

E.J. Rooze (et. al)

eCase Management

An international study in judicial organisations
Een internationale studie in rechtsprekende organisaties

Contents

Summary	4
1 Introduction	6
2 Definition and positioning of case management	8
3 Structure of the study	12
4 International situation	14
4.1 Austria	14
4.2 Western Australia	17
4.3 Belgium	23
4.4 Other developments in Europe	25
4.4.1 Italy	25
4.4.2 Estonia	26
4.4.3 Finland	27
5 Functionality in eCase Management	28
6 Lessons in eCase Management for the Netherlands	30
7 Conclusions and recommendations	34
Literature	36
About the authors	36

Summary

In early 2006, the Netherlands Council for the judiciary initiated an international study after supporting IT-systems currently in operation and in development in judicial organisations. The scope of the study was limited to civil and administrative law and it was carried out in cooperation with Unisys. The Leibniz Center for Law of the University of Amsterdam also contributed to provide an independent choice of countries and to guarantee independent reporting.

The study showed that there are many definitions and interpretations of the term "case management". Therefore, the study team chose to create its own definition:

"The optimisation of primary processes in terms of completion time, costs and quality by managing the progress in case handling using logistic management, procedure management and specific justice content management". Optimisation can in reality be achieved by improving logistics in order to meet the organisation's requirements resulting from procedural regulations. Because every case is different the optimal structure of proceedings needs to be determined per case, and it is important to support a judge in effectively making choices in every case presented.

IT can be used to support case management. Such IT support is referred to as electronic or eCase Management. IT resources support the handling of the primary judicial process from the receiving and opening to the closing and archiving of cases. Amongst other things, this

registration of cases aims to monitor and stimulate progress and achieve quality standards. The administration of primary procedure through eCase Management consists of the following components: (a) logistics management of (electronic) case flows; (b) procedure management for the execution of procedural norms; and (c) justice content management, which depends on case type and process type (mass, regular and special).

Essentially, the most important lesson to be learned from this study is that eCase Management is an absolute necessity for enabling controlled progress of the logistics for electronic case flows. eCase Management enables the court clerks and judges (and other parties who have access to the system) to quickly and easily find and consult files and documents and take immediate follow-up action. Efficiency can be gained by integrating staff planning and room allocation in the primary process system and by monitoring progress. eCase Management can also ensure that a certain predefined quality level will be achieved.

By implementing eCase Management, some of the judiciary's objectives become easier to achieve. It enables achievement of more uniformity in the formal legal practice and guarantees that procedure regulations are strictly followed, particularly arrangements about maximum terms. To a certain extent it is also possible to support a differentiation in proceedings at the judge's discretion.

However, at an international level this is currently not often the case.

The project group feels that eCase Management is now sufficiently developed to enable a successful implementation in the Netherlands judicial organisation. Our research has shown that the introduction of a fully electronic system is the internationally preferred standard. This means that the implementation of electronic files and eCase Management are integrated, usually through step-by-step iterative development and implementation. It is recommended to set up a number of pilots for regular and special process types.



Introduction

The Netherlands judiciary is working hard to update its primary process systems in a project known as ReIS, which in time will include the means for digital communication and case handling. The Netherlands Council for the judiciary stated that the support of the work process as a whole, by means of technology for eCase management, will be a priority in the coming years. This will be further developed as a theme in the new judiciary information plan. However, a good perception of eCase Management was lacking. What are the advantages we want to achieve? Which functionality does it have? How does eCase Management fit into a complete architecture for the electronic environment, and how can implementation be successful?

In order to answer these questions, the Netherlands Council for the judiciary started an international study in 2006 on process support systems, currently in operation or in development in judicial organisations for civil and administrative law. The criminal law sectors will have the GPS system, which includes eCase Management, and therefore an international study was not required for criminal law. This study of the Dutch Council for the judiciary was carried out in partnership with Unisys. The Leibniz Center for Law of the University of Amsterdam was asked to make an independent choice of countries subject to research, and to guarantee independent reporting.

The study has links with a parallel development of a committee on fundamental civil law reform. Both this study and the committee have a focus on case management. The committee argues

that reforms are required and judges should be given more responsibilities in case management. This recommendation does not remain unchallenged. What all parties agree upon is that the judiciary should put a lot of effort into achieving a high level of quality, which includes the stimulation of more uniformity in work processes and shorter cycle times. The judiciary makes work processes more uniform by means of procedural regulations, reference models for work processes and standardized documents. In practice, the implementation can be supported by IT systems providing both a procedural and monitoring framework. Such systems will be referred to as eCase Management in this context.

With this study, the project group aims at providing information to the Netherlands Council for the judiciary about developments in other countries in the field of judicial eCase Management systems and the link with work processes. In doing so, it offers insight required in the development of an overall strategy and practical support relating to the future of primary work processes in the judiciary.

The study focused on three separate perspectives on eCase management: (a) business – what do we aim to achieve; (b) technical – what architecture and tooling were used, and how they were perceived; (c) organisational – how did implementation take place and what was the experience of the users. This provides insight into the factors that determine a successful introduction of procedure management and electronic files in a judiciary.

If the project team becomes convinced that the introduction of eCase Management in a Dutch context can lead to improved speed, efficiency and quality, recommendations must be given on how eCase Management can be implemented, especially in the Netherlands. This can contribute to further development of the project ReIS. The recommendations in this report will enable discussion on the development of case management in the framework of the fundamental review of procedural law. This can contribute to the further development of the Netherlands judiciary in general.

02

Definition and positioning of case management

Definition

The definition of the term case management differs from country to country. In the United States of America exists a rich tradition that links case management to the performance of the judiciary with regard to general democratic values and the prevention of backlog, long cycle times and high costs for the parties involved. In Saari, the following definition was found: 'to expedite the disposition of all cases in a manner consistent with fairness to all parties, to enhance the quality of litigation, to assure equal access for all litigants; and to minimize the uncertainties associated with processing cases.' In the US, the term is explicitly linked to the electronic procedure, since rules have been put in place with regards to 'electronic filing and case management'.

In Australia there is also a tradition of eCase Management, as is shown in the following definition: 'The main purpose is to ensure that each case is resolved promptly and economically in a manner and at a cost to the parties and the Court that is reasonable in the circumstances of the case. So far as practicable, this means dealing with each case in ways that are proportionate to the: (a) complexity of the issues; and (b) likely costs of the case.' As early as the 1940s, the US also included these values in its wish list for the standard rights of parties in court.

What is striking in the above definition is the emphasis on the importance of society. Australia's definition goes further than the Saari definition in the sense that case processing is made dependent on the characteristics of the case. The US also have a differentiation in case management, and it is described as follows: 'a court distinguishes among individual cases in terms of the amount of attention they need

from judges and lawyers and the pace at which they can proceed to conclusion.' (Steelman et al. 2004, p. 4). A number of 'tracks' can be introduced depending on any clear differences in requirements for the processing of the case at hand.

The case management definition chosen for this study goes as follows: "The optimisation of primary processes in terms of completion time, costs and quality by managing the progress in case handling using logistic management, procedure management and specific justice content management". The objective of case management is to achieve more uniformity in legal practice, to obtain more internal efficiency, to consistently meet the organisation's requirements with regards to procedural regulations and to provide support to judges in their management of cases.

The final report 'Uitgebalanceerd' (Balanced) by the fundamental civil law reform committee defines case management as the judicial management of the case during the procedure. It contains various general and specific management tasks, such as (selection):

- the control on formalities regarding legal action;
- the choice of the way in which the procedure progresses, with differentiation per case;
- the monitoring of administrative activities regarding procedural costs;
- the preparation and progress of the presentation of evidence;
- the monitoring of progress after the court session and the execution of decisions;
- the monitoring of the progress of the development of the judgment and the monitoring of the judgment term;
- the monitoring of completion times.

eCase Management

IT can be used to support case management. This is referred to as eCase Management.

These tools support the administration of the judicial process, from receiving the case to archiving it, whereby case management aims to monitor and stimulate progress, achieve quality standards, promote efficiency, etc. It focuses on constituent processes, which include registration actions, planning, levying and collecting legal charges, choice of process type, creation of letters, monitoring of the presentation of evidence, forwarding of documents, planning of session dates and rooms, creation of legal records, registration of a decision, development of the decision, monitoring of the progress in the implementation of decisions, creation of a judgement, closing of a matter and archiving of a file.

eCase Management is clearly not the term for all the systems that support the work processes. Examples of systems in the Netherlands that are not included are: *Jurist* for the collection of legal fees and *ReIS 1* for registration activities. The eCase Management focuses on integrated electronic administration and support of primary process.

Because of the focus on an integrated administration and support of the primary process, the structure of the judicial primary process is an important cornerstone for eCase Management. This structure consists at least out of the functions receiving, processing and sending. The Council for the judiciary has a

more elaborate structure as is shown in the figure of the main logistics model.

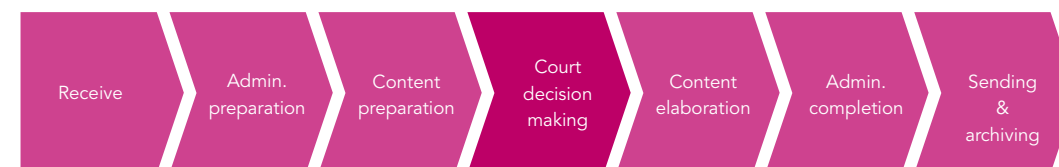
eCase Management supports three types of management within case management: (a) logistics management; (b) procedure management, especially with regard to control over procedural norms; and (c) justice content management. Case management may differ depending on case type and process type (mass, regular and special) and so may the support by eCase Management.

Logistics management

In general, logistics management guides the overall process from the start of a procedure until its closure. Work is passed on between people with subsequent tasks. Specific logistics support could comprise planning the date and time of a court session.

An important functionality within logistics management of eCase Management is work flow management. This should be administered throughout the entire procedure. This is inevitable in case of digitisation, since the reception of a physical file no longer acts as the signal to another person to start working on a case. The work flow management instead places the (place of) a digital file in some electronic workbox. Looking at workflow management, a court's needs are not much different from common requirements in similar big administrative organisations. There is however a clear need for a high level of flexibility to make exceptions. Traditional workflow management

Main logistics model of all judiciary work processes



systems are not sufficient since they can not handle a deviance. This means there is a wide choice of support systems available, but also that a careful selection is necessary.

Procedure management

This kind of management ensures that the progress made in a case meets the requirements such as deadlines in the procedural rules or formalities to the filing of a case within procedural law. Procedure management built into ICT can support employees in the verification of formalities (including jurisdiction and payments) are in order. Within procedure management can be placed all specific management tasks mentioned by the fundamental civil law reform committee in the Netherlands, except the choice of the type of progress for the procedure, which needs the case specific decision of a judge and is therefore a clear type of justice content management.

Procedure management can also include the automatic execution of actions. This is already done quite often within the Netherlands district court through the so-called 'scripts' for mass processes. It is clear that such automation is different for mass, regular and special processes. For a mass process, many tasks can be standardised and carried out automatically between the start of the procedure and the actual treatment of the case. For the regular

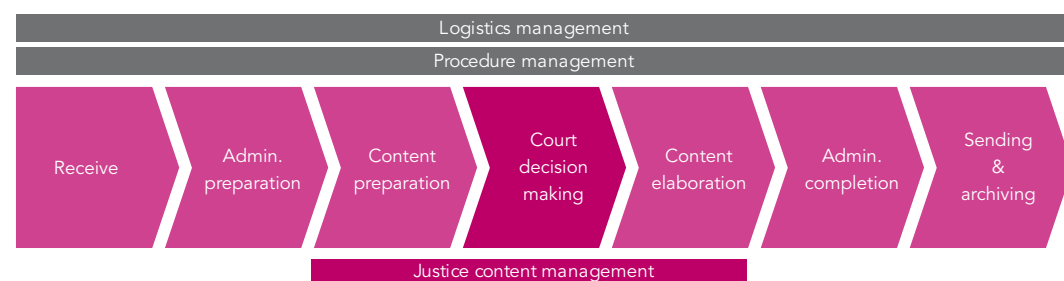
and special process type not so many tasks can be automated.

Justice content management

Justice content management refers to choices made by the judge, which can only to a small part be supported by eCase Management. The most important choice that can be supported is the choice of the way in which the procedure will take place in a particular case. In the summons procedure, for example, an oral (hearing) or written path (replication followed by rejoinder) can be considered. The international definitions of case management explicitly discuss the application of such differentiation, particularly the use of case proceedings in proportion to the importance and complexity of the case and the costs to be incurred by the parties. These are questions with regard to the acquisition of formal uniformity in legal practice. In England, for example, such problems were solved by putting different 'tracks' in place.

Justice content management also contributes to immediate transparency of the content of a case and enables core information to flow quickly between various electronic documents. Case structuring will be much quicker, easier and more transparent if the parties put forward their arguments in clear separate fields and are provided with a possibility to comment on those of the opposing party.

Three aspects within case management



Positioning of eCase Management

Many IT systems are already present and being developed in the judiciary. This makes it expedient to be able to distinguish between those systems: what is the difference between eCase Management and other systems? A much used structure to show this distinction can be made by thinking in terms of:

- Front office: these systems support the contact with the outside world;
- Mid office: these systems support coordination and knowledge-rich activities;
- Back office: these systems support the execution of administrative tasks.

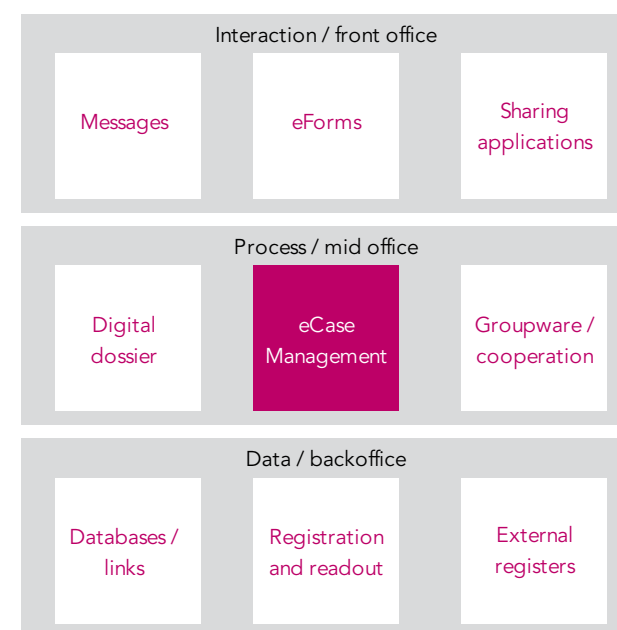
The eCase Management tool can be positioned as a tool in mid office. In mid office other systems are typically present as well, such as a document management system and so-called 'groupware', which enables people to cooperate better in projects. Because in the judiciary the administrative staff, the court clerk and judges cooperate in almost every case, groupware is very relevant to the judiciary.

The figure below shows the positioning of eCase Management.

In all the mentioned fields (front-, mid- and back office) developments are ongoing. For example, in the Netherlands RelS is currently redeveloping database registration and readout. Some pilots are also being carried out for RelS 2, featuring electronic filing in a package that mainly focuses on the improvement of cooperation.

The front office systems are in development in a organisation within the Netherlands judicial organisation called Bistro. They involve communication by eForms, which contain structured fields that guarantee completeness, and the less pre-structured messages. Sharing applications is a future development in which the judiciary will provide a piece of code by means of the Internet, allowing people to carry out a number of actions, e.g. filing in a document.

eArchitecture judiciary





Structure of the study

The investigation into case management systems in judicial organisations comprised several phases. At first, desk research resulted in a provisional analysis of eCase Management systems that are present or in development in several countries. This showed Austria, England, Belgium, Eastern Europe (Estonia, Latvia, Romania), Italy and Australia to be of interest here. It was decided to further investigate the developments in Austria, Belgium and Western Australia. Because of the distance, it was decided to first just organise a video conference with Western Australia. Australia gave a live demonstration of their application in use. Later some people from Western Australia visited the Netherlands to present their system on a conference organized by the Netherlands Council for the judiciary.

A visit was paid to the Bundesministerium Justiz in Vienna, Austria, in which representatives of the Austrian judiciary demonstrated the operation of various applications. Subsequently, more information about development, implementation and the use of systems was obtained from people who work with the systems on a daily basis.

The IT Conference eJustice & eLaw in Vienna was attended (31st May 2006 - 2 June 2006). At the conference, countries such as Italy, Estonia, the US, Germany and the UK gave presentations about their implementation of digitisation in their judicial organisation.¹

The project steering committee asked the following questions with regard to the study:

Business/strategy questions:

- What are the objectives of the system: Why is this done? What is the business case? What measured advantages does the system achieve in daily use and how does this correspond to the original business case?
- How are deadlines monitored within legal proceedings and how can various case types be distinguished?
- For which work processes does this eCase Management offer a solution or improvement and how does this manifest itself?
- What does the process chain look like? How does one change the allocation to an actor?
- Which shifts in work processes are taking place and what bottlenecks, if any, remain in the process chain?
- What are the eCase Management system's boundaries and are there any links or interfaces to other (internal/external) organisations' applications – chain integration?
- Which (internal/external) user groups have access to the system, the files and documents and what are their access rights?

Technical questions:

- What are the major system requirements: the specifications of the system derived from the objectives specific to this system in terms of hard and software (also peripheral equipment)?
- What is the connection (if any) between eCase Management and electronic filing and data exchange?
- What were the major issues concerning conversion to the new system.
- Central/decentral, what is used where and

why? Advance considerations and subsequent experiences.

- Which important functions should be served by the system: what can users do with the system?
- What happens in case of a system breakdown or other type of failure? Are any emergency solutions present?
- To what extent is the decision to go for a certain type of product/platform based on the present technical infrastructure, licences, number of users or vice versa?
- Which techniques and tools (.Net/J2EE) were used to develop the system? What were the specific reasons for the chosen approach and what were the experiences with it? How consistent was this followed through?
- What does the service scenario look like? What sort of contracts has been drafted and is there insourcing or outsourcing?
- How has internal IT support been arranged? Are there any SLAs?
- How does eCase Management link into data security and archiving?
- To what extent is the system future-proof? To what extent was development taken into account when the infrastructure/architecture/security was chosen?

Questions in terms of organisation and change:

- What is the implementation strategy? How did the system's introduction to the employees go and how was it received?
- Costs: did they get out of hand, and if so, how and where?
- What is the project approach and how does this contribute to the success or failure?
- Which project management technique is being used and what are the experiences?

How consistently was this technique sustained?

- Which best practices were applied? For which subtasks were new approaches used and how did they work out?
- What is the solution to manage and monitor the day-to-day workflow in practice?
- What is the perception of the people (all procedure stakeholders) of the system and what is the effect on the system's success?
- Is there an evaluation? Which learning point can be given with regard to what went well in the project and could be improved?
- Which staffing changes are taking place at different levels and which changes are to be expected?
- Which measures have been taken to make the system as user-friendly as possible?
- How was the required training provided for the new/changed system?

The project group has processed all these questions within the specific context of the researched countries in the study. The countries were not asked to answer these questions in detail in a letter. It was not always possible to ask all questions, for example asking about any experience regarding implementation in the organisation when implementation has not yet taken place. This means that not all questions have been asked and answered everywhere and sometimes different questions were asked.

The project group is aware that the results of this international study are only partly applicable to the Netherlands, as there are differences in primary procedure caused by differences in culture and legislation.

¹ These presentations can be found at <http://www.it-congress.justiz.gv.at/>.



International situation

4.1 Austria

Judicial organisation in Austria

Austria is a federal state consisting of nine states and has been part of the European Union since 1st January 1995. The country has 8.2 million inhabitants. The federal states have autonomous powers with regard to education, culture, the environment, town and country planning and infrastructure. They cannot establish any courts, as all Austrian courts are under direct federal administration.

The Austrian judiciary is active at four levels. At the highest level there is a *Oberster Gerichtshof*. Below it are 4 *Oberlandesgerichte*, 20 *Landesgerichte* and 140 *Bezirksgerichte*. The courts do not play any part in administrative law because Austria has a special *Verwaltungsgerichtshof* that acts as the supreme and only administrative court.

The President of the *Oberlandesgericht* is also at the head of all the *Landesgerichte* and *Bezirksgerichte* in his district. In his position, he is only accountable to the Minister of Justice.

In addition to its tasks in the administration of justice, the judicial organisation also has a registry function, which is not limited to judgment and bankruptcy registers. It also keeps a "Firmenbuch" and "Grundbuch". These registers are comparable to the ones kept with the Dutch land registry and the Chamber of Commerce. The Grundbuch also has a function of notary (Urkundensammlung) for which it records various deeds, such as birth certificates, judicial orders and wills.

