en business cases</li> <li>• Investeringsvoorstellen voor innovatie</li> <li>• Organisatie- en IV-strategie</li> <li>• Business en IV-risico's, knelpunten en aannames</li> <li>• Batenrealisatie</li> <li>• Capaciteitsprognoses</li> </ul>
<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goedgekeurde IV-investeringen/voorstellen</li> <li>• Geprioriteerde veranderkalender (afgestemd op budget en capaciteit)</li> </ul>
<b>Escalaties</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IV-Bestuur (voor budgetknelpunten)</li> <li>• Strategie en Innovatie Board (voor knelpunten in strategie)</li> <li>• Architectuur Board (voor technologische knelpunten)</li> </ul>
<b>Voorzitter<sup>8</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portefeuillehouder Financiën uit Raad</li> </ul>
<b>Deelnemers</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portefeuillehouder IV uit Raad</li> <li>• Vertegenwoordiger Presidenten (2)</li> <li>• Vertegenwoordiger SBO (niet rechterlijk lid)</li> </ul>
<b>Secretaris</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofd CIO Office</li> </ul>
<b>Frequentie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tweemaandelijks</li> </ul>

<sup>8</sup> De Board bestaat uit de Voorzitter en de deelnemers.

## 7.3 Details Monitoring en Toezicht op Portfolio Board

<b>Scope</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring van projecten (kaders gewaarborgd)</li> <li>• Interventies op projecten indien kaders niet gewaarborgd zijn</li> <li>• Initiëren van (externe)reviews en BIT-toetsen</li> </ul>
<b>Doelen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalaties uit stuurgroepen afhandelen</li> <li>• De grootste risico's beheren</li> <li>• Toezicht houden op realisatie van het portfolio conform jaarplanning</li> <li>• Formuleren van interventies op projecten</li> <li>• Toezien op professioneel project- of programmamanagement</li> </ul>
<b>Input</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie- en IV-strategie</li> <li>• Projectplannen (inclusief opdrachtgever, planning, afspraken, projectleider)</li> <li>• Voortgangsrapportages van projecten</li> <li>• Escalaties van projecten vanuit stuurgroepen</li> <li>• Reviews en BIT-toetsen</li> </ul>
<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventies op projecten</li> <li>• Risicomitigatieplannen</li> </ul>
<b>Escalaties</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investerings Board (voor budgetknelpunten)</li> <li>• IV-Bestuur (algehele projectescalaties) (raadpleging)</li> </ul>
<b>Voorzitter<sup>9</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertegenwoordiger Presidenten</li> </ul>
<b>Deelnemers</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertegenwoordiger Presidenten (1, niet zijnde voorzitter)</li> <li>• Algemeen Directeur IVO (CIO)</li> <li>• Portefeuillehouder IV uit Raad</li> </ul>
<b>Secretaris</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfoliomanager (CIO Office)</li> </ul>
<b>Frequentie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tweemaandelijks</li> </ul>

<sup>9</sup> De Board bestaat uit de Voorzitter en de deelnemers.

## 7.4 Details Architectuur Board

<b>Scope</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enterprise architectuurroadmap (voor applicaties, infrastructuur, producten en IV-services)</li> <li>• Convergentie naar technologie-roadmap (compliance verzoeken)</li> </ul>
<b>Doelen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviewen en goedkeuren van de technologiediensten roadmap</li> <li>• Borgen dat applicatie- en infrastructuurlandschap afgestemd is op IV-strategie</li> <li>• Definiëren van standaarden en beleid voor technologie en IV-services</li> <li>• Afstemming van de technologieblauwdruk op de organisatiestrategie</li> <li>• Toetsen van compliance-verzoeken</li> </ul>
<b>Input</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IV-Strategie</li> <li>• Technologieblauwdrukken</li> <li>• IV-servicesportfolio</li> <li>• Projectvoorstellen</li> </ul>
<b>Output</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Architectuur- en IV-servicesvisie en roadmap</li> <li>• Architectuurstandaarden en –beleid</li> <li>• Goedkeuringen van projectvoorstellen op architectuur-compliance</li> </ul>
<b>Escalaties</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie en Innovatie Board (voor knelpunten in strategie)</li> </ul>
<b>Voorzitter<sup>10</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofd CIO Office</li> </ul>
<b>Deelnemers</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead Enterprise Architect</li> <li>• Enterprise Architect (1-2) (Waaronder secretaris)</li> <li>• Infra Architect</li> <li>• IT Architect (3-5)</li> <li>• Directeur IT (IVO)</li> </ul>
<b>Frequentie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maandelijks</li> </ul>

<sup>10</sup> De Board bestaat uit de Voorzitter en de deelnemers.

## 8 Bijlage: deelnemers werkgroep

De werkgroep bestaat uit de volgende deelnemers:

- Peter Arnoldus, Portefeuillehouder Financiën uit Raad
- Margreet Blaisse, President Rechtbank Gelderland
- Eveline de Greeve, President Rechtbank Noord-Holland
- Herma Rappa-Velt, Portefeuillehouder Organisatieontwikkeling uit Raad
- Jurgen Roos, Voorzitter GLO
- Fred van der Winkel, President Gerechtshof Arnhem-Leeuwarden
- *Adviserend:* Monique Commelin, CIO (Algemeen Directeur IVO)