Development

The automation of the judicial organisations in Austria started with the 'Grundbuch' in 1980, followed by various other procedures.

Since then there have been many efforts and the following systems were put in place:

1980	Grundbuch
1986	Mahnverfahren
1987	Zivilverfahren am Bezirksgericht
1990	Firmenbuch: Elektronischer Rechtsverkehr
1991	Vollstreckungs- und Verlassenschaftsverfahren der Bezirksgerichte, Zivilverfahren am Landesgericht
1995	Insolvenz-, Pflugschafts-, Rechtsmittelverfahren
1996	Strafverfahren am Bezirksgericht, Staatsanwaltschaftliches Verfahren
1997	Redesign der Verfahrensautomation (komplette Erneuerung), bis 2002
2000	Ediktsdatei im Internet (Insolvenzsachen)
2002	Erweiterungen der Verfahrensautomation und der Ediktsdatei, bis 2005

In 1997 Austria was faced with a choice: either continue to use the old system, or to completely rebuild the system. Under the Redesign project, the latter option was chosen. This project started in 1997 and lasted until 2002. The goal of the project was to rebuild the automation, maintaining all the present functionality and also to extend the application with 50% additional functions. Automation refers to the creation of a uniform application for all process types and courts in Austria.

By automating the various procedures and courts in the same way, they become more favourably organised and matters can be dealt with faster by the various courts and the Public Prosecutions Department. Austria also wanted to improve the service to parties and citizens in general. The budget for this project was approx. 21 million Euro and 163 working years.

Objectives

The automation of the judicial organisation comprises various sections. The following sections are included:

- online help functions (for both technical and legal questions)
- the possibility to request information externally (available to the parties involved)
- integrated text processing function
- search functions
- statistics
- publications of decisions on the internet
- integrated post processing.

System functions

At this moment, Austria is still improving the electronic messaging. Currently approx. 4,800 parties are participating, such as lawyers, notaries, public institutions, banks and insurance companies. Approx. 2.15 million files are submitted to the judiciary in electronic form. These actions are electronic information requests, and the distribution of documents to the courts. In the various courts, 85% of claims and approx. 60% of the requests for enforcement of judgements are submitted electronically.

4.1 million electronic messages a year are sent electronically to parties. The electronic communication saves an amount of 2.5 million Euros a year in postage expenses. Out of all decisions sent by the Bundesrechenzentrum,

27% is processed entirely electronically. This is only possible if the addressee also participates in electronically processed judicial matters. In other cases, the Bundesrechenzentrum prints the decisions and sends them the 'old-fashioned' way. Electronic sending of decisions is also made easier by the introduction of the electronic signature in Austrian law. The electronic version is now equal to the paper variety as far as the law is concerned.

Deeds and other important documents can be electronically submitted, stored and retrieved at the electronic archive. For the time being, only documents of the Trade Register and Land Registry (Firmenbuch and Grundbuch) are electronically archived.

'Mahnverfahren' refers to simple monetary claim procedures. In Austria the handling of this procedure is entirely automated if the defendant fails to appear. Because the content and sequence of this procedure is fixed, it was easy to automate. The result is that 85% of monetary claims are processed electronically.

The electronically handling of judicial matters is currently being revised and the systems for the Grundbuch and Firmenbuch are being expanded. Currently some files only exist on paper where others are electronic. The electronic files have been included in the Elektronisches Urkundenarchiv.

The judge still mainly works with paper files, but they will be replaced by electronic files in the future.

Implementation

Many processes have not been entirely digitised, but are instead partly processed on paper. The 'Mahnverfahren' process (simple

monetary claims) that was shown to us initially seemed entirely digitised, but in reality a lot of work is still done on paper. Examples are the inclusion of paper strips in the paper file showing the date of service (the service itself is carried out automatically).

It is mainly the administration that works with computers. The judge still works with a paper file. The systems we have seen were also mainly administrative and did not deal with the content of cases. Only the 'introduction' and 'conclusion' of the trial are automated. The phases in between occur on paper.

The implementation of the system occurs in phases per process type and per court. This makes it possible to receive feedback during implementation to which the system can be adjusted. There are four help desks that answer questions and provide courses and training.

Success factors

Various factors have contributed and are still contributing to the success of the automation project. Examples are the good cooperation of the Ministry of Justice, the Ministry of Finance, the Bundesrechenzentrum and IBM. The Ministry of Justice finances the project and provides professional experts. The Ministry of Finance and the Bundesrechenzentrum also provide professional experts who know legal procedures and people who can contribute to the development of the system. IBM supplies people who can contribute to the development of the system, know object oriented programming and project management and have international experience in court automation, which allows the reuse of parts of the knowledge.

In Austria a uniform solution was developed for all courts and Public Prosecutions Departments. This prevents every court from creating its own solutions, sometimes reinventing the wheel and possibly increasing any discrepancies between courts. Therefore the cost to develop and maintain the ICT-solutions is rather low.

Another success factor is the involvement of the end user in the project. Questionnaires were completed to ascertain the system's requirements. End users were also involved in the testing and introduction phases. End users were kept up to date of the further progress of the project. The advantages of using the new system have been communicated. The public's expectations are an honest but quick handling of legal procedures. The expectations of the legal staff are modern working conditions and good IT support.

Advantages

Some of the advantages that have become apparent with the new system are:

- quicker procedures
- cost savings because less staff is required
- time saving
- easier access to information about a specific procedure for legal officials, parties and their representatives
- better information for parties, for example: information about the available legal remedies adjusted to the role of the party, provision of an objection form (Mahnverfahren)
- calculation of the registry costs and interest
- greater scope thanks to the use of the internet: binding publications via the internet, access to electronic documents by lawyers, notaries and big clients via the internet.

Disadvantages

Austria has chosen for a system with a high level of electronic communication but a low degree of digitisation and automation of tasks by people in handling a case within the Justice system. The low development costs of the system seem to be outweighed by the relatively high costs of the Justice system. The total IT-budget in 2005 was 44 million euro on a total budget of 976 million Euros a year.

4.2 Western Australia

Judicial organisation in Western Australia

The Western Australian Department of Justice has more than 5000 employees and is responsible for 55 local tribunals, district courts for the entire region, a supreme court, twelve court houses and six prisons. The region covers approx. 2.5 million square kilometres, about a quarter the size of the US.

With so many different sections in the organisation, the Department of Justice had to deal with 14 separate software systems with high maintenance costs. Courts were not able to process changes in legislation and regulations in time in their software, which led to great risks.

The Department of Justice recognised that it was experiencing the problem of a lack of confidence by the public. There were long cycle times and the number of cases was rising. There were also technological problems. There was no basic architecture, little software uniformity and no interoperability. The Department of Justice wanted to be more flexible in its ability to adjust the primary process system so

that it could react more quickly to amended legislation or regulations and other social and economic factors. It also wanted to be less dependent on third-party technology and wished to focus more on processes rather than systems.

It was decided to deal with both the performance problem and the technical problem at the same time and to integrate the systems to a single comprehensive system for all the various sections of the organisation to work with. In Australia this is called a 'case management' system. It comprised the systems that were used for the following tasks at the courts:

- administration of civil, administrative and criminal cases,
- planning for the availability of judges and court rooms,
- the actual processing of changes in planning,
- representation (tracking) of outcomes and judgements, and
- representation (tracking) of payment data, including penalties and attachments.

Objectives

The main objectives of the organisation are to be flexible in case of changes in legislation and social and economic factors, to be more transparent by making more information available to third parties, and to be able to handle more cases faster with smaller budgets.

The technological aim was to create a single uniform integrated system that replaces 14 separate primary process systems. The IT environment needs to be flexible to be able to respond quickly to changes without having to make elaborate and time consuming changes in the applications.

System functions

The Western Australian eCourt management system is called ICMS and has a number of different functions. The eLodgment system, a facility law firms and government services use to introduce summonses electronically had a successful start in February 2005.

In addition to the electronic introduction of documents and files, the eLodgment system allows registered users to search through civil case information, read submitted documents and view the dates and times of sessions. eLodgment also makes it possible to pay court registry fees as documents are submitted online.

The police and lower courts can simply exchange information, as documents are directly imported into the eCase management system and the calendars and schedules of legal employers are automatically updated.

ICMS operates with a workflow. Below are some examples of what can be done with ICMS case flow management: (a) automatically generate a 'timetable with milestones', as the required completion and cycle times are determined by law. (b) create case management notes stored with the case; (c) store spoken files; (d) keep a 'session log' (our report); (e) keep a "benchbook" of all the actions that have been taken in the case, e.g. "11-Jun-2006 gave witness a telephone call". District court case flow management is oriented differently from high court case flow management. The workflow model in a district court is a so-called 'factory model', which is guided by the system and has marginal room for deviation. At the

high court, a 'service model' is followed, which is guided by the user and where the system basically just makes a suggestion.

There is also an interface with the 'judicial workbench', an application that has access to various legal databases. The system contains a case planner (listing) containing all session dates and locations and other relevant dates to process the case. All evidence that is recorded by the system and possibly certain earlier judgements and/or decisions by the judge are available online (to authorised parties only) 24 hours a day, 7 days a week (traceable items). The system also provides eCase management by the extensive possibilities of case and procedure management. This can also be developed dynamically thanks to the application's flexible structure.

Development

The ICMS development process started with a functional requirements analysis. The analysis team consisted of judges, judiciary employees and Unisys domain experts and developers. The team collected the functional requirements of the courts by making visits, carrying interviews, organising workshops, reading existing documents, analysing existing systems and cooperating with Department of Justice IT employees.

The most important characteristics of their application architecture are: (1) object orientation (2) model-driven development with an evolution in code generation through reusing and 'refactoring'; (3) loosely linked web services.

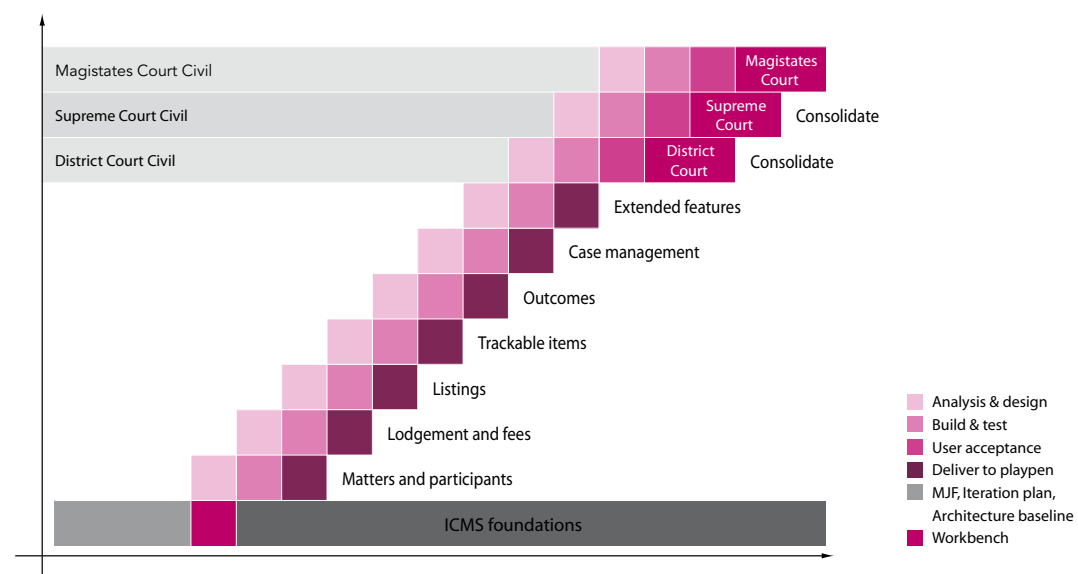
ICMS has a workflow and workflow administration. It was established that the work process is mainly dynamic and not static. A traditional WFM package is not suitable here, as was also discovered by the Dutch GPS-project. Australia solved this by using a self-built 'state-based machine'. The workflow is not driven by metadata, the initially preferred option, as this resulted in user problems.

With regard to methodology, Rapid Application Development (RAD) workshops and Rational Rose modelling techniques (UML) were used to incrementally determine the scope and develop functionality (see picture). RAD serves three purposes: shorter completion times of development paths, lower costs and improved quality of information systems. The members of a RAD team are jointly responsible for the

development of a system (section). They work together to achieve the intended result in workshops.

In the next phase of the project (Analysis Modelling) it was decided which part of ICMS would be delivered first. During this analysis, some of the issues that were investigated were: which solution had the highest priority in order to solve the problems of judicial organisations, which functionality would result in the most advantages, which existing applications and business processes will be affected and which ICMS sections should be extended at a later stage.

ICMS iterations



Prototypes were then made of the sections to be designed in MS Visual Studio. The idea was to be able to present screen samples to the users as quickly as possible in order to verify that the design corresponded to the court's needs in work processes.

The results of the analysis and prototyping were then used at the 'Design stage'. The 'classes' necessary for the implementation of the functionality in the architecture were designed in Rational Rose.

The design then moved into the development phase (construction stages), in which the

classes and services were programmed. Finally, tests were carried out and a new version of the ICMS was generated.

The system architecture is entirely 'object-oriented' and therefore divided into separate components that communicate with each other through justice XML messaging in order to guarantee the software's flexibility and maintainability. There is also an integrated separation between data, application business logic and the user interface – both internal and external – based on browser technology.

Implementation

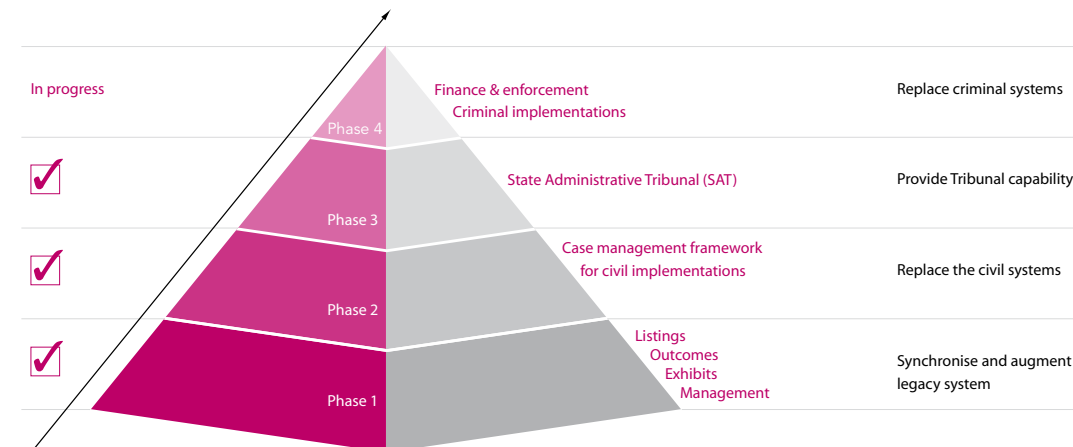
For ICMS, developers went for an implementation and roll-out in separate phases and stages. The first phase automates case planning and the inclusion of decisions and judgements. The second phase sets up a case management framework for civil systems. The third phase expands the existing system and then sets up a criminal version on the primary process system (see picture).

Every module that is delivered after user testing and acceptance was first made available in a playpen environment. This environment, that is functionally complete, did not contain any live production data, but was entirely

operational as far as software was concerned. It was therefore the ideal place for users to get acquainted with using the new modules. This helped the acceptance of the system enormously: all users had already seen and worked with the software before they really had to start using it.

Their experience of using the electronic file is that if judges/clerks read a screen in smaller cases, there is a 100% loss in time (taking twice as long), whereas in bigger cases there is a 100% gain (they do it in half the time). This corresponds roughly with the outcome of the Dutch AMRO project.

ICMS overall strategy



Success factors

The project showed a number of learning points. It is very important to have a complete methodology and to follow it strictly. This methodology should create a synergy between the content of the business architecture – based on an analysis and description of the work processes – and the IT architecture. The data that is used must be standardised so that it can also be used in other processes by applying SOAP/XML.

It is important to have close involvement from the key partners by working and discussing matters with them. In order to make such an approach successful, it is necessary for the client (the judiciary) to invest in the project by freeing up a lot of time of judicial employees.

Advantages

The most important advantage of the adopted model-based approach lies in its reusability and flexibility. The approach is based on needs in work processes, which correspond to IT modules. As becomes apparent from the development and implementation strategies, all various IT module (component) types only had to be developed once. As soon as one component was ready, the developers delivered it to a playpen (testing area). In the playpen end users were already introduced to the new, entirely autonomous software module. Some of these

modules started to run in production fairly quickly. For other modules, the development of all loose components was followed by a separate implementation. The same modules were also introduced to other courts. Because of the built-in flexibility of the model based approach some different parameters or configurations of courts could be implemented with ease. This meant that the delivery of new software was limited. This results in a clear and consistent software package, which can be used by all courts thanks to its flexibility, which keeps the maintenance costs of the application very low.

Documents can be submitted to the system electronically (eLodgment) and the system solves and improves the provision of information to users.

Other advantages of the system are that registry fees are paid at the time of introducing a case, data can be sent quickly and safely, all documents can be traced and the service, quality and case information provided to parties have improved, as the system is now available 24 hours a day, 7 days a week.

The e-Lodgment system can be used by lawyers to submit documents, but it can also be used by lawyers and citizens to look up the times and places of hearings, etc. in a given case.

4.3 Belgium

The judicial organisation in Belgium

Belgium is a kingdom with approx. 10 million inhabitants, where three different national languages are spoken. The judiciary is divided into various types that are categorised in four layers.

At the top of this structure is the Court of Cassation. As the highest court, the Court of Cassation is above all other judiciary bodies in the kingdom. The Court itself does not pass judgement on the cases, but ascertains whether the decisions presented to them conflict with the law or prescribed forms (Art. 608 of the Judicial Code). Its jurisdiction covers the entire Belgian territory.

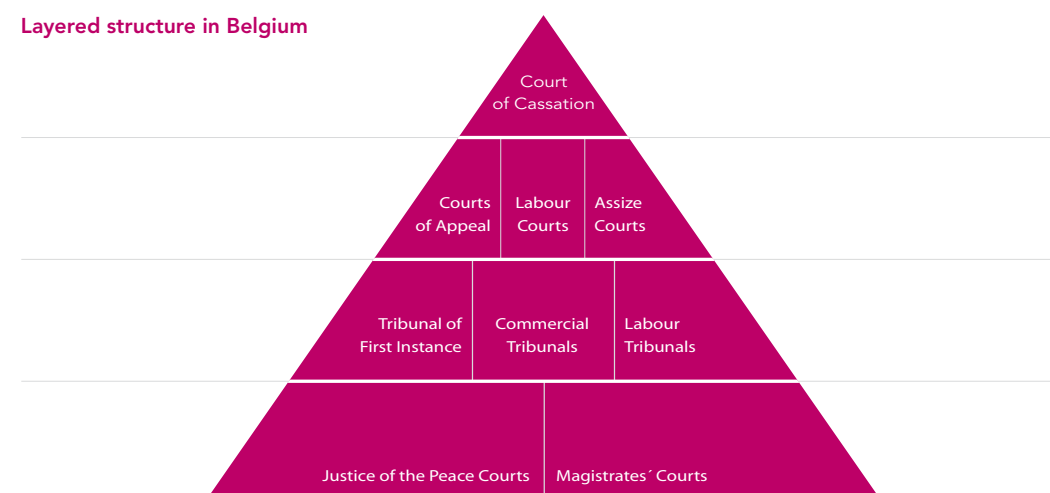
One level down from the Court of Cassation, we find the Courts of Appeal. There are five Courts of Appeal, each with its own jurisdiction (according to the boundaries of one or more provinces). They handle the cases in appeal from the First Instance and the Commercial Tribunals. The Labour Courts and Assize Courts are at the same level as the Courts of Appeal.

The Labour Courts handles specific labour disputes in the second instance. The Assize Courts host trials by jury for criminal cases in the first and last instance. The Labour courts are organised along the same areas of jurisdiction as the Courts of Appeal. There is one Assize court per province.

Another level down are the Tribunal of First Instance (civil cases, criminal cases, juvenile cases), the Commercial Tribunals and the Labour Tribunals. The territorial jurisdiction of these courts is based on the district areas. There are 27 districts in Belgium.

At the lowest level of the pyramid are the Justice of the Peace Courts and Magistrates' Courts. Belgium has 270 Justice of the Peace Courts, which decide on small civil and commercial disputes (up to 1,860 Euros). These courts have jurisdiction over the canton they belong to. The Magistrates' Courts handle small criminal offences and cases resulting from traffic accidents. Most legal districts have one Magistrates' Court. Some have several Magistrates' Courts (e.g. Brussels).

Layered structure in Belgium



Belgian criminal judges at any judicial level are authorised to decide on civil components of a criminal case (mainly compensation).

Organisation and role of the Public Prosecutions Department (also in civil law)

At the Court of Cassation, the Court of Appeals and the Labour Court, the tasks of the Public Prosecutions Department are carried out by the Procurator-General. At the Court of First Instance, the Commercial Court, the Magistrates' Court and the Justice of the Peace Court, these tasks are carried out by the Public Prosecutor. At the Labour Tribunal they are the responsibility of the Labour Judge Advocate.

In civil cases, the Public Prosecutions Department intervenes by way of a legal action, claim or opinion. The public prosecutor officially acts in certain cases determined by law and when the public order requires his intervention (Art. 138, third paragraph 3 of the Judicial Code).

The Public Prosecutions Department exercises its function in cases initiated by the Court of Appeal, the Labour Court, the Court of First Instance, The Labour Tribunal, the Commercial Court, the Magistrates' Court and the Justice of the Peace Court.

Objectives

The objectives of the Phenix projects are the homogenisation, modernisation and unification of the IT environment, including the centralisation of all the databases and tasks supporting the system, such as the configuration of the case handling options, printing and sending of outgoing correspondence and operational administration. It also enables complete integration with the National Register (municipal basic administration including Chamber of Commerce), the register of witness experts, bailiffs, lawyers, notaries and other chain

partners by means of electronic signatures and advanced access controls on the data. The same principle also makes it possible for magistrates and other judicial employees to work from home.

The project aims to replace all 13 systems currently used in the various layers and sections of the Belgian judiciary by 1 completely new integrated system based on newly designed web-based architecture. Differences in operational methods (even for similar matters) that exist now between different courts will be identified, mapped, assessed and rectified.

The integration with a citizen's web portal is also provided: this means that sections of cases that are open to the public can be requested at the general justice website (www.juridat.be).

Intended advantages

There are many intended advantages of this system. The most important ones are:

- the complete integration of all layers of the judiciary
- far-reaching integration with chain partners
- complete case handling uniformity at the same level
- a good balance between the judge's freedom to act and the standardisation of case handling
- case management to the users' satisfaction
- centralisation of administration and mail processing.

However, as the system is not yet in production, most of these points still have to effectively manifest themselves. During the implementation of the system, considerable opposition is also expected when a 'new' case approach is required (uniformity of case handling). It is clear, however, that this system will result in a huge reduction of costs compared to the present heterogeneous environment.

4.4 Other developments in Europe

4.4.1 Italy

Judicial Organisation in Italy

Italy is a decentralised unitary state with approx. 58 million inhabitants. The 'regular' judicial organisation comprises a number of institutions: the justices of the peace (giudici di pace), 164 courts with both a "solo judge" for the Italian "giudice monocratico" and collegiate courts, 26 courts of appeal (corti d'appello) and the court of cassation (corte di cassazione). There are also a number of special institutions: the assize courts (corti di assise), the assize courts of appeal (corti di assise di appello) (trying serious crimes) and there are separate institutions for administrative, financial, military and tax issues.

Processo Civile Telematico

The IT project currently running in Italy is called Processo Civile Telematico (PCT), which can be translated as 'online civil procedure'. It is developed by the Ministry of Justice and is one of the most important plans with regard to eGovernment. The aim of the process is to promote the use of online services by making electronic data and document exchanges possible between all parties. This involves internal parties (judges, administrative staff) as well as external parties (lawyers, experts) and any government organisations involved.

Last year the system's test phase was concluded and in September the pilot phase began. In seven locations in Italy, the various parties can now use the system as part of an experiment. They can electronically submit and view documents. After this pilot phase, the aim is to use the system at all the courts in Italy. In Rome there is a model office where the application is tested and demonstrated.

Development

The project started in 2003 and is based on three systems that were developed between 2000 and 2002:

- a workflow management system for civil and labour cases used by the administration, which completely replaces paper files;
- 'Polis': a system used by judges and administration, which makes it possible to produce, manage and classify judgements and decisions and can be used to implement a local jurisprudence database;
- 'Polisweb': intranet and internet access to basic information for lawyers (limited to personal diary based on events that took place during the procedure).

Objectives

The objective of the system is to allow external users (lawyers, experts) to carry out legal actions via the internet. Examples are the electronic creation, signing and sending of case documents, but also looking up information about a case and receiving messages from the court by email.

The internal users (judges, administration) can maintain their planning and manage their documents online. The judges can create, sign and send their judgements electronically. This way, a jurisprudence database is developed.

Advantages

- time saving
- money saving;
- replacement of physical front office and paper documents by electronic form;
- creation of a knowledge system using data mining and knowledge techniques;
- better monitoring and data analysis;
- development of a service-oriented approach within the court.

For a more extensive description, visit: <http://www.processotelematico.giustizia.it>

4.4.2 Estonia

Judicial Organisation

Estonia is a republic with approx. 1.4 million inhabitants. The judicial system in Estonia comprises four county courts (dealing with civil and criminal cases in the first instance), two administrative courts (handling administrative cases in the first instance), at the second level three courts of appeal and at the third level the supreme court (highest court).

Development

Various small independent applications have been developed in Estonia since 1990. One example is the electronic registries, which are comparable to a land registry and Chamber of Commerce. Mid-1990s, they started to combine the systems. By joining the systems, a new system was developed which could generate various statistics and allowed access to judgements in various courts. There has been a general infrastructure for the judicial organisation in Estonia since 2000. The Supreme Court has its own information system for case management.

In 2002 the first online application, called KOLA, was introduced. In 2003 the use of electronic signatures in court was introduced.

In 2006 courts started to use an IT system called KIS.

The system serves as a database of all electronically submitted or generated documents and in the future users will be able to create documents in the system automatically.

System

The KIS system (Court IT System) was implemented in January 2006. The system supports

all kinds of procedures. The system allows users to manage cases, produces court statistics and makes it possible to publish judgments on the internet.

At this time the system is still in development. For example, they are still working on a solution to implement forms.

Objectives

The objective of the system is to make people use email and electronic signatures in legal procedures. Other aims are to create well-functioning legal registries and a good IT infrastructure.

In the future, Estonia would also like to accomplish the following:

- further development of IT systems for the judicial organisation;
- interconnect various systems;
- make secure communication between parties, organisations and institutions easier;
- collect statistics for other procedures;
- make the judiciary more accessible to the public.

Advantages

By amending legislation, various advantages can be achieved. It would increase possibilities to make the system successful. For example, in 2000 special legislation was introduced that insured that the electronic signature is equivalent to the written signature.

Setting up a good infrastructure can also be advantageous. It is the basis for every well-functioning IT system.

4.4.3 Finland

Judicial Organisation

Finland is a unitary state with approx. 5,3 million inhabitants. The judiciary in Finland comprises three institutions: district courts, courts of appeal and a supreme court. For administrative law there are administrative courts and a supreme administrative court.

Development

Finland introduced the Finlex system, a legal database, in the eighties. The first primary process systems, a court decision system (for criminal cases) and an information system for real estate were introduced to a number of courts in 1986. At the end of the eighties, all courts in Finland had PCs.

At the start of the nineties, the civil primary process system was rebuilt: for simple cases that occur regularly, the procedure was automated. A new primary process system (Tuomas) and an electronic messaging system (Santra) were developed.

The developed systems involve a number of new techniques. Statements are electronically recorded during sessions in court. Only a written summary is created of what was said in court. In order to hear the entire story, the electronic file can be consulted. Another innovation is that courts and law firms can now email each other over a secured connection.

For the successful implementation of the support systems, a number of amendments to the law were introduced. These amendments to the law mainly concern the equivalence of the electronic signature and electronic documents to the paper variety.

Systems

Santra is the system for electronic judicial work. Every year the courts receive about 40,000 to 50,000 electronic summonses via the Santra system. The system automatically sends the summons to the defendant. This could be done by snail mail, but in Finland courts can also use an electronic mailing service. If the summons is served through the system, the party will also receive the judgement through the system. In 2003, various laws were amended in Finland in connection with this application.

Tuomas is a case management application for the judiciary. The system supports the judge to come to a simple judgement by representing the case data. The system also makes a record of procedure deadlines. The system contains about 200 various example documents. The system is not aimed at one specific procedure.

Advantages

Because of the Santra system and its standard documents, courts are filling in 30,000 less forms per year.

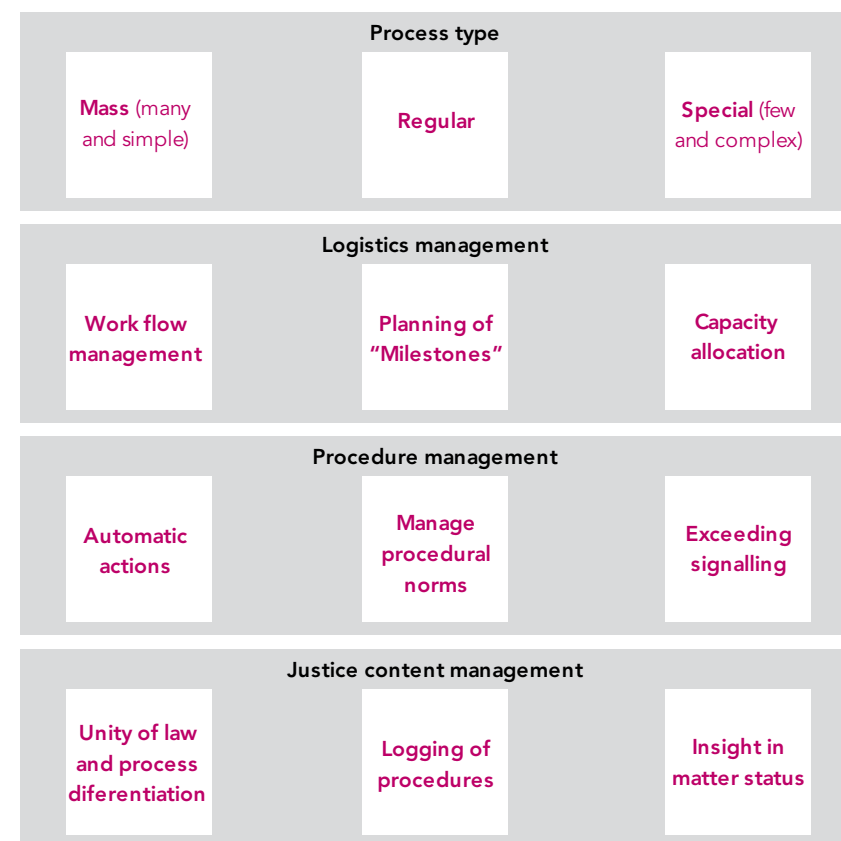


Functionality in eCase Management

This study shows different forms of support to case management. On the one hand, the support is different for mass cases and special cases. For example, the Mahnverfahren in Austria is almost completely automated. The Supreme Court of Australia is supported by a very flexible form of eCase Management, which provides the user with plenty of freedom.

Functionalities that we found could be mapped onto the different aspects within case management, that is: (a) logistics management of case flows; (b) procedure management for the control on procedural norms; and (c) justice content management. The mapping of the found functionality onto these aspects is shown in the figure below.

Found functionality in eCase Management



Explanation:

The logistics management includes:

- *Work flow management*: Ensures that the case and its files flow to a person who is allowed to carry out the next task in the work process.
- *Planning of milestones*: This concerns the creation of a time schedule that includes important milestones, such as the maximum date for the filing of a document, a hearing or a court session. Depending on how the procedure progresses, the milestones can be reset.
- *Allocate capacity*: The judiciary can now allocate the capacity of people and rooms to a case.

The procedure management aspect includes:

- *Manage procedural norms*: The procedure regulations include formal requirements and maximum terms. It can be ensured that formal requirements and terms are always met. With regard to the formal requirements, this is possible by checking the presence of the required documents. With regard to the maximum terms, work can be prioritised, automatic reminders can be sent and the work may even be moved to another administrative employee.
- *Signaling of exceeding norms*: If it appears that the procedural norms and/or milestone(s) (e.g. regarding completion time) are going to be or are being exceeded, the system will indicate this and/or increase the

priority of action for this case.

- *Automatic actions*: The system can carry out a number of simple and repetitive activities. This is referred to as automation.

The justice content management aspect includes:

- *Unity of law and process differentiation*: It is important that similar cases are handled in a similar way, but that the specific circumstances of a case are taken into account. One example of the application of unity of law is that all cases go to cause list session in writing after a certain period of time. The differentiation of case handling can be seen as the choice of a verbal route (CnA) or a written rout (replication followed by rejoinder) depending on the specific circumstances of the case. Within the route, the offer of formal unity of law is then tightened again.
- *Logging procedures*: This concerns the inclusion of tracking all actions included in the matter. If necessary (depending on the procedure and case types), these actions include audio and video recordings of events.
- *Insight in matter status*: A good overview of the completion time, invested handling time and tracing of the current matter status (e.g. is planned as personal appearance or waiting for action by parties). In addition this can also mean that a quick case structuring is offered, for example a survey of the presented grounds, response and possible replication and rejoinder.



Lessons in eCase Management for the Netherlands

Chapter four contains a report of developments in other countries. Chapter five shows the observed functionality for the three components of case management (logistics management, procedure management and justice content management). The present chapter distils a number of lessons relevant to the research questions of this study.

In essence, the biggest lesson to be learned from this study is that an eCase Management system has important value for the controlled progress of physical and electronic cases. It can ensure that minimum quality levels are achieved, eg. performing within the formal requirements. It can be very beneficial to integrate the planning of staff and room allocation with the primary procedure system and to monitor progress. eCase Management allows the registry, court clerk and judge (and possibly also other parties who have access to the system) to quickly and easily find and consult the file and its documents on time, but also to take follow-up action.

eCase Management makes it easier to achieve a number of the objectives of the judiciary. It is possible to achieve more uniformity in legal practice and to guarantee that arrangements in procedure regulations are observed, particularly arrangements with regard to deadlines. To a certain extent, it is also possible to support a differentiation in proceedings based on case management by the judge. However, this is currently not often the case at an interna-

tional level. It is clear, however, that an eCase Management system makes it possible to automate actions as well as support human actions (with case oriented work).

It seems plausible that the implementation of eCase Management will lead to more organisational flexibility, as it becomes easier to ship (parts of) the case handling in partnerships.

Lesson 1:
Working with eCase Management makes it possible to always meet procedure regulations.

With regard to family law, Australia has so-called 'case management rules'. These state what is expected of submitters and what the court will do. During the digitisation, electronic submission requirements are included in the procedure regulations. Australia shows that the compliance of procedure regulations can be guaranteed by using the eCase Management system.

Lesson 2:
There is a mixed view on internal electronic operations.

It is striking that the leader in digitisation, Austria, which started as early as in 1980, chose to digitise incoming and outgoing documents, but to let the judges continue to work with paper files to a great extent, whereas Australia and Belgium opted for electronic operations as well. They wish to achieve a higher efficiency with electronic operations as it also supports

the logistics of moving (electronic) files thanks to the workflow administration functionality in eCase Management.

The Austrian strategy makes more sense in the light of the findings in Western Australia that show that the electronic treatment of small cases by judges takes twice as long! However, if judges handle big cases electronically, there is a great advantage, as reading, searching and applying content structuring become much more flexible. The advantage there is at least 200%. This could mean that judges should work on paper for cases with a relatively small dossier, and electronically in case flows with large dossiers.

Lesson 3:
There is a lot of experience in applying eCase Management, particularly for mass cases.

In Austria, the Mahnverfahren application (simple monetary claims) has existed for 20 years. Italy has implemented applications with work flow administration since 2000. In Western Australia the new primary process system is working in civil and administration law with electronic files and advanced case management. This shows that the implementation of eCase Management is very feasible for the judiciary.

Lesson 4:
Focused structuring of files is necessary.
In the Austrian solution, the file contains many scanned documents. They are included as images. This results in severe limitations. For example, it is not possible to reference parts of those documents, which is important to make notes or to use parts of the documents

during the automation of judgements. A better solution would be to structure the content and included documents of the files when they are submitted.

It is also important for the progress of the procedure that a legal file is clearly presented. As many persons and lists are involved in a case, the files are usually transferred quite often. The file should be clearly presented so that all parties involved can quickly find the most important case data. This means that the documents and the file have to be well structured and connected, so that an eCase Management system can clearly present everything with a minimum of effort required from the user and can intelligently manage progress.

Lesson 5:
An iterative development approach works.
An iterative approach means that the development, build and implementation are each dealt with repeatedly as clear sections. An interaction cycle combines a number of business advantages, some of the technical achievement and therefore also a focused change effort that all correspond with each other. An organisation often starts with business advantages that quickly have a great effect: the creation of a good IT foundation and changes that an organisation can make successfully. Then, a new section can be picked up again. In Austria this process lasted several decades. In Western Australia it took much less time.

Lesson 6:
To tempt the submitter to provide his material electronically works.
When digitisation is applied in the Dutch situation, it is desirable and possible to immediately

choose an efficient architecture. This means that scanning paper documents is avoided as much as possible and a strategy is applied to discourage the use of paper as much as possible. The bases for such a solution are electronic documents in an open standard (eg. XML). The original documents are archived.

The strategy of tempting users to do things electronically consists of offering tools for many common case types, which people involved in the case can use to supply the required information in the desired structure. These tools can be shaped as applications that are available online or files that can be downloaded. In addition the data structures (XML diagrams) will be published to enable third parties (for example the Public Prosecutions Department, administrative bodies or law firms) to develop systems of their own with which the required information is exchanged with the judiciary in the right format. This also means that the technical requirements for message exchange have to be described.

Lesson 7:
Digitisation with eCase Management makes procedure innovation possible.

In Austria and Finland the sending of electronically available documents was outsourced to a specialised organisation, within or outside the justice environment. In Belgium this is also planned, but is yet to be executed. Austria has a central postal centre within the judiciary and Finland uses the public postal service. This means that courts are no longer responsible for the outgoing logistics of documents, such as invitations, requests to pay court fees,

judgements and official copies. However, it is striking that none of the researched countries followed an integrated chain approach, which makes applications of the judiciary and others such as the Public Prosecutions' Department and lawyers compatible with each other or fully integrates them.

In Austria all work is done under the framework of the ministries of Justice and Economic Affairs, whereby Justice is comprehensive, so that connection or integration with systems of the Public Prosecutors' Department, the National Agency of Correctional Institutions, the Land Registry and Chambers of Commerce could be achieved.

Lesson 8:
Analysis of the similarities in work processes is necessary.

In successful Western Australia, the design and development of the system for working electronically was preceded by a thorough investigation into the similarities in the working methods at the courts. According to the people involved, this investigation considerably speeded up the design, development and implementation. Austria carries out very thorough analyses, which lay the foundation by describing the work process.

Lesson 9:
The judiciary's need for work flow management is not unique.

The concept of eCase Management includes the component of work flow management. With regard to this topic, the requirements of a court are not much different from what is generally the case, besides a high level of flexibility.

This also means that there is a wide choice of support systems. Experience in Western Australia showed us that sufficient specific and uniform work process descriptions are necessary, but that the necessity to make exceptions is so pertinent that specific development was indispensable. In the Netherlands, it became clear within GPS that a rigid system is not satisfactory and a flexible eCase Management System is necessary.

Lesson 10:
For digitisation the legislation must be amended.

In all investigated countries, legislation was amended in order to make electronic developments possible. In Austria, the amendment of the law was secondary to obtaining the desired process advantages. For example, the law was amended in order to make the judge's signature under a judgement unnecessary so that documents were sent faster (and more privacy was achieved). In Belgium a law was introduced regarding the electronic procedure before the system is implemented. In Western Australia, a considerable part of the required arrangements were agreed in the form of procedure regulations.



Conclusions and recommendations

The project group holds a strong belief that eCase Management is currently mature enough to be implemented successfully in the Dutch judiciary organisation. It will allow the Dutch judiciary to take a leap forward in the achievement of a number of objectives: more procedural unity in law application, a smart differentiation in case handling and a controlled reduction of completion times.

In many countries, innovation efforts similar to those in the Netherlands are underway. A few countries, such as Austria and Australia, are clearly frontrunners with regard to the digitisation of the judiciary. In both countries, the government chose to introduce specific legislation where necessary. Central in the approach is the use of electronic communication and the integration of systems. In Austria, the judiciary still mainly works with paper files. Australia also changed internally to an electronic way of working and now works with a digital dossier and eCase Management. This system has been operational for quite a few years in the civil and administration courts. Both frontrunners have been able to achieve great advantages in terms of cost savings, completion time reductions and quality of work.

Our investigation of projects and solutions relating to eCase Management in the countries that have been researched so far shows that the introduction of an integrated system is preferred, which means that the solutions for digital dossier and eCase Management are introduced in one effort. Such an integrated vision can proceed with a step-by-step development and implementation. Experience teaches that success is most likely when the organisation has an integrated vision combined with a clear focus for the short term, works with

an architecture and has strong methodologies. Experiences abroad do tell us that such an approach does require some endurance and therefore a lot of trust.

An eCase Management system that has been integrated well into the judiciary's eArchitecture can be based on existing IT solutions. In the Netherlands some of these solutions already exist in the judiciary's systems or can be obtained as a package. Some however, need to be custom build. The overview of functionality within eCase Management teaches us that the Dutch situation already has a lot to go on, but is rather fragmented. It was not set up from an integrated vision of the administration of the primary process and therefore operates at a relatively low level. In addition to the integration of existing solutions, the required bespoke work will have to be carried out as well.

The projects 'Touber-interface' and 'Geldvordering (money claim) online' have already provided the judiciary in the Netherlands with experience of applying eCase Management to the mass process type. Currently work is being done to "Mulder-cases" in the ReIS-project. We have noticed that this form of activity automation streamlines the entire procedure. Particularly "Mulder" (the collection of traffic fines) is very suitable for such an approach and can be achieved in the short term in view of the findings of the innovative project of the Amsterdam Court. As a relatively large number of cases are involved, the cost savings to be achieved will quickly outweigh the costs for such a system².

For the 'special' process type it is advisable to put in place a limited number of pilots with a

limited completion time under strict management and with the cooperation of the various sections in the judicial organisation. The pilots are aimed at defining the specifications of a future eCase Management system more clearly, which will increase the chances of successful development and implementation. We advise to organise one of the pilots at insolvencies. A small start was made at the Arnhem Court where the pilot is limited to the improvement of the existing electronic file. Insolvency is a complex process with structured and scheduled exchanges with the environment through electronic communication. It is a vulnerable process that requires an impulse and there are opportunities for working with richer structures in the electronic file.

Recommendations

- Case Management and support with eCase Management should be seen as a modern way of administering the primary process in such a way that the interests of society are fully served in the judiciary.
- Anchor eCase Management within the information policy and give the architectural department the room to integrate this aspect in the IT architecture of the judiciary.
- Work towards joining existing and new functionality under the term eCase Management in order to obtain a better administration of the primary process with advantages for completion time, efficiency and quality.
- The approach can work towards the application of eCase Management in an increment of ReIS, so that the simultaneous introduction with document management and groupware in a generic mid office becomes obvious. An introduction in levels is desirable. Further investigation will show what method is best. A first thought of the project group is included in the footnote³.
- Set up a pilot to test the application of eCase Management on the process type

'regular / special'. It is proposed to upgrade the insolvency project at the Arnhem Court for this.

- The most advanced country in the study is Australia. Information was gathered in a video conference. The system was presented at a Dutch judicial conference. The Australian approach can still teach us a lot; therefore a study trip to Western Australia would be useful.
- An eCase Management system should offer users comfort by simplifying the work by making the file and the data clearly available and by automating routine activities. User-friendliness also means that the system should limit users' clicks to an absolute minimum. This requires a system of metadata and a corresponding user interface.
- Work with powerful principles such as:
 - (1) Electronic where possible, paper where necessary;
 - (2) Administration of procedure progress and case handling, unless...;
 - (3) In mass proceedings eCase Management is almost entirely automated; in other proceedings the user is supported in his or her decision making;
 - (4) eCase Management is flexible to adjust to the organisation, unless this affects the uniformity in legal practice.
- In Austria, central processing of outgoing mail resulted in simplification and cost savings. This has also been successfully done in Finland, where the postal services can send documents electronically. In Belgium, the production of a centralized mail system is planned. The Council for the judiciary is advised to adopt this best practice.
- In Austria there are training centres in each of the four 'Oberlandesgerichte', where the use of every application can be taught. This is also recommended for the Netherlands.

² The cases that come under the Mulder act are about relatively simple traffic offences.

³ Progress can be made through increments and levels. The project group states that the represented functionality of eCase Management show several degrees of complexity. A first outline for an incremental approach to implement eCase Management is given below.

- Level 1: focus on mass, with work flow management (logistics management), automatic actions (procedure management) and process differentiation (justice content management).
- Level 2: focus on regular, with extra the planning of milestones (logistics management), manage procedural norms (procedure management) and logging of procedures (justice content management).
- Level 3: focus on special, with extra the use of capacity allocation (logistics management), exceeding signalling (procedure management) and insight in the case status (justice content management).

Literature

Australian practice direction 3 (2004)

Case Management Directions: Family Court of Australia.

Saari, D.J. (1982)

American Court Management: Theories and practices. Quorum Books: Westport, Connecticut.

Stelman, D.C., J.A. Goerdts and J.E. McMillan (2004)

Caseflow Management, the heart of Court Management in the New Millennium.

About the authors

Dr. Erwin J. Rooze (1968) is a consultant and researcher with the Netherlands Council for the judiciary and an independent management consultant. In his work for the Council he acts as a program manager on improvement of business processes, and is a catalyst to innovative projects on the digital workplace. He holds a university degree in policy sciences and a doctorate (PhD) in management sciences from the University of Nijmegen. His dissertation concerned effective strategic decision making in organisations.

Mr. Mathieu Paapst LL.M. (1974) worked during this research as a consultant Law & IT for Unisys and as a PhD-researcher in the faculty of Law of the University of Groningen. His research is on employer's copyrights in relation to projects of open innovation. He regularly publishes articles on law and IT/IP in academic journals. He currently works for Yacht Groningen as an interim lawyer on IT/IP.

Mr. Jobien Sombekke (1982) is a researcher at the Leibniz Center for Law, a research institute of the faculty of Law of the University of Amsterdam. The Leibniz Center for Law does research in the area of law and informatics. The Center develops and applies methods and techniques from Artificial Intelligence on law with the aim to support the practice of the law and to advance theories of law.



Inhoudsopgave

Samenvatting	42
1 Inleiding	44
2 Definitie en positionering van case management	46
3 Opzet van het onderzoek	52
4 Internationale situatie	56
4.1 Oostenrijk	56
4.2 West-Australië	59
4.3 België	64
4.4 Overige ontwikkelingen in Europa	66
4.4.1 Italië	66
4.4.2 Estland	67
4.4.3 Finland	68
5 Functionaliteit binnen eCase Management	70
6 Lessen in eCase Management voor Nederland	72
7 Conclusies en aanbevelingen	76
Literatuur	80
Over de auteurs	80

Samenvatting

De Raad is begin 2006 een internationale studie gestart naar bestaande en in ontwikkeling zijnde systemen voor procesondersteuning in rechterlijke organisaties. De studie heeft zich beperkt tot het civiele en bestuursrecht. Deze studie vond plaats in samenwerking met Unisys. De Raad voor de rechtspraak heeft het Leibniz Center for Law van de Universiteit van Amsterdam ingeschakeld voor een onafhankelijke keuze van landen en het garanderen van een onafhankelijke rapportage.

In de studie bleek dat het aantal definities en interpretaties van case management groot is. Gekozen is voor een eigen definitie die luidt: 'het optimaliseren van de primaire procesvoering in doorlooptijd, kosten en kwaliteit door het actief managen van de voortgang in een zaak door gebruik te maken van logistiek management, procedure management en inhoudelijke zaaksregie'. Door praktische vormen van management toe te passen kan betrouwbaar en effectief worden voldaan aan de eisen gesteld aan de eigen organisatie in procesreglementen. Omdat iedere zaak anders is dient de optimale voortgang per zaak te worden vastgesteld, en is het van belang om een rechter hierin te ondersteunen. Ook dit is mogelijk via middelen voor case management.

Informatietechnologie kan worden ingezet voor het realiseren van case management. De specifieke middelen hiervoor duiden we aan met de term elektronisch oftewel eCase Management! Deze applicaties ondersteunen de besturing van de primaire procesvoering

van het ontvangen en openen van de zaak tot en met het sluiten en archiveren. De besturing is onder andere gericht op het bewaken en stimuleren van voortgang en het behalen van kwaliteitsnormen. Besturing van de primaire procesvoering met eCase Management valt uiteen in de volgende onderdelen: (a) logistiek management van (digitale) zaakstromen; (b) procedure management op geüniformeerde normen; en (c) inhoudelijke zaaksregie door de rechter. De wijze en mate van sturing kan anders zijn per processoort (bulk, regulier en speciaal) en zaaksoort (bijvoorbeeld anders voor geldvordering, economische fraude of uithuisplaatsing).

In essentie is de grootste les van deze studie dat eCase Management een 'sine qua non' is bij digitalisering van het dossier, want verzorgt de logistiek van digitale zaakstromen. Griffie, gerechtssecretaris en rechter (maar eventueel ook partijen met toegang tot het systeem) worden door middel van eCase Management in staat gesteld om tijdig, snel en eenvoudig niet alleen het dossier met documenten te vinden en te raadplegen maar tevens om vervolgcacties te plannen en ondernemen. Voordeel in effectiviteit is te halen door de planning van inzet van mensen en zalen te integreren in het primaire processysteem en door de voortgang te bewaken.

Met toepassing van eCase Management komt een aantal doelstellingen van de Rechtspraak dichterbij onder handbereik. Het is mogelijk om meer eenheid in formele rechtstoepassing te realiseren en te garanderen dat afspraken in

procesreglementen worden nagekomen, met name afspraken op het vlak van maximale termijnen. Bovendien is het mogelijk om differentiatie in zaaksbehandeling te ondersteunen. Het ondersteunen met ICT van actieve vormen van inhoudelijke zaaksregie is internationaal echter nog onvoldoende duidelijk aange troffen.

De projectgroep meent dat eCase Management op dit moment voldoende volwassen is om ook in de Nederlandse rechterlijke organisatie met succes geïmplementeerd te kunnen worden. Uit ons onderzoek komt naar voren dat de invoering van een compleet digitaal systeem internationaal de voorkeur geniet. Dit betekent dat toepassing van het digitaal dossier en eCase Management geïntegreerd wordt, maar wel via een stapsgewijze ontwikkeling en implementatie. Geadviseerd wordt om een aantal pilots te starten, met name op de processoorten regulier en speciaal.



Inleiding

Door de Rechtspraak wordt hard gewerkt aan vernieuwing van de primaire processystemen in ReIS, inclusief digitalisering in communicatie en werken. Door de Raad is bepaald dat de komende jaren ook ondersteuning van het werkproces als “proces” prioriteit heeft in de vernieuwing, via technologie voor eCase Management. Dit wordt als thema nader uitgewerkt in het nieuwe informatieplan van de Rechtspraak. Wat nog ontbrak is een goed beeld van eCase Management. Welke voordelen willen we halen, welke functionaliteit omvat het, hoe past dit in een complete architectuur voor de digitale omgeving en hoe is implementatie succesvol?

De Raad voor de rechtspraak is ter beantwoording van deze vragen in 2006 een internationale studie gestart naar bestaande en in ontwikkeling zijnde systemen voor procesondersteuning voor rechterlijke organisaties in het civiele en bestuursrecht. De sectoren strafrecht krijgen met GPS een systeem dat zal zijn uitgerust met eCase Management, zodat hier geen internationale studie nodig is. Deze studie vond plaats in een samenwerkingsverband van de Raad voor de rechtspraak met Unisys, waarbij het Leibniz Center for Law van de Universiteit van Amsterdam is ingeschakeld voor een onafhankelijke keuze van landen en het garanderen van een onafhankelijke rapportage.

De studie sluit aan op ontwikkelingen in de wetenschap en rechtspraak. De studie deelt met de commissie fundamentele herbezinning op het civiele procesrecht een focus op case management. De commissie betoogt dat een

hervorming op zijn plaats is, waarbij er meer ruimte dient te komen voor case management door de rechter, in de vorm van meer actieve sturing op de zaak. Deze aanbeveling is niet onbetwist. In het geheel niet betwist is dat de Rechtspraak veel nadruk behoort te leggen op het realiseren van kwaliteit, waaronder het bevorderen van meer eenheid in rechtstoepassing en korte doorlooptijden. De formele rechtseenheid wordt onder andere bevorderd door werkprocessen in de rechtspraak meer uniform te maken. De rechtspraak uniformiert de werkprocessen door middel van procesreglementen, referentiemodellen en modeldocumenten. De uitvoering kan in de praktijk worden ondersteund met ICT-systemen die sturing en bewaking aanbrengen op het proces. Deze duiden we in dit kader aan als eCase Management.

Met deze studie verwacht de projectgroep de Raad voor de Rechtspraak inzicht te geven in ontwikkelingen die zich in andere landen voltrekken op het terrein van de inzet van eCase Management in de rechtspraak. Hiermee biedt het een aantal handvatten die helpen bij het ontwikkelen van strategisch beleid en praktische vormen van de ondersteuning voor de primaire werkprocessen in de rechtspraak.

De studie richtte zich op drie perspectieven: (a) business – wat wenst men te bereiken; (b) technisch – wat zijn de ervaringen met ICT-systemen; (c) organisatorisch – hoe heeft implementatie plaats gevonden en wat zijn ervaringen van gebruikers. Hiermee is inzicht verkregen in de factoren die bepalend zijn voor

een succesvolle introductie van het werken met processturing en elektronische dossiers bij de rechterlijke macht.

Indien het project het vertrouwen krijgt dat de introductie van eCase Management in de Nederlandse context tot een verbetering in snelheid, doelmatigheid en kwaliteit zal leiden, dienen aanbevelingen te worden gedaan hoe eCase Management in de Nederlandse situatie kan worden toegepast. Hiermee kan een bijdrage worden geleverd aan de verdere ontwikkeling van ReIS. Met de aanbevelingen uit dit rapport is het vervolgens mogelijk om een discussie te voeren m.b.t. de ontwikkeling van case management in het kader van de fundamentele herbezinning op procesrecht. Hiermee kan een bijdrage worden geleverd aan de verdere ontwikkeling van de Nederlandse rechtspraak in het algemeen.

02

Definitie en positionering van case management

Definitie

De definitie van de term case management verschilt per land. In de Verenigde Staten van Amerika is een rijke traditie waarin het case management is verbonden met het presteren van de rechtspraak op algemene democratische waarden en op het voorkomen van voorraden, lange doorlooptijden en hoge kosten voor partijen. In Saari werd de volgende definitie gevonden: *“to expediate the disposition of all cases in a manner consistent with fairness to all parties, to enhance the quality of litigation, to assure equal access to the adjudicative process for all litigants; and to minimize the uncertainties associated with processing cases.”* De term is in Amerika tevens expliciet verbonden met elektronische procesvoering, aangezien regels zijn gesteld m.b.t. *“electronic filing and case management”*.

Ook in Australië is sprake van een traditie, die culmineert in de volgende definitie: *“The main purpose is to ensure that each case is resolved promptly and economically in a manner and at a cost to the parties and the Court that is reasonable in the circumstances of the case. So far as practicable, this means dealing with each case in ways which are proportionate to the: (a) complexity of the issues; and (b) likely costs of the case.”* Overigens werden deze waarden in Amerika ook reeds rond 1940 opgenomen in de wensenlijst met betrekking tot standaard rechten van justitiabelen.

Wat opvalt in de bovenstaande definities is dat het belang van de samenleving wordt benadrukt. De definitie van Australië gaat verder dan die van Saari in de zin dat de zaaksbehandeling afhankelijk wordt gesteld van de kenmerken van de zaak. Ook in Amerika

kent men overigens differentiatie in case management. Dit wordt wel omschreven als *“a court distinguishes among individual cases in terms of the amount of attention they need from judges and lawyers and the pace at which they can proceed to conclusion.”* (Steelman et al. 2004, p. 4). Een aantal ‘tracks’ kan worden aangebracht, al naar gelang er duidelijke verschillen zijn in vereisten voor zaaksbehandeling.

De in dit onderzoek gekozen definitie op case management luidt: ‘het optimaliseren van de primaire procesvoering in doorlooptijd, kosten en kwaliteit door het actief managen van de voortgang in een zaak door gebruik te maken van logistiek management, procedure management en inhoudelijke zaaksregie’. Het doel met case management is om meer eenheid in rechtstoepassing te realiseren, om meer interne doelmatigheid te boeken, om betrouwbaar te kunnen voldoen aan de eisen aan de organisatie gesteld in procesreglementen en ondersteuning te bieden aan rechters bij het nemen van regie in een zaak.

In het eindrapport *“Uitgebalanceerd”* van de commissie fundamentele herbezinning wordt case management gezien als het gerechtelijk beheer van de zaak tijdens de procedure. Het omvat verschillende algemene en bijzondere managementtaken, waaronder (selectie):

- De controle op de formaliteiten in verband met de rechtsingang
- De keuze voor de wijze waarop de procedure verloopt, met differentiatie per zaak
- De bewaking van administratieve verrichtingen m.b.t. de proceskosten
- De voorbereiding en voortgang van de bewijlevering
- De bewaking van de voortgang na de zitting

- en de uitvoering van gemaakte beslissingen
- De bewaking van de voortgang van de totstandkoming van de uitspraak en de bewaking van de uitspraaktermijn
- De bewaking van de doorlooptijd van de zaak.

eCase Management

In het realiseren van case management zijn ondersteunende ICT-middelen inzetbaar. Deze duiden we aan met de term eCase Management! Deze middelen ondersteunen de besturing van de primaire procesvoering van zaaksontvangst tot en met archivering, waarbij de besturing onder andere is gericht op bewaking en stimulering van voortgang, behalen van kwaliteitsnormen en doelmatigheid. De besturing vindt plaats op deelprocessen binnen een procedure zoals hierboven vermeld, dus inclusief onder andere registratieve handelingen, planning, heffing en inning van griffierechten, keuze van de wijze waarop de procedure verloopt, opmaken van brieven, bewaking van de bewijsvoering, doorzenden van stukken, plannen van een zittingsdatum en zittingszaal, opstellen proces-verbaal, registreren beslissing, uitwerken van de beslissing, bewaking van de voortgang in uitvoering van beslissingen, opstellen uitspraak, afboeken zaak en archivering dossier.

Duidelijk is dat eCase Management geen term is voor alle systemen die een onderdeel van een compleet werkproces ondersteunen, zoals ZRP voor planning van zittingsdatum en zittingszaal, Jurist voor griffierechtinning en ReIS 1 voor registratieve handelingen. Het

eCase Management richt zich op de integrale digitale besturing van het werkproces als “proces” en de ondersteuning van besluitvorming door mensen t.a.v. deze besturing.

Voor wat betreft het eCase Management valt besturing van het proces uiteen in het ondersteunen van: (a) logistiek management, met betrekking tot verplaatsing van het dossier en de inzet van middelen, zoals medewerkers, tijd en ruimten; (b) procedurele sturing op voldoen aan geüniformeerde normen; en (c) inhoudelijk gerichte zaaksturing. De besturing kan anders zijn per zaaksoort en processoort (bulk, regulier en speciaal) en dus kan van ICT een andere functionele ondersteuning benodigd zijn.

Gezien de gerichtheid op een integrale besturing van het primaire proces is de structuur van het primaire proces een belangrijk uitgangspunt voor eCase Management. Zoals in iedere organisatie valt de structuur tenminste uiteen in het ontvangen, behandelen en verzenden. De Raad voor de rechtspraak hanteert een meer uitgewerkte structuur, namelijk het onderstaande logistieke hoofdmodel.

Logistiek management

Het logistiek management is in beginsel integraal, van begin van een procedure tot het afsluiten, waarbij werk wordt verplaatst tussen medewerkers met opeenvolgende taken. Bij specifieke logistieke ondersteuning kan worden gedacht aan het plannen van een zitting op datum en tijd.

Over het gehele proces is besturing van de

Logistiek hoofdmodel van alle werkprocessen in rechtspraak



werkstroom aan de orde. Bij digitalisering is dit onontkoombaar aangezien bij digitale dossiers niet meer de overdracht van het fysieke dossier een impuls is om een taak op te pakken, maar een notificatie in een digitale werkbak. Voor wat betreft de werkstroombesturing wijken de behoeften binnen een rechtbank niet veel af van wat algemeen gangbaar is in grote administratieve organisaties, behalve dat er een relatief grote mate van flexibiliteit aanwezig dient te zijn. Dit betekent ook dat een ruime keuze mogelijk is uit leveranciers van ondersteunende systemen.

Procedure management

Dit betreft het bewaken dat wordt voldaan aan procesrechtelijke vereisten en dat voldoende voortgang in een zaak wordt geboekt, bijvoorbeeld het behalen van termijnen uit het procesreglement. Met procesrechtelijke vereisten wordt bijvoorbeeld bedoeld de controle op de formaliteiten in verband met de rechtsingang (inclusief competentie) en de bewaking van administratieve verrichtingen m.b.t. de proceskosten. In beginsel kunnen alle door de cie. Fundamentele herbezinning genoemde specifieke managementtaken hieronder vallen, behalve de keuze voor de wijze waarop de procedure verloopt, met differentiatie per zaak. Dit is expliciet een vorm van inhoudelijke zaaksregie.

Onder procedure management kan ook worden

verstaan het automatische laten uitvoeren van acties, namelijk indien de vervolgstap volstrekt uniform en te automatiseren is. Dit wordt binnen kanton reeds vaak gedaan via zogenaamde "scripts". Duidelijk is dat een dergelijke automatisering wel van een andere signatuur is bij bulkprocessen dan bij reguliere of speciale processen. Bij een bulkproces kunnen vele taken gestandaardiseerd verlopen en vindt snel kortsluiting plaats tussen de ingang tot de procedure en de inhoudelijke afhandeling.

Inhoudelijke zaaksregie

Met inhoudelijke zaaksregie wordt bedoeld op de keuzes door de rechter, en voor een deel kunnen die met eCase Management worden ondersteund. De belangrijkste keuze die kan worden ondersteund betreft de keuze voor de wijze waarop de procedure verloopt, met differentiatie per zaak. Hierbij kan bijvoorbeeld in de dagvaardingsprocedure worden gedacht aan het nemen van de mondelinge (CnA) of de schriftelijke route (repliek-dupliek). De internationale definities van case management gaan op het aanbrengen van een dergelijke differentiatie expliciet in, namelijk op het geven van een zaaksbehandeling die proportioneel is aan het belang en complexiteit van de zaak en de kosten die partijen moeten maken. Het betreft dan ook vraagstukken met betrekking tot het verkrijgen van formele eenheid van

rechtstoepassing, die in bijvoorbeeld Engeland zijn opgelost door verschillende "tracks" te realiseren.

Daarnaast kan bij inhoudelijke zaaksregie worden gedacht aan het bijdragen dat de inhoud van een zaak snel inzichtelijk wordt. Een mogelijkheid om dit te realiseren is door te zorgen dat kerninformatie snel kan doorstromen tussen verschillende digitale documenten. Zo kan een casusstructurering sneller tot stand komen indien partijen in duidelijke afzonderlijke velden hun gronden aanvoeren en hierop antwoorden. Een beter overzicht en inzicht in de zaak kan leiden tot een optimalisatie in termen van doorlooptijd, kosten en kwaliteit.

Positionering van eCase Management

Er is een grote hoeveelheid aan ICT-systemen reeds in de Rechtspraak aanwezig en in aanbouw. Dit maakt het opportuun om te kunnen differentiëren tussen deze systemen – wat is het verschil tussen eCase Management en andere systemen. Een veel gebruikte struc-

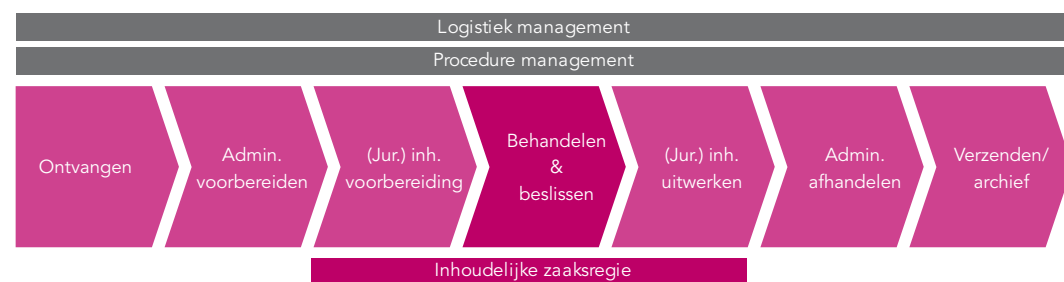
tuur om dit onderscheid mee te verkrijgen is het denken in termen van:

- Front office: deze systemen ondersteunen het contact met de omgeving;
- Mid office: deze systemen ondersteunen coördinatie en kennisrijke activiteiten;
- Back office: deze systemen ondersteunen de uitvoering van administratieve taken.

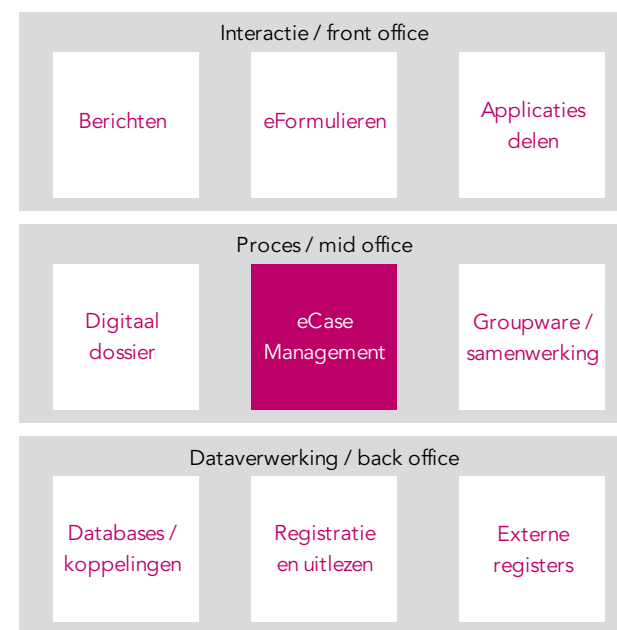
Het middel eCase Management kan in de functionele ICT-architectuur worden gepositioneerd als middel in de mid office. In de mid office zijn nog andere systemen typisch beschikbaar, namelijk een document management systeem en zogenaamde 'groupware', waarmee samenwerking tussen personen op projecten beter mogelijk is. Aangezien in de rechtspraak in bijna iedere zaak wordt samengewerkt tussen een administratief medewerker, een gerechtsecretaris en een rechter / raadsheer is groupware ook aan de orde in de rechtspraak.

In de onderstaande tekening is de positionering van eCase Management gestalte gegeven: Op alle genoemde terreinen zijn ontwik-

Drie onderdelen van case management



eArchitecture rechtspraak



kelingen gaande. Door ReIS wordt nu met name de registratie en het uitlezen door medewerkers en opslag in databases op een nieuwe leest geschied. Daarnaast lopen een aantal pilots voor ReIS2, waarin aandacht wordt besteed aan het digitaal dossier via een pakket dat vooral gericht is op het verbeteren van de samenwerking.

De systemen voor de front office zijn in ontwikkeling bij Bistro. Het gaat dan met name om het communiceren via eFormulieren, die gestructureerde velden bevatten zodat de volledigheid wordt gewaarborgd, en berichten die meer of minder voorgestructureerd kunnen zijn. Het delen van applicaties is een ontwikkeling voor de toekomst waarin de rechtspraak een stuk code op het internet plaatst waarmee handelingen kunnen worden verricht zoals bijvoorbeeld het plannen van de behandeling van een zaak.

03

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek naar case managementsystemen bij rechterlijke organisaties kende verschillende fasen. Eerst is door middel van deskresearch een voorlopige analyse uitgevoerd van in andere landen aanwezige en in ontwikkeling zijnde systemen voor eCase Management. Hieruit is gebleken dat met name Oostenrijk, Engeland, België, Oostblok (Estland, Letland, Roemenië), Italië en Australië interessante landen zijn. Besloten is om de ontwikkelingen in Oostenrijk, België en West-Australië nader op locatie te onderzoeken. Vanwege de afstand is besloten om met West-Australië slechts een videoconferentie te organiseren en om kernpersonen uit te nodigen naar Nederland te komen.

Een werkbezoek is afgelegd aan het Bundesministerium Justiz van Oostenrijk in Wenen. Hier zijn demonstraties gegeven door vertegenwoordigers van de Oostenrijkse rechtspraak van de werking van diverse applicaties en was er gelegenheid tot het inwinnen van informatie omtrent ontwikkeling, implementatie en gebruik van systemen bij personen die hier dagelijks mee werken.

Om meer inzicht te krijgen in het Australische eCase Management systeem bij de rechterlijke organisaties is een videoconferentie gevoerd met de bij het project betrokken personen. Hierbij is door Australië een live demonstratie gegeven van de daar in gebruik zijnde applicatie. Vervolgens hebben twee vertegenwoordigers van het project in West-Australië een presentatie gegeven op een conferentie van de Rechtspraak in Utrecht.

Tevens is er een bezoek gebracht aan de IT-conferentie e-Justice & e-Law te Wenen (31 mei 2006 - 2 juni 2006). Onder andere de landen Oostenrijk, Italië, Estland, Verenigde Staten, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk hebben tijdens deze conferentie presentaties gehouden over hun toepassing van digitalisering in rechterlijke organisaties.¹

Door de stuurgroep van het project zijn de volgende vragen voor de studie vastgesteld:

Business/strategie vragen:

- Wat zijn de doelstellingen van het systeem: waarom doet men dit? Wat is de business case? Welke gemeten voordelen realiseert het systeem in de praktijk, en hoe verhoudt zich dat met de oorspronkelijke business case?
- Hoe vindt termijnbewaking plaats binnen de juridische procesgang en hoe kan worden gedifferentieerd naar verschillende zaaksoorten?
- Voor welke werkprocessen biedt dit eCase Management systeem een oplossing cq. verbetering en hoe manifesteert deze zich?
- Hoe ziet de procesketen eruit? Hoe wordt de actor-allocatie gewijzigd?
- Welke verschuiving in de werkprocessen vindt er plaats en waar treden wachtrijen op in de procesketen?
- Wat zijn de grenzen van het eCase Managementsysteem, en hoe liggen eventuele verbanden met andere (interne/externe) organisaties - ketenintegratie?
- Welke groepen (interne/externe) gebruikers hebben toegang tot het systeem, de

bestanden en documenten en wat zijn de toegangsrechten?

Technische vragen:

- Wat zijn de belangrijkste systeemvereisten: de specificaties van het systeem die voortkomen uit de specifiek voor dit systeem geldende doelstellingen? In hard- en software (ook randapparatuur).
- Wat is de samenhang (indien aanwezig) van eCase Management met digitaal dossier en elektronische gegevensuitwisseling?
- Conversievraagstukken.
- Centraal/decentraal, wat doe je waar en waarom? Overwegingen vooraf en ervaringen achteraf.
- Welke belangrijke functies dienen door het systeem vervuld te worden: wat kunnen gebruikers met het systeem?
- Wat gebeurt er bij een breakdown van het systeem of bij ander falen? Zijn hiervoor noodoplossingen aanwezig?
- In hoeverre is de beslissing om te kiezen voor een bepaald soort product/ platform ingegeven door het reeds aanwezige technische infrastructuur, licenties, aantallen gebruikers of vice-versa?
- Welke technieken en hulpmiddelen (.Net/J2EE) zijn bij de ontwikkeling van het systeem ingezet? Wat waren de specifieke redenen voor en ervaringen met deze gekozen aanpak? Hoe consequent werd daaraan vastgehouden?
- Hoe is het service-scenario? Wat voor contracten zijn hiervoor opgesteld en is hierbij sprake van insourcing of outsourcing?
- Hoe is de interne IT-support geregeld? Is er sprake van SLA's?
- Hoe hangt het eCase Management samen met gegevensbeveiliging en archivering?
- Hoe is de toekomstvastheid van het

systeem? In hoeverre is er bij het kiezen voor infrastructuur/architectuur/beveiliging rekening gehouden met ontwikkeling?

Organisatie/veranderkundige vragen:

- Wat is de implementatiestrategie? Hoe is de introductie van het systeem bij de medewerkers verlopen en hoe is dit ontvangen?
- Zijn kosten uit de hand gelopen en zo ja, hoe en waarom?
- Wat is de projectaanpak en hoe draagt dit bij aan het succes of falen.
- Welke projectmanagementtechniek wordt gebruikt en wat zijn de ervaringen? Hoe consequent is hieraan vastgehouden?
- Welke best practices heeft men toegepast, voor welke subtaken is een nieuwe weg ingeslagen en hoe heeft dat uitgedaagd?
- Welke oplossing heeft men om de werkstroom in de dagelijkse praktijk te besturen en beheersen?
- Wat is de beleving van mensen (alle stakeholders in het proces) bij het systeem en wat is het effect op het succes van het systeem?
- Is er een evaluatie? Welke leerpunten kan men ons meegeven omtrent wat goed ging binnen het project en wat voor verbetering vatbaar was?
- Welke verandering qua bezetting vindt er plaats op verschillende niveaus en welke verandering is nog te verwachten?
- Welke maatregelen zijn er genomen om het systeem zo gebruikersvriendelijk mogelijk te maken?
- Hoe is voorzien in de vereiste opleidingen als gevolg van het nieuwe / gewijzigde systeem?

De projectgroep heeft deze vragen in behandeling genomen, deze contextspecifiek aan de landen in de studie gesteld en door hen beant-

¹ Deze presentaties zijn te zien op <http://www.it-congress.justiz.gv.at/>.

woord gekregen. De vragen zijn niet opgenomen in een brief aan de landen met een verzoek om beantwoording, maar zijn leidend geweest bij de literatuurstudie en bij het stellen van vragen op locatie ten tijde van een werkbezoek. Het was niet mogelijk altijd alle vragen te stellen, bijvoorbeeld omdat het lastig is om te vragen naar ervaringen met betrekking tot implementatie in de organisatie, indien het nog niet tot een implementatie is gekomen. Dit betekent dat niet overal dezelfde en dus niet alle vragen zijn gesteld en beantwoord.

De projectgroep is zich bewust dat verkregen inzichten uit deze internationale studie maar ten dele direct toepasbaar zijn op Nederland, vanwege de verschillen in primaire procesvoering die hun oorzaak vinden in verschillen in cultuur en wetgeving.



Internationale situatie

4.1 Oostenrijk

Rechterlijke organisatie in Oostenrijk

Oostenrijk is een bondsstaat welke bestaat uit negen deelstaten en is sinds 1 januari 1995 lid van de Europese Unie. Het land heeft 8,2 miljoen inwoners. De deelstaten hebben autonome bevoegdheden op het gebied van onderwijs, cultuur, milieu, ruimtelijke ordening en infrastructuur. Zij mogen geen rechtbanken oprichten omdat alle Oostenrijkse rechtbanken rechtstreeks onder het federale beheer vallen.

De Oostenrijkse rechtspraak doet zich voor op vier niveaus. Op het hoogste niveau is er een Oberster Gerichtshof, daaronder zijn 4 Oberlandesgerichte, 20 Landesgerichten en 140 Bezirksgerichte. De rechtbanken spelen op het gebied van het bestuursrecht geen rol omdat Oostenrijk een speciaal Verwaltungsgerichtshof heeft welke dienst doet als hoogste en enige bestuursrechter.

De President van het Oberlandesgericht geeft tevens leiding aan alle in zijn district gelegen Landesgerichten en Bezirksgerichten en is in die functie alleen verantwoording schuldig aan de minister van justitie. De rechterlijke organisatie voert naast taken op het gebied van rechtspraak ook een registerfunctie uit. Dit beperkt zich echter niet tot registers met uitspraken en faillissementen. Zo houdt men tevens een "Firmenbuch" en een "Grundbuch" bij. Deze registers zijn vergelijkbaar met het Nederlandse kadaster en de Kamer van Koophandel. Het Grundbuch heeft daarnaast de brede functie van Urkundensammlung waarbij diverse akten kunnen worden opgenomen. Daarbij kan ondermeer gedacht worden aan geboorte akten, rechterlijke beschikkingen en testamenten.

Ontwikkeling

De automatisering van de rechterlijke organisaties in Oostenrijk is begonnen met het 'grundbuch' in 1980. Daarna volgde de automatisering van verschillende andere procedures.

Inmiddels zijn de volgende inspanningen geleverd en systemen gerealiseerd:

1980	Grundbuch
1986	Mahnverfahren
1987	Zivilverfahren am Bezirksgericht
1990	Firmenbuch: Elektronischer Rechtsverkehr
1991	Vollstreckungs- und Verlassenschaftsverfahren der Bezirksgerichte, Zivilverfahren am Landesgericht
1995	Insolvenz-, Pflegschafts-, Rechtsmittelverfahren
1996	Strafverfahren am Bezirksgericht, Staatsanwaltschaftliches Verfahren
1997	Redesign der Verfahrensautomation (komplette Erneuerung), bis 2002
2000	Ediktsdatei im Internet (Insolvenzsachen)
2002	Erweiterungen der Verfahrensautomation und der Ediktsdatei, bis 2005

In 1997 stond men in Oostenrijk voor de keuze het oude systeem, dat de verschillende procedures decentraal regelde, voort te zetten, of het systeem volledig te vernieuwen. Er is in het kader van 'Redesign' voor het laatste gekozen. Het Redesign-project is begonnen in 1997 en duurde tot 2002. Het doel van het project was het vernieuwen van de automatisering met behoud van de al aanwezige functionaliteit en daarbovenop een uitbouw van de applicatie en 50% toegevoegde functies. Met de automatisering is bedoeld een uniforme toepassing

te creëren voor alle proceduresoorten en alle gerechten in Oostenrijk.

Door de verschillende procedures en gerechten op dezelfde wijze te automatiseren worden zij gunstiger georganiseerd en kunnen zaken sneller worden afgehandeld bij de verschillende gerechten en bij het Openbaar Ministerie. Ook zal op deze manier de service voor partijen en de burger in het algemeen worden verbeterd. Het budget voor dit project was circa 21 miljoen Euro en 163 arbeidsjaren.

Doelstellingen

Het automatiseren van de rechterlijke organisaties omvat verschillende onderdelen. Er is onder andere voorzien in het opnemen van:

- online help-functies (voor zowel technische als juridische vragen)
- de mogelijkheid extern informatie op te vragen (beschikbaar voor betrokken partijen)
- geïntegreerde tekstverwerkingsfunctie
- zoekfuncties
- statistieken
- publicaties van besluiten op internet
- geïntegreerde postafhandeling.

Functies van het systeem

Op dit moment is men in Oostenrijk nog steeds bezig met het verbeteren van het elektronisch rechtsverkeer. Er zijn inmiddels circa 4800 deelnemers, waaronder advocaten, notarissen, openbare instellingen, banken en verzekeringsmaatschappijen. Ongeveer 2,15 miljoen handelingen waarbij de rechterlijke organisaties betrokken zijn gebeuren op dit moment via internet. Het gaat hierbij om het elektronisch opvragen van informatie, het verdelen van zaken bij het gerecht en het elektronisch bezorgen van documenten. Bij de verschillende rechtbanken wordt 85% van de vorderingen via de elektronische weg ingediend en ongeveer 60% van de verzoeken tot tenuitvoerlegging van vonnissen.

Met de 4,1 miljoen elektronische kennisgevingen per jaar wordt, door het besparen op portokosten, een voordeel van minstens 2,5 miljoen Euro per jaar behaald. Van de besluiten die het Bundesrechenzentrum verzendt, wordt 27% volledig elektronisch afgehandeld. Dit kan slechts indien de geadresseerde ook deelneemt aan het elektronische rechtsverkeer. Voor de overige gevallen geldt dat het Bundesrechenzentrum de besluiten print en op de 'ouderwetse' manier verzend. Overigens wordt het elektronisch verzenden van besluiten vergemakkelijkt doordat in Oostenrijk de elektronische handtekening in de wet is opgenomen. De elektronische versie is qua rechtskracht gelijk aan de papieren variant.

Bij het elektronische archief kunnen akten en andere belangrijke documenten elektronisch worden ingediend, opgeslagen en opgevraagd. Het gaat vooralsnog om het archiveren van stukken van het Handelsregister en het Kadaster (Firmenbuch en Grundbuch) Het project loopt op dit moment nog en de bedoeling is dat aan het eind van het jaar alle gerechten meedoen.

Met 'Mahnverfahren' worden de eenvoudige geldvorderingsprocedures bedoeld. In Oostenrijk wordt deze procedure volledig geautomatiseerd behandeld, indien de wederpartij van de schuldeiser verstek laat gaan. Doordat de inhoud en volgorde van deze procedure vaststaat liet deze zich gemakkelijk automatiseren. Het gevolg is dat 85% van de geldvorderingszaken elektronisch afgehandeld wordt.

Men is bezig met het vernieuwen van het elektronische rechtsverkeer en uitbreiding van de systemen voor het Grundbuch en het Firmenbuch. Op dit moment bestaan sommige dossiers op papier en sommige dossiers zijn elektronisch. De elektronische

dossiers zijn opgenomen in het Elektronisches Urkundenarchiv.

De rechter werkt nog voornamelijk met papieren dossiers, maar deze zullen in de toekomst vervangen worden door elektronische dossiers.

Implementatie

Veel processen zijn niet volledig gedigitaliseerd, maar worden gedeeltelijk op papier afgehandeld. Het proces 'Mahnverfahren' (eenvoudige geldvordering), dat ons getoond is, leek aanvankelijk volledig gedigitaliseerd, maar er blijken nog veel handelingen op papier aan te pas te komen. Hierbij kan men denken aan het opnemen van papieren strookjes in het dossier, met daarop de betekeningsdatum (de betekening zelf gebeurt wel automatisch).

Het is vooral de administratie die met computers werkt. De rechter werkt nog met een papieren dossier. De systemen die we gezien hebben waren dan ook merendeels administratief en niet zaakinhoudelijk. Slechts de 'ingang' en de 'uitgang' van het proces zijn geautomatiseerd. De tussenliggende fase wordt op papier afgehandeld.

De implementatie van het systeem gebeurt in stappen: naar proceduresoort en per gerecht. Hiervoor is gekozen om zo direct feedback te kunnen ontvangen en het systeem erop aan te passen. Er zijn vier helpdesks die vragen beantwoorden, daarnaast geven deze ook opleidingen en trainingen.

Succesfactoren

Er zijn verschillende factoren die hebben bijgedragen en nog steeds bijdragen aan het succes van het automatiseringsproject. Te denken valt aan de samenwerking van het Ministerie

van Justitie, het Ministerie van Financiën, het Bundesrechenzentrum en IBM welke een goede coöperatie oplevert. Het Ministerie van Justitie financiert het project en levert vakgebied-experts. Het Ministerie van Financiën en het Bundesrechenzentrum leveren vakexperts die ook kennis van de juridische procedure hebben en zorgen voor mensen die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het systeem. Vanuit IBM worden er mensen geleverd die kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van het systeem en die kennis hebben van objectgeoriënteerd programmeren en project-management en die internationale ervaring hebben met automatisering bij gerechten, waardoor een deel van de kennis hergebruikt kon worden.

Door uniforme oplossingen voor alle gerechten en openbaar ministeries over het hele land en voor alle proceduresoorten te ontwikkelen komt men tot een beter te coördineren systeem. Hiermee wordt voorkomen dat ieder gerecht zelf oplossingen creëert, waardoor iedereen zelf het wiel uit moet vinden en de verschillen tussen de gerechten groter kunnen worden.

Een andere succesfactor is de betrokkenheid van de eindgebruiker bij het project. Er zijn enquêtes afgenomen om de vereisten van het systeem vast te stellen en de eindgebruiker is betrokken geweest bij de test- en invoeringsfase. Ook van de verdere voortgang van het project is de eindgebruiker op de hoogte gehouden. Vooral de voordelen die kleven aan het gebruik van het nieuwe systeem zijn gecommuniceerd. De verwachtingen van het publiek zijn een eerlijke, maar ook snelle afwikkeling van de gerechtelijke procedures. De verwachtingen van het gerechtelijk personeel zijn moderne arbeidsomstandigheden en goede IT-ondersteuning.

Voordelen

Een aantal voordelen die met het nieuwe systeem behaald is zijn:

- versnelling van de procedures
- kostenbesparing, doordat er minder personeel nodig is
- tijdsbesparing
- gemakkelijker toegang tot informatie over een specifieke procedure voor gerechtelijke ambtenaren, partijen en hun vertegenwoordigers
- betere informatie voor partijen, bijvoorbeeld: inlichtingen over de beschikbare rechtsmiddelen aangepast aan de rol van de partij, ter beschikking stelling van bezwaarschriftformulier (Mahnverfahren)
- berekening van de griffiekosten en rente
- grotere reikwijdte door de inzet van internet: bindende publicaties via internet, inzage in elektronische documenten voor advocaten, notarissen en grote klanten via internet.

Nadelen

Oostenrijk heeft gekozen voor een systeem met een hoog niveau van elektronische communicatie met de omgeving, maar een geringe mate van digitalisering en automatisering van taken die worden uitgevoerd door medewerkers binnen Justitie. De ontwikkelingskosten van het systeem lijken relatief laag, maar de totale kosten voor Justitie zijn hoog. Het IT-budget in 2005 was 44 miljoen euro op een totaal budget van 976 miljoen euro.

4.2 West-Australië

Rechterlijke organisatie in West-Australië

Het Western Australia Department of Justice heeft meer dan 5000 medewerkers in dienst en is verantwoordelijk voor vijfenvijftig lokale tribunaal, district courts voor de gehele regio, een supreme court, twaalf rechtsgebouwen

en zes gevangenissen. De regio beslaat ca. 2,5 miljoen vierkante kilometer, ongeveer ¼ de omvang van de Verenigde Staten.

Met zoveel verschillende onderdelen in de organisatie had het Department of Justice te maken met 14 afzonderlijke software systemen met hoge onderhoudskosten. Rechtbanken waren niet in staat om wijzigingen in de wet- en regelgeving tijdig te verwerken in hun software, wat tot grote risico's leidde.

Het Department of Justice onderkende dat het problemen had met het vertrouwen onder het publiek. Er was sprake van lange doorlooptijden en een toename van het aantal zaken. Bovendien had het problemen met de technologie; was er geen basis architectuur, weinig uniformiteit in software en geen interoperabiliteit. Tevens wilde het Department of Justice meer flexibel het primaire processysteem kunnen aanpassen, teneinde sneller te kunnen reageren op gewijzigde wet- en regelgeving en andere sociaal-economische factoren. Tot slot wilde het minder afhankelijk zijn van de technologie van derden en zich meer richten op processen in plaats van systemen.

Men besloot om zowel het prestatieprobleem en technische probleem in een keer aan te pakken, waarbij de systemen zijn geïntegreerd tot één allesomvattend systeem waarmee de verschillende onderdelen van de organisatie gezamenlijk konden werken. In Australië heet dit een "casemanagementsysteem". Specifieke functionaliteit vergelijkbaar met eCase Management in deze studie noemt men "case flow management". In West-Australië worden IT-systemen ingezet voor o.a. de volgende taken binnen de rechtbanken:

- administratie van civiele, bestuurlijke en strafrechtelijke zaken,
- zaakplanning met rechters (personele bezet-

- ting) en rechtzaal,
- het effectief verwerken van veranderingen in de plannings,
- weergave (tracking) van uitkomsten en uitspraken, en
- weergave (tracking) van betalingsgegevens, inclusief boetes en beslagleggingen.

Doelstellingen

De doelstellingen van de organisatie zijn het flexibel op kunnen treden bij wijzigingen in wetgeving en sociaal-economische factoren, transparantie geven door meer informatie beschikbaar te stellen aan derden, het mogelijk maken van het behandelen van meer zaken met minder budget.

Men wilde één uniform geïntegreerd systeem ter vervanging van 14 afzonderlijke primaire processystemen. Dit moest een flexibele omgeving zijn waarbij snel ingespeeld kon worden op veranderingen, zonder dat ingrijpende programmeeracties benodigd zouden zijn.

Functies van het systeem

Het West-Australische eCourt managementsysteem heet ICMS en kent een aantal verschillende functies. Het eLodgment systeem, een faciliteit waarmee advocatenkantoren en andere overheidsdiensten op elektronische wijze dagvaardingen kunnen aanbrenge, is in februari 2005 succesvol van start gegaan.

Naast de elektronische aanlevering van documenten en bestanden heeft het eLodgment systeem de mogelijkheid voor geregistreerde gebruikers om civiele zaaksinformatie te doorzoeken, ingediende documenten te lezen en de zittingsdagen en tijdstippen te zien. Het betalen van griffiegelden bij indiening documenten is ook online mogelijk door middel van eLodgment.

Daarnaast kunnen politie en de lagere rechtbanken eenvoudig gegevens uitwisselen, waarbij documenten rechtstreeks in het eCase managementsysteem worden ingevoerd en worden kalenders en roosters van juridische medewerkers automatisch ge-update.

Het ICMS kent een werkstroom. Functionaliteit van het case flow managementsysteem van ICMS is onder andere: (a) automatisch genereren van een "timetable met milestones", aangezien de vereiste doorlooptijden bij wet zijn vastgelegd; (b) case management notities maken die bij de zaak worden opgeslagen; (c) gesproken bestanden opslaan; (d) een "session log" bijhouden (ons proces verbaal); (e) een "benchbook" bijhouden met welke acties in de zaak zijn ondernomen - bijv. 11/6/2006 getuige gebeld.

Het case flow management is anders georiënteerd voor de district courts, dan voor de high court. Het model voor workflow in een district court is een zogenaamd "factory model" waarin het systeem leidend is de ruimte voor afwijking marginaal, terwijl in de high court een "service model" wordt gevolgd, waarin de gebruiker leidend is en het systeem feitelijk een voorstel doet. Feitelijk is dus sprake van een gedifferentieerde toepassing van case flow management, al naar gelang de eisen van de organisatie.

Tevens is er een interface met de "judicial workbench", een applicatie welke toegang geeft tot diverse juridische databanken. Het systeem bevat een zaakplanner (listing), met daarin alle zittingsdata en -locatie en overige relevante datums voor de afhandeling van de zaak. Alle in het systeem geregistreerde bewijsstukken en eventuele vonnissen en/of beschikkingen die in een eerder stadium in deze zaak

zijn afgegeven door de rechter, zijn (uitsluitend voor geautoriseerde partijen) 24 uur per dag, 7 dagen per week online beschikbaar (traceable items). Tevens voorziet het systeem in eCase management door de uitgebreide mogelijkheden van zaaksturing en processturing. Ook dit kan dynamisch opgebouwd worden door de flexibele structuur van de applicatie.

Ontwikkeling

Het ICMS ontwikkelproces begon met een analyse van functionele vereisten (requirements analysis). Het analyse team bestaande uit rechters, rechtspraakmedewerkers en Unisys domeinexperts en ontwikkelaars, verzamelden functionele vereisten van de rechtbanken door middel van bezoeken, interviews en workshops, uit bestaande documenten, door analyse van bestaande systemen en door samenwerking met department of Justice IT medewerkers.

De belangrijkste kenmerken van hun applicatie-architectuur zijn: (1) object oriëntatie; (2) model gedreven ontwikkeling met evolutie in het genereren van code door hergebruik en "refactoring"; (3) zwak gekoppelde web services.

Het ICMS kent een werkstroom en werkstroombesturing. Men stuitte op het feit dat het werkproces vooral dynamisch is en niet statisch. Zoals ook GPS ontdekte past hierop geen traditioneel WFM-pakket. In Australië heeft men het opgelost met een zelfgebouwde "state-based machine". De workflow wordt niet gedreven door metadata, wat men wel graag wilde, want dat gaf gebruikersproblemen.

Qua methodologie gebruikt men Rapid Application Development (RAD) workshops en Rational Rose modelleer technieken (UML) om incrementeel de scope te bepalen en de functionaliteit te ontwikkelen (zie afbeelding). RAD dient drie doelen: een kortere doorlooptijd van

ontwikkeltrajecten, lagere kosten en verbetering van de kwaliteit van informatiesystemen. De leden van een RAD-team zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een (deel)systeem. Tijdens workshops werken ze samen aan het beoogde resultaat.

In de volgende fase van het project (Analysis Modeling) werd besloten welk deel van het ICMS als eerste zou worden opgeleverd. Tijdens deze analyse werd ondermeer gekeken naar wat het meest noodzakelijk is om de problemen van de rechterlijke organisaties op te lossen, welke functionaliteit de meeste voordelen op zal leveren, welke bestaande applicaties en business processen zullen worden beïnvloed en welke ICMS onderdelen in een later stadium verder uit te bouwen zijn.

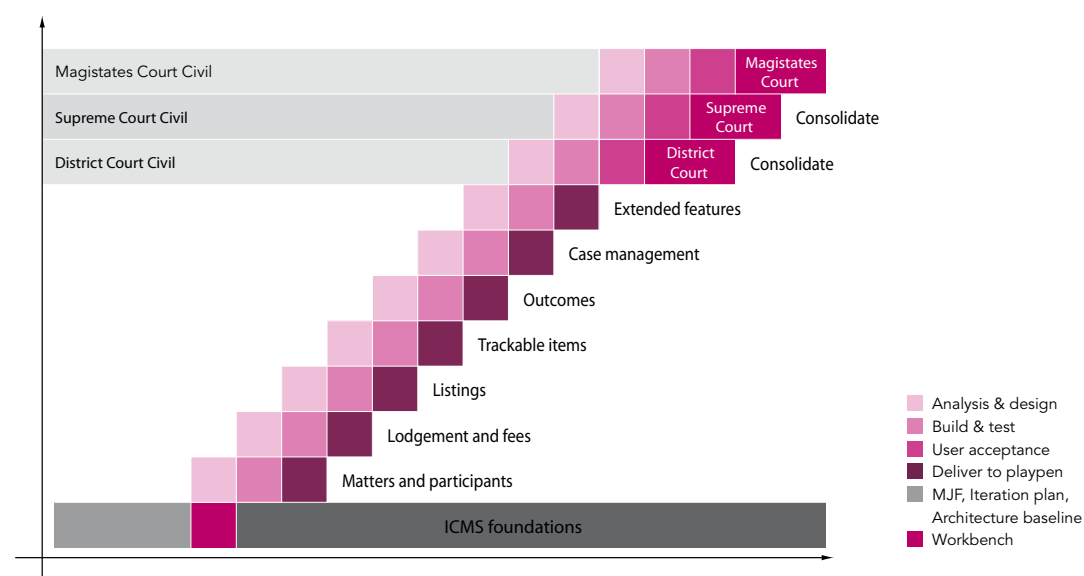
Vervolgens werden er van de te ontwerpen delen prototypes gemaakt door middel van MS Visual Studio. Het idee daarbij was om zo snel mogelijk screen samples aan de gebruikers te kunnen laten zien om zodoende te kunnen controleren dat het ontwerp in overeenstemming zal zijn met de werkprocessen van de rechtbank.

De uitkomsten van de analyse en het prototyping werden vervolgens in de ontwerpfase (Design stage) gebruikt. Hierbij werden in Rational Rose de "classes" ontworpen welke noodzakelijk zijn voor de implementatie van de functionaliteit in de architectuur.

Het ontwerp kwam vervolgens in de ontwikkel-fase (construction stages) waarbij de "classes" en services werden geprogrammeerd. Tot slot werden er testen uitgevoerd waarna een nieuwe versie van het ICMS werd gegenereerd.

De architectuur van het systeem is geheel "object oriented", oftewel opgedeeld in

ICMS iteraties



separate componenten, die via justice XML messaging met elkaar communiceren, waardoor flexibiliteit en onderhoudbaarheid van de software optimaal gewaarborgd zijn. Tevens is een integrale scheiding aangebracht tussen de data, de business logic in de applicatie en de interface naar de gebruikers, zowel intern als extern, op basis van browsertechnologie.

Implementatie

Men heeft bij ICMS gekozen voor een implementatie en roll-out in afzonderlijke fases en stappen. In de eerste fase is de zaaksplanning en het opnemen van besluiten en uitspraken geautomatiseerd. In de tweede fase is een case-management framework opgezet voor civiele systemen. In de derde fase is het bestaande systeem uitgebreid en vervolgens

wordt er een strafrechtelijke variant op het primaire processysteem opgezet (zie afbeelding).

Iedere module die na gebruikerstest en acceptatie opgeleverd is, werd als eerste beschikbaar gesteld in een playpen-omgeving. Deze omgeving, die functioneel gezien compleet genoemd kon worden, bevatte geen live-productiedata, maar vormde wel qua software een geheel operationele omgeving. Voor de gebruikers was dit dus de ideale plek om te wennen aan het gebruik van de nieuwe modules. Dit heeft de acceptatie van het systeem zeer geholpen: alle gebruikers hadden de software al eens gezien en ermee gewerkt voordat het definitief in productie werd genomen.

Hun ervaring met het gebruik van het digitaal dossier is dat het lezen van scherm door rechters/klerk in kleine zaken een verlies van 100% oplevert - dubbel zo lang, terwijl het in grote zaken juist een winst van 100% oplevert - men doet het in half de tijd. Dit komt ruwweg overeen met de uitkomsten van ons AMRO-project.

Succesfactoren

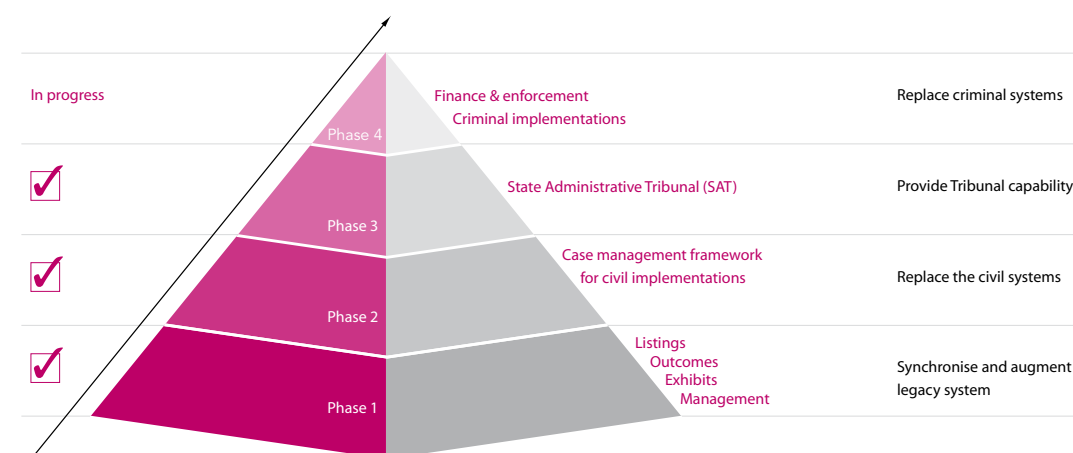
Er valt een aantal leerpunten op te maken uit het project. Het is van groot belang om een volledige methodologie te hebben en deze strikt uit te voeren. Deze methodologie dient een synergie te creëren tussen een invulling van de business architectuur, gebaseerd op een analyse en beschrijving van de werkprocessen, en de ICT-architectuur. De data die gebruikt wordt, moet worden gestandaardiseerd, zodat deze door toepassing van SOAP/XML ook bij andere processen kan worden gebruikt.

Het is van belang de key-partners nauw bij het project te betrekken door met hen samen te werken en te overleggen. Voor het welslagen van een dergelijke aanpak dient ook door de opdrachtgever (justitie) een grote investering in tijd gedaan te worden.

Voordelen

Het belangrijkste voordeel van de gevolgde model-gebaseerde aanpak ligt in de herbruikbaarheid en flexibiliteit ervan. Gewerkt wordt vanuit behoeften in werkprocessen, die corresponderen met ICT-modulen. Zoals uit de ontwikkel- en implementatiestrategie blijkt, behoeften alle verschillende typen ICT-modulen (componenten) slechts eenmaal ontwikkeld te worden, zodra een component gereed was, werd het door de ontwikkelaars opgeleverd in een "playpen" (proeftuin). In deze proeftuin konden eindgebruikers al kennismaken met de nieuwe, geheel autonome softwaremodule. Sommige van deze

ICMS strategie voor ontwikkeling en implementatie



modulen werden vrij snel daarna in productie genomen, voor overige modules volgde er na de ontwikkeling van alle losse componenten een separate implementatie. Dezelfde modules werden, waar nodig anders geparameteriseerd of geconfigureerd, in een andere implementatieproces ook bij andere rechtbanken geïntroduceerd, waarbij nog maar beperkt nieuwe software werd opgeleverd. Dit levert een eenduidig en consistent softwarepakket op, dat vanwege de flexibiliteit door alle rechtbanken gebruikt kan worden, hetgeen de onderhoudskosten van de applicatie zeer laag houdt.

In het systeem kunnen stukken via elektronisch rechtsverkeer worden ingediend (eLodgment), en het systeem biedt een oplossing cq. verbetering voor informatieverschaffing aan gebruikers, zaaksturing en processturing.

Andere voordelen van het systeem zijn dat bij het aanbrengen van een zaak direct griffiegelden worden betaald, gegevens veilig en snel verzonden kunnen worden, alle documenten getraceerd kunnen worden en de service, kwaliteit en zaaksinformatie voor partijen verbeterd zijn, onder meer doordat het

systeem 24 uur per dag, 7 dagen in de week beschikbaar is.

Naast het indienen van documenten door de advocatuur kan het systeem door zowel advocatuur als burgers gebruikt worden om de tijdstippen en plaats van hoorzittingen etcetera in een bepaalde zaak op te zoeken.

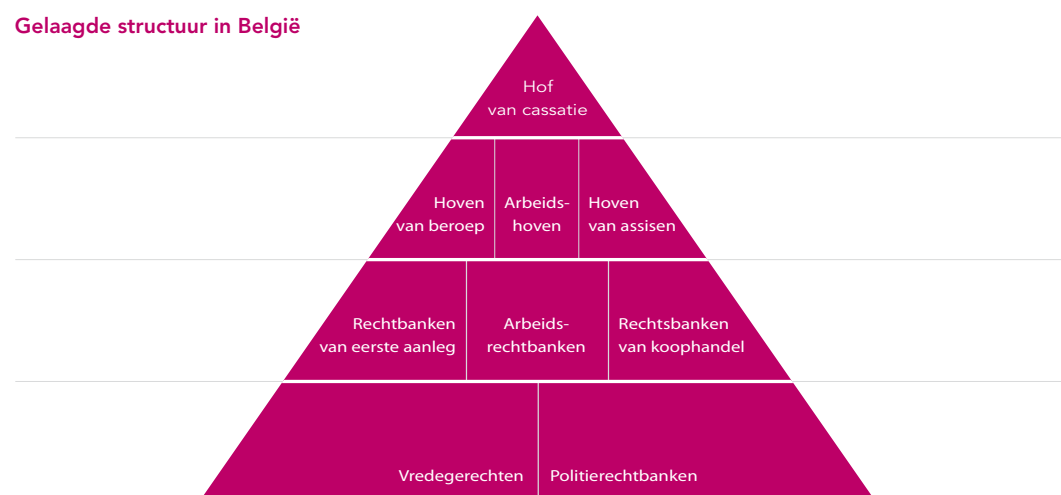
4.3 België

De rechterlijke organisatie in België

België is een koninkrijk met ca. 10 miljoen inwoners, waar drie verschillende landstalen worden gesproken. De rechtspraak is onderverdeeld in verschillende typen, onderverdeeld in vier lagen.

Aan de top van deze structuur staat het Hof van cassatie. Het Hof van cassatie staat als hoogste rechtscollege boven alle rechterlijke instanties van het Koninkrijk. Het Hof treedt niet in de beoordeling van de zaken zelf, maar stelt vast of de aan hem voorgelegde beslissingen niet in strijd zijn met de wet of met de voorgescreven vormen (art. 608 van het Gerechtelijk

Gelaagde structuur in België



Wetboek). Zijn rechtsmacht strekt zich uit over het gehele grondgebied van België.

Een niveau lager dan het Hof van cassatie bevinden zich de hoven van beroep. Er zijn vijf hoven van beroep, met elk hun eigen rechtsgebied (deze volgen één of meer provinciegrenzen). Deze behandelen de zaken de zaken in appel van de rechtbanken van eerste aanleg en de rechtbanken van koophandel. Als beroepsinstantie en op hetzelfde niveau als de Hoven van beroep zijn er de arbeidshoven, die specifiek arbeidsgeschillen in tweede aanleg behandelen, en de Hoven van assisen, waar juryrechtspraak plaatsvindt op strafzaken in eerste en enige aanleg. De arbeidshoven en hoven van assisen zijn de dezelfde rechtsgebieden als de hoven van beroep georganiseerd.

Weer een niveau hieronder bevinden zich de rechtbank van eerste aanleg, de rechtbank van koophandel en de arbeidsrechtbank. De territoriale bevoegdheid van deze gerechten is gebaseerd op het arrondissementsgebied, er zijn zevenentwintig arrondissementen in België.

Op het laagste niveau van de piramide staan de vrederechten en politierechtbanken. België heeft 270 vrederechten, waar uitspraak gedaan wordt over kleine civiele en handelsgeschillen (tot 1.860 euro). Deze gerechten zijn bevoegd voor het kanton waartoe zij behoren. De politierechtbanken behandelen kleine strafzaken en zaken, voortvloeiend uit verkeersongevallen. In de meeste gerechtelijke arrondissementen is per arrondissement een politierechtbank; in enkele (o.a. Brussel) zijn meerdere politierechtbanken. De Belgische strafrechters op ieder niveau van de rechtspraak zijn tevens bevoegd om uitspraak te doen over civiele componenten van een strafzaak (hoofdzakelijk schade vergoeding).

Organisatie en rol van het openbaar ministerie (ook in civiel recht)

Bij het Hof van cassatie, het Hof van beroep

en het Hof van arbeid worden taken van het openbaar ministerie uitgeoefend door de procureur-generaal. Bij de rechtbank van eerste aanleg, de rechtbank van koophandel, de politierechtbank en de vrederechter worden deze taken uitgeoefend door de procureur des Konings en bij de arbeidsrechtbank door de arbeidsauditeur.

In burgerlijke zaken komt het openbaar ministerie tussen bij wege van rechtsvordering, vordering of advies. Het treedt ambtshalve op in de gevallen die de wet bepaalt en bovendien telkens als de openbare orde zijn tussenkomst vergt (art. 138, derde lid 3, van het Gerechtelijk Wetboek).

Het openbaar ministerie oefent zijn functie dus uit in zaken die aanhangig worden gemaakt bij het hof van beroep, het arbeidshof, de rechtbank van eerste aanleg, de arbeidsrechtbank, de rechtbank van koophandel, de politierechtbank en de vrederechter.

Doelstellingen

De doelstellingen van het Phenix project zijn het homogeniseren, moderniseren, digitaliseren van de Rechtspraak en het uniformeren van de IT-omgeving, inclusief centralisatie van alle databanken en van de ondersteunende taken rondom het systeem, zoals de configuratie van zaakbehandelingsopties, centraal printen en verzenden van uitgaande correspondentie, en operationeel beheer. Daarnaast wordt automatisering van de contacten met het Nationaal Register (de gemeentelijke basisadministratie inclusief kamer van koophandel), het register van getuigen-deskundigen, de gerechtsdeurwaarders, de advocatuur, het notariaat en andere ketenpartners mogelijk gemaakt door middel van digitale handtekeningen en geavanceerde toegangscontroles tot de gegevens. Ditzelfde principe maakt ook thuiswerken voor magistraten en klerken mogelijk.

Het project mikt erop om alle 13 systemen die momenteel in gebruik zijn binnen de verschillende lagen en onderdelen van de Belgische rechtspraak te vervangen door 1 compleet nieuw geïntegreerd systeem, gebaseerd op een nieuw ontworpen web-based architectuur. Verschillen in werkwijze (ook van gelijkaardige zaken) zoals die nu bestaan tussen verschillende rechtbanken zullen worden geïdentificeerd, in kaart gebracht, beoordeeld en rechtgetrokken.

Ook de integratie met een webportaal voor de burger wordt voorzien: dit betekent dat gedeelten van zaken die voor publiek openbaar zijn, via de algemene website van justitie (www.juridat.be) opgevraagd zullen kunnen worden.

Beoogde voordelen

De beoogde voordelen van dit systeem zijn legio, als belangrijkste worden genoemd:

- het volledig integreren van alle lagen van de rechtspraak
- de verregaande integratie met ketenpartners
- complete uniformiteit qua zaaksbehandeling op hetzelfde niveau
- een goede balans tussen vrijheid van handelen van rechters en standaardisering van zaaksbehandeling
- case management naar believen
- mogelijkheid van werken op afstand
- toegang tot het systeem door derden (zoals advocatuur, deurwaarders) op afstand
- centralisatie van beheer en postverwerking.

Echter, aangezien het systeem nog niet in productie genomen is, dienen de meeste van deze genoemde punten zich nog daadwerkelijk als voordeel te manifesteren. Ook kunnen er bij implementatie van het systeem nog de nodige weerstand verwacht worden op het moment dat een "nieuwe" zaakaanpak vereist wordt

(uniformiteit van zaaksbehandeling). Wel is duidelijk dat dit systeem een enorme kostenreductie met zich mee zal brengen in vergelijking met de huidige heterogene omgeving.

4.4 Overige ontwikkelingen in Europa

4.4.1 Italië

Rechterlijke Organisatie in Italië

Italië is een gedecentraliseerde eenheidsstaat met ca. 58 miljoen inwoners. De 'gewone' rechterlijke organisatie omvat vijf instanties: de vrederechters (giudici di pace) (niet-professionele rechters in iedere gemeente), 164 rechtbanken (tribunali) met zowel een "solo rechter" for the Italian "giudice monocratico" en collegiale zittingen, 26 hoven van beroep (corti d'appello), en het hof van cassatie (corte di cassazione). Daarnaast zijn er een aantal bijzondere instanties, namelijk de hoven van assisen (corti di assise), de hoven van assisen van beroep (corti di assise di appello) (zij berechten ernstige misdrijven), en bestaan er aparte instanties voor voor administratieve, financiële, militaire en belastingzaken.

Processo Civile Telematico

Het IT-project dat in Italië loopt heet Processo Civile Telematico (PCT), wat vertaald kan worden als 'on-line civiele procedure'. Het is ontwikkeld door het Ministerie van Justitie en is één van de meest belangrijke plannen met betrekking tot eGovernment. Het doel van het proces is het bevorderen van het gebruik van on-line services door elektronische uitwisseling van data en documenten tussen allerlei partijen mogelijk te maken. Hierbij wordt gedacht aan zowel interne partijen (rechters, administratief medewerkers) als externe partijen (advocaten, deskundigen), maar ook aan betrokken overheidsorganisaties.

Vorig jaar is de testfase van het systeem afgesloten en is in september de pilotfase begonnen. Op zeven plaatsen in Italië kunnen de verschillende partijen bij wijze van experiment gebruik maken van het systeem. Ze kunnen documenten digitaal indienen en bekijken. Na deze pilotfase is het de bedoeling dat het systeem in alle gerechten in Italië wordt gebruikt. In Rome heeft men overigens de beschikking over een modelkantoor, waar men de applicatie test en demo's geeft.

Ontwikkeling

Het project is begonnen in 2003, gebaseerd op drie systemen die tussen 2000 en 2002 ontwikkeld zijn:

- een workflow management systeem, voor civiele en arbeidszaken, gebruikt door de administratie, welke de papieren dossiers volledig vervangt.
- 'Polis': een systeem dat wordt gebruikt door rechters en administratie, waarmee uitspraken en beslissingen geproduceerd, gemanaged en geïntegreerd kunnen worden en waarmee een lokale jurisprudentiedatabase kan worden geïmplementeerd.
- 'Polisweb': intranet en internettoegang tot basisinformatie voor advocaten (beperkt tot de persoonlijke agenda, die is gebaseerd op de gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden tijdens de procedure).

Doelstellingen

Het systeem is bedoeld om externe gebruikers (advocaten, deskundigen) de mogelijkheid te geven om juridische handelingen uit te voeren, via internet. Men kan hierbij denken aan het digitaal creëren, ondertekenen en verzenden van processtukken, maar ook aan het zoeken naar informatie over een zaak, en het ontvangen van notificaties van de rechtbank per e-mail.

De interne gebruikers (rechters, administratie) kunnen hun planning online bijhouden en documenten managen, de rechters kunnen hun uitspraken digitaal creëren, ondertekenen en verzenden. Op deze manier ontwikkelt zich tevens een jurisprudentiedatabase.

Voordelen

- tijdsbesparing
- geldbesparing
- vervanging van de fysieke frontoffice en papieren stukken door digitale vorm
- creëren van een kennissysteem, door data-mining en kennismanagementtechnieken
- betere toezichthouding en data-analyse
- ontwikkeling van een servicegeoriënteerde aanpak binnen de rechtbank

Een meer uitgebreide beschrijving is te vinden op:

<http://www.processotelematico.giustizia.it/>

4.4.2 Estland

Rechterlijke organisatie

Estland is een republiek met ongeveer 1,4 miljoen inwoners. Het rechtssysteem in Estland omvat vier county courts (waar men met civielrechtelijke en strafrechtelijke zaken in eerste aanleg terecht kan), twee administratieve courts (waar men in eerste aanleg met administratiefrechtelijke zaken terecht kan), daarboven drie gerechtshoven en daarboven het 'supreme court' (hoogste instantie).

Ontwikkeling

Vanaf 1990 zijn er in Estland diverse kleine losstaande applicaties ontwikkeld. Er zijn onder andere elektronische registers tot stand gekomen, vergelijkbaar met ons Kadaster en de Kamer van Koophandel. Halverwege

de jaren negentig is men de systemen gaan combineren. Met deze samenvoeging is een nieuw systeem ontwikkeld waarmee men diverse statistieken kon genereren, en men toegang kreeg tot uitspraken van verschillende gerechten. Sinds 2000 bestaat er een algemene infrastructuur voor de rechterlijke organisatie in Estland. Het Supreme Court heeft een eigen informatiesysteem voor case management.

In 2002 werd de eerste online applicatie in gebruik genomen, genaamd KOLA. Vervolgens werd in 2003 het gebruik van digitale handtekeningen bij rechtbanken ingevoerd.

In 2006 is er een IT-systeem in gebruik genomen bij de rechtbanken, genaamd KIS.

Het systeem dient als een database voor alle elektronisch ingediende of gecreëerde documenten en in de toekomst worden gebruikers in staat gesteld om documenten automatische in de database te laten opnemen.

Systeem

Het systeem KIS (Court IT System) is geïmplementeerd in januari 2006. Door het systeem worden allerlei soorten procedures van ondersteuning voorzien. Het systeem regelt het management van zaken, produceert statistieken van rechtbanken en maakt het mogelijk uitspraken op internet te publiceren.

Op dit moment is het systeem nog in ontwikkeling, men is bijvoorbeeld nog aan het werken aan een oplossing voor o.a. het implementeren van formulieren.

Doelstellingen

Met het systeem wordt regulier gebruik van e-mail en digitale handtekening in rechtelijke procedures beoogd. Andere doelstellingen zijn het tot stand brengen van goed functi-

onerende juridische registers en een goede IT-infrastructuur.

In de toekomst wil men in Estland nog de volgende zaken bereiken:

- verder ontwikkelen van IT systemen van de rechterlijke organisatie
- verschillende systemen aan elkaar koppelen
- vergemakkelijken van beveiligde communicatie tussen partijen, organisaties en instituten
- statistieken verzamelen voor andere procedures
- rechtspraak toegankelijker maken voor publiek.

Voordelen

Verschillende voordelen kunnen behaald worden door het aanpassen van wetgeving. Hierdoor worden de mogelijkheden om een systeem succesvol te laten zijn groter. In 2000 is er bijvoorbeeld speciale wetgeving ingevoerd die de digitale handtekening dezelfde kracht geeft als de geschreven handtekening.

Tevens kan voordeel behaald worden door het opzetten van een goede infrastructuur. Dit is de basis voor elk goed functionerend IT-systeem.

4.4.3 Finland

Rechterlijke organisatie

Finland is een eenheidsstaat met ca. 5,3 miljoen inwoners. De rechtspraak in Finland gebeurt in drie instanties: districtsrechtbanken, hoven van beroep, en een hooggerechtshof. Voor bestuursrechtspraak zijn er bestuursrechtbanken en een hoog administratief gerechtshof.

Ontwikkeling

In de jaren tachtig begon men in Finland met de introductie van het systeem Finlex, een

juridische database. De eerste primaire proces-systemen, een court decision systeem (voor strafzaken), en een informatiesysteem voor onroerend goed werden in 1986 in een aantal gerechten ingevoerd. Eind jaren tachtig waren alle gerechten in Finland voorzien van pc's.

Begin jaren negentig is het civiele primaire processysteem vernieuwd: voor eenvoudige zaken die regelmatig voorkomen is de procedure geautomatiseerd. Er werd een nieuw primair processysteem ontwikkeld (Tuomas) en een elektronisch verzendsysteem (Santra).

De ontwikkelde systemen brengen een aantal nieuwe technieken met zich mee. In rechtbanken worden verklaringen tijdens zitting digitaal opgenomen. Er wordt slechts een schriftelijke samenvatting gemaakt van hetgeen er in de rechtszaal uitgesproken is; voor het volledige verhaal dient men het digitale bestand te raadplegen. Een andere vernieuwing is dat rechtbanken en advocatenkantoren via een beveiligde verbinding met elkaar kunnen e-mailen.

Voor de succesvolle implementatie van de ondersteunende systemen is een aantal wetswijzigingen doorgevoerd. Deze wetswijzigingen hebben voornamelijk betrekking op het gelijkstellen van de elektronische handtekening en digitale stukken aan hun papieren varianten.

Systemen

Santra is het systeem voor elektronisch rechtsverkeer. Per jaar krijgen de rechtbanken zo'n 40.000 tot 50.000 elektronische dagvaardingen binnen via het Santra systeem. Het systeem stuurt de dagvaarding automatisch naar de gedaagde. Dit kan per 'ouderwetse' post, maar in Finland is tevens een 'elektronische post service' werkzaam, waar rechtbanken gebruik van kunnen maken. Indien de dagvaarding via het systeem is ingediend krijgt deze partij zijn

uitspraak ook terug via dit systeem. Met het oog op deze applicatie zijn in 2003 diverse wetten in Finland gewijzigd.

Tuomas is een case management applicatie gericht op de rechterlijke macht. Het systeem ondersteunt de rechter bij het opstellen van een eenvoudige uitspraak door de gegevens van de zaak weer te geven. Tevens houdt het systeem bij wanneer er deadlines zijn in een procedure. In het systeem zijn zo'n 200 verschillende voorbeelddocumenten zijn opgenomen. Het systeem is niet op één specifieke procedure gericht.

Voordelen

Door het Santra systeem en zijn standaarddocumenten vullen de rechtbanken 30.000 formulieren minder in per jaar.

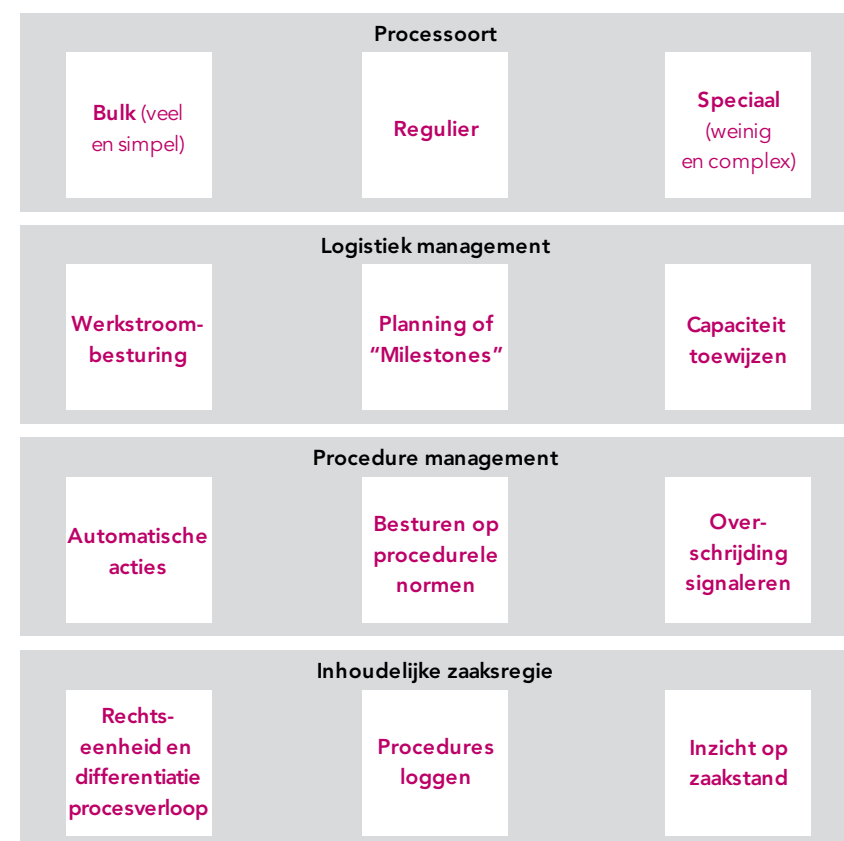


Functionaliteit binnen eCase Management

In deze studie zijn verschillende vormen van ondersteuning van case management aange- troffen. Enerzijds is de ondersteuning anders voor bulkzaken en voor speciale zaken. Zo is het Mahnverfahren in Oostenrijk vrijwel volledig geautomatiseerd. De Hoge Raad van Australië wordt ondersteund met een zeer flexibele vorm van eCase Management, dat de gebruiker alle ruimte biedt. Anderzijds zijn er verschillende vormen van ondersteuning gevonden voor

door ons onderscheiden aspecten van case management en dus eCase Management, namelijk: (a) logistiek management, van (digi- tale) zaakstromen; (b) procedure management op eisen uit wetgeving, reglementen en andere geüniformeerde normen; (c) inhoudelijke zaaksregie door de rechter. De in deze studie gevonden functionaliteit is conform deze inde- ling gerubriceerd. Een grafische weergave staat hieronder opgenomen:

Gevonden functionaliteit in eCase Management



Toelichting:

In het logistiek management staan opgenomen:

- **Werkstroombesturing:** Het zorgen dat de zaak met dossiers stroomt naar degene die de volgende taak in het uniforme werk- proces mag uitvoeren.
- **Planning van milestones:** Dit betreft het bepalen van een tijdsplanning met hierin opgenomen belangrijke mijlpalen, zoals de eerste rolzitting, een comparitie van antwoord en een vonnis naar termijnen in het procesreglement. Al naar gelang de voortgang in de procedure kan hierin verschuiving optreden.
- **Capaciteit toewijzen:** Het toewijzen van capaciteit in de vorm van mensen en zalen aan een zaak, kan in de Rechtspraak nu via ZRP.

Op het aspect van procedure management staat opgenomen:

- **Besturen op procedurele normen:** Deze normen zoals formele vereisten en maximale termijnen staan opgenomen in wetgeving en procesreglementen. Gestuurd kan worden op het altijd voldoen aan formele vereisten en het behalen van termijnen. Met betrek- king tot de formele vereisten is dit mogelijk door te controleren op de aanwezigheid van vereiste documenten en met betrekking tot de maximumtermijn kan werk worden geprioriteerd, automatische rappels uitgaan en kan het werk eventueel zelfs naar een andere administratief medewerker worden verplaatst.
- **Overschrijding signaleren:** Indien sprake is van (dreigende) overschrijding van regels uit de procesreglementen of/en in milestones vastgelegde grenzen (bijv. m.b.t. doorloop-

tijd) dan geeft het systeem een signaal of/en verhoogt de prioriteit op het nemen van actie op de zaak.

- **Automatische acties:** Een aantal simpele en repetitieve activiteiten kan door het systeem automatisch worden uitgevoerd, ook wel automatisering genoemd.

Op het aspect van zaaksregie staat opgenomen:

- **Rechtseenheid en differentiatie procesver- loop/ zaaksbehandeling:** Het is belangrijk dat gelijksoortige zaken een gelijksoortige behandeling krijgen, maar dat wel rekening kan worden gehouden met de specifieke omstandigheden van de zaak. Een voor- beeld van het toepassen van rechtseenheid is dat alle zaken op een termijn naar een schriftelijke rolzitting gaan, terwijl de diffe- rentiatie van zaaksbehandeling kan worden gezien in het vervolgens kiezen voor een mondelinge route (CnA) of schriftelijke route (replik – dupliek) naar gelang de specifieke omstandigheden van de zaak. Binnen de route wordt tenslotte het bieden van formele rechtseenheid weer aangetrokken.
- **Procedures loggen:** Dit betreft het opnemen of "tracking" van alle acties die op de zaak zijn genomen, zonedig (gezien processoort en zaaksoort) inclusief registraties van de evenementen in beeld en geluid.
- **Inzien van de zaakstand:** Een goed beeld van de doorlooptijd, geïnvesteerde behan- deltijd en "tracing" van de actuele zaak- stand (bijv. staat gepland op comparitie, of wacht op actie van partijen). Bovendien kan hieronder worden verstaan het bieden van een snelle casus-structurering, bijvoorbeeld een overzicht van de aangevoerde gronden, antwoord en evt. repliek en dupliek.



Lessen in eCase Management voor Nederland

In hoofdstuk vier is verslag gedaan van de ontwikkelingen in andere landen. In hoofdstuk vijf is de gevonden functionaliteit afgebeeld op de drie onderdelen van case management (logistiek management, procedureel management en zaaksregie). In dit hoofdstuk wordt een aantal lessen gedestilleerd, met relevantie tot de onderzoeksvragen van deze studie.

In essentie is de grootste les van deze studie dat een eCase Managementsysteem van belangrijke waarde is voor het gecontroleerd laten verlopen van de logistiek van digitale zaakstromen. Door middel van eCase Management worden griffie, rechter en gerechtssecretaris (maar eventueel ook andere partijen met toegang tot het systeem) in staat gesteld om tijdig, snel en eenvoudig niet alleen het dossier met documenten te vinden en te raadplegen maar tevens om vervolgcacties te ondernemen. Bovendien kan gestuurd worden op het halen van minimale kwaliteitseisen, zoals het voldoen aan formele vereisten. Veel voordeel is te halen door de planning van inzet van mensen en zalen te integreren in het primaire processysteem en door de voortgang te bewaken.

Met eCase Management komen een aantal doelstellingen van de Rechtspraak onder handbereik. Het is mogelijk om meer eenheid in rechtstoepassing te realiseren en te garanderen dat afspraken in procesreglementen worden nagekomen, met name afspraken op het vlak van maximale termijnen. Tenslotte is het tot op zekere hoogte mogelijk om differentiatie in zaaksbehandeling op basis van zaaksregie door de rechter te ondersteunen. Dit wordt internationaal echter nog onvoldoende duidelijk aange-

troffen. Wel is duidelijk dat met een eCase Management systeem het zowel mogelijk is om handelingen automatisch te laten verlopen, als het menselijk handelen te ondersteunen (in zaaksgericht werken).

Het lijkt aannemelijk dat de toepassing van eCase Management zal leiden tot meer organisatorische flexibiliteit omdat het schuiven met (onderdelen van) zaaksbehandeling in samenwerkingsverbanden eenvoudiger wordt.

Les 1:

Werken met eCase Management maakt procesreglementen secuur naleefbaar.

In Australië heeft men voor wat betreft het familierecht zogenaamde "case management rules". Hierin staat aangegeven wat van indieners wordt verlangd en wat het gerecht zal doen. Met de digitalisering zijn in de procesreglementen tevens vereisten opgenomen met betrekking tot digitale indiening. In Australië blijkt dat het naleven van de procesreglementen goed kan worden gewaarborgd met behulp van het eCase Managementsysteem.

Les 2:

Er is een gemengd beeld wat betreft het intern digitaal werken.

Opvallend is dat de koploper in toepassing van digitalisering die reeds in 1980 begon met digitaliseren, namelijk Oostenrijk, heeft gekozen om het inkomend en uitgaand verkeer te digitaliseren maar de rechters nog in sterke mate te laten werken met een papieren dossier. Australië en België daarentegen hebben gekozen voor het digitaal werken, op basis van een optimale digitale aanlevering vanuit de samenleving. Men wil hiermee meer rendement

uit het digitaal werken halen, omdat zo ook de logistiek van verplaatsing van het (digitale) dossier zelf ondersteund wordt, met behulp van de functionaliteit van werkstroombesturing in eCase Management.

Het gemengde beeld is in die zin begrijpelijk, aangezien de praktijk in Australië laat zien dat bij het digitaal lezen van kleinere dossiers er een groot tijdsverlies optreedt, van ca. 200%. Wel is er een groot voordeel van het digitaal werken door rechters bij het behandelen van omvangrijke zaken, aangezien men veel flexibeler wordt in de leesstijl, zoeken en het aanbrengen van een inhoudelijke structurering. Hier is er een voordeel van minstens 200%. Dit kan betekenen dat voor kleine dossiers door rechters beter nog op papier kan worden gewerkt.

Les 3:

Er is al veel ervaring met het toepassen van eCase Management, m.n. op bulk.

In Oostenrijk bestaat hun toepassing van het Mahnverfahren (eenvoudige geldvorderingen) reeds 20 jaar. In Italië heeft men sinds het jaar 2000 toepassingen met werkstroombesturing geïmplementeerd. In West-Australië werkt het nieuwe primaire processysteem in de sectoren civiel en bestuursrecht met digitaal dossier en geavanceerd case management. Hieruit blijkt dat toepassing van eCase Management voor de rechtspraak goed haalbaar is.

Les 4:

Een gerichte structurering van dossiers is nodig.

In de Oostenrijkse oplossing bevat het dossier veelal gescande documenten. Deze zijn als plaatje opgenomen. Dat geeft ernstige beperkingen. Zo is het bijvoorbeeld niet mogelijk te verwijzen naar delen in die documenten

hetgeen van belang is bij het maken van aantekeningen of het gebruiken van delen uit die documenten bij het geautomatiseerd maken van vonnissen. Een betere oplossing is daarom het structuren, reeds in de aanlevering van zowel de inhoud van de dossiers als de daarin opgenomen documenten.

Bovendien is het voor de voortgang van de procesgang van belang dat een juridisch dossier overzichtelijk gepresenteerd wordt. Door de vele personen en rollen die bij een zaak betrokken zijn, zal in de meeste gevallen van verschillende overdrachtsmomenten van dossiers sprake zijn. Opdat alle betrokken partijen de belangrijkste zaakgegevens snel kunnen terugvinden, dient het dossier inzichtelijk te worden gepresenteerd. Dit vereist dat documenten en het dossier goed op elkaar afgestemd gestructureerd zijn, zodat een eCase Management systeem alles inzichtelijk kan representeren, zo min mogelijk vergt van de gebruiker en 'intelligent' kan sturen op de voortgang.

Les 5:

Een iteratieve aanpak in ontwikkeling werkt.

Met een iteratieve aanpak wordt bedoeld dat de ontwikkeling, bouw en implementatie in overzichtelijke delen wordt opgepakt. Een iteratiecyclus maakt een combinatie van een aantal business voordelen, een deel van de technische realisatie en hierdoor ook een gefocuste veranderingsspanning die bij elkaar passen. Een organisatie begint vaak met business voordelen die snel een groot effect hebben, wat betreft de ICT een goede basis leggen en wat betreft verandering door een organisatie met succes kunnen worden doorgevoerd. Vervolgens kan weer een nieuw onderdeel worden opgepakt. In Oostenrijk heeft dit zich over decennia voltrokken, in West-Australië is dit al veel sneller gerealiseerd.

Les 6:**Verleid de indiener om digitaal aan te leveren.**

Bij toepassing van digitalisering in de Nederlandse situatie is het wenselijk en mogelijk direct een efficiënte architectuur te kiezen. Daarbij wordt het scannen van papieren documenten zoveel mogelijk vermeden en wordt gekozen voor een ontmoedigingsstrategie voor gebruik van papier. De basis voor een dergelijke oplossing is realisatie van digitale documenten in een open standaard (XML). De oorspronkelijke documenten worden gearhiveerd.

De verleidingsstrategie bestaat eruit dat voor veel voorkomende zaaksoorten hulpmiddelen worden geboden die de in de zaak betrokkenen kunnen gebruiken om de benodigde informatie in de gewenste structuur te leveren. Deze hulpmiddelen kunnen worden vormgegeven als online beschikbare toepassingen of te downloaden software componenten. Daarnaast zullen de datastructuren (XML-schemata) worden gepubliceerd om derden (bijvoorbeeld het OM, bestuursorganen of advocatenkantoren) in staat te stellen zelf systemen te ontwikkelen waarmee de benodigde informatie in het juiste formaat met de rechtspraak wordt uitgewisseld. Daarbij zullen eveneens de technische vereisten voor berichtuitwisseling moeten worden beschreven.

Les 7:**Digitalisering met eCase Management maakt procesinnovatie mogelijk.**

In Oostenrijk en Finland heeft men het verzenden van digitaal beschikbare docu-

menten uitbesteed aan een gespecialiseerde organisatie. In België is hierin voorzien, maar laat realisatie nog op zich wachten. In Oostenrijk betreft het een centraal verzendcentrum binnen Justitie en in Finland maakt men gebruik van de openbare postdiensten. Dit betekent dat een gerecht geen belasting meer heeft voor uitgaande logistiek van stukken, zoals uitnodigingen, verzoeken tot betaling griffierecht, uitspraken en grossies. De medewerkers in Oostenrijk ondervonden hiervan een grote rust. Frappant is wel dat in geen enkel land een integrale ketenbenadering is gevolgd, waarbij applicaties van rechtspraak en anderen zoals OM en advocatuur op elkaar worden afgestemd of met elkaar geïntegreerd. Wel wordt in Oostenrijk altijd gewerkt in het kader van de ministeries van Justitie en EZ, waarbij Justitie veelomvattend is, zodat hier wel een aansluiting of integratie van systemen van OM, DJI, Kadaster en Kamers van Koophandel kon worden gerealiseerd.

Les 8:**Analyse van de overeenkomsten in werkprocessen is noodzakelijk.**

In het succesvolle West-Australië heeft men vooraf het ontwerp en de ontwikkeling van het systeem voor digitaal werken eerst een gedegen onderzoek gedaan naar de overeenkomsten in werkwijze bij de gerechten. Als gevolg van dit onderzoek is de realisatie en implementatie volgens betrokkenen sterk versneld. In Oostenrijk voert men zeer grondige analyses uit, waarbij de basis wordt gelegd met een beschrijving van het werkproces.

Les 9:**In de behoefte aan werkstroombesturing is de rechtspraak niet uniek.**

Het concept van eCase Management omvat ook de component werkstroombesturing. Voor wat dit onderwerp betreft wijken de behoeften binnen een rechtbank niet veel af van wat algemeen gangbaar is. Dit betekent ook dat een grote keuzemogelijkheid bestaat uit ondersteunende systemen. De ervaring uit West-Australië wijst uit dat voldoende specifieke en uniforme werkprocesbeschrijvingen nodig zijn, maar dat de noodzaak tot het maken van uitzonderingen zo hoog is dat een specifieke ontwikkeling noodzakelijk was. Ook in Nederland is binnen GPS gebleken dat een star systeem niet voldoet, maar dat een flexibel eCase Management systeem noodzakelijk is.

Les 10:**Bij digitalisering is aanpassing van wetgeving noodzakelijk.**

In alle onderzochte landen is de wetgeving aangepast om de digitale ontwikkelingen mogelijk te maken. In Oostenrijk was aanpassing van wetgeving secundair aan het behalen van de gewenste procesvoordelen; zo is de wet aangepast om een handtekening van de rechter onder een uitspraak overbodig te maken, waarmee een snellere verzending wordt gerealiseerd (en meer privacy). In België is vooraf de systeemontwikkeling een wet ingevoerd betreffende de elektronische procesvoering. In West-Australië is een behoorlijk deel van de benodigde afspraken gemaakt in de vorm van procesreglementen.



Conclusies en aanbevelingen

De projectgroep meent dat eCase Management op dit moment voldoende volwassen is om ook in de Nederlandse rechterlijke organisatie met succes geïmplementeerd te kunnen worden. Hiermee kan de Nederlandse rechtspraak een sprong maken in het realiseren van een aantal doelstellingen, namelijk eenheid in rechtstoepassing, differentiatie in zaaksbehandeling, een beheerste verkorting van doorlooptijden en betere kwaliteitsgarantie op proceskwaliteit.

In veel landen voltrekt zich vergelijkbare vernieuwingsinspanning als in Nederland. Enkele landen zoals Oostenrijk en Australië zijn duidelijk koploper als het gaat om het digitaliseren van de rechterlijke macht. In deze beide landen heeft de overheid gekozen om daar waar nodig specifieke wetgeving in te voeren. Centraal in de aanpak staat het werken met digitale communicatie en integratie van systemen. In Oostenrijk wordt in de rechtspraak nog vooral met papieren dossiers gewerkt. Australië is ook intern overgestapt op een digitale werkwijze en complementeert de eArchitectuur door het inrichten van digitale dossier en eCase Management. Dit is heel goed mogelijk, want dit systeem is reeds enige jaren operationeel in het civiele en bestuursrecht. Beide koplopers hebben grote voordelen weten te realiseren in termen van kostenbesparing, doorlooptijdverkorting en kwaliteit van het juridische product.

Uit ons onderzoek naar projecten en oplossingen met betrekking op eCase Management in de tot dusver onderzochte landen komt

naar voren dat de invoering van een compleet systeem de voorkeur geniet, waarbij zowel qua architectuur als qua samenhang in functionaliteit een integrale oplossing wordt gecreëerd. Dit betekent dat het digitaal dossier en oplossingen voor eCase Management geïntegreerd worden opgepakt. Vanuit een dergelijke integrale visie kan echter een stapsgewijze ontwikkeling en implementatie plaatsvinden. Ervaringen leren dat het aanbrengen van een duidelijke focus, in combinatie met het werken vanuit een integrale visie, architectuur en sterke methodologie de beste kans van slagen geeft. Wel vraagt een dergelijke aanpak, zo leert de ervaring in het buitenland, enig uithoudingsvermogen en dus veel vertrouwen.

Een goed in de eArchitectuur van de rechtspraak geïntegreerd systeem van eCase management kan gedeeltelijk worden gebaseerd op reeds bestaande ICT-oplossingen. Deze oplossingen zijn voor een deel reeds binnen systemen van de Rechtspraak aanwezig of in pakketvorm verkrijgbaar. Het overzicht van functionaliteit binnen eCase Management leert ons dat de Nederlandse situatie reeds veel voorhanden is, maar echter versnipperd is en dus niet vanuit een integrale visie op besturing van het primaire proces is opgezet en daarmee waarschijnlijk op een relatief laag niveau functioneert. Naast het integreren van bestaande oplossingen zal het nodige maatwerk moeten geschieden.

Inmiddels heeft de Nederlands rechtspraak al ervaring met het toepassen van eCase Management op de processoort bulk, via de

projecten "Touber", "Geldvordering online" en inmiddels wordt gewerkt aan Mulder binnen ReIS. We merken dat door deze vorm van automatisering op activiteiten het gehele proces wordt gestroomlijnd. Met name Mulder leent zich goed voor een dergelijke aanpak en kan reeds op korte termijn worden gerealiseerd, zeker gezien de bevindingen van het innovatief project van de Rechtbank Amsterdam. Aangezien het een relatief groot aantal zaken betreft, wegen de te realiseren besparingen al snel op wegen tegen de kosten voor een dergelijk systeem.²

Op de processoort "speciaal" is het aanbevelingswaard om een beperkt aantal pilots met beperkte doorlooptijd onder strakke regie en in samenwerking met de verschillende geleden in de rechterlijke organisatie, gericht op het nader preciseren van de specificaties van een toekomstig eCase Management systeem zal de kans op een succesvolle realisatie en implementatie vergroten. Wij bevelen aan om een van deze pilots plaats te laten vinden op insolventies. Hiertoe is een aanvang gemaakt binnen de Rechtbank Arnhem, maar dit beperkt zich nu nog tot het verbeteren van het bestaande digitaal dossier. Insolventie is een complex proces, waarin gestructureerde en in de tijd geplande uitwisseling met de omgeving via elektronische communicatie plaats vindt, het is een kwetsbaar proces dat om een impuls behoeft en er liggen kansen voor het werken met rijkere structuren in het digitaal dossier.

Aanbevelingen

- Case management en ondersteuning met eCase Management dient gezien te worden als een moderne manier om de besturing van het primaire proces zo in te richten dat

de belangen van de samenleving in rechtspraak ten volle worden gediend.

- Werk eCase Management uit in het informatiebeleid en geef het architectuurbureau de ruimte om dit aspect te integreren in de IT-architectuur van de Rechtspraak.
- Werk toe naar het bundelen van bestaande en nieuwe functionaliteit onder de noemer eCase Management om hiermee een betere (be)sturing van het primaire proces te verkrijgen, met voordelen op het vlak van doorlooptijd, doelmatigheid en kwaliteit.
- Toegewerkt kan worden naar het toepassen van eCase Management in een increment van ReIS, waarbij het gelijktijdig introduceren met document management en groupware in een generieke mid office voor de hand ligt. Een invoering in plateaus is wenselijk, en nader onderzoek moet uitwijzen wat hierin verstandig is. Een eerste gedachte van de projectgroep staat in de noten opgenomen.³
- Richt een pilot in om de toepassing van eCase Management te beproeven op de processoort "regulier / speciaal". Het voorstel is om de ontwikkeling in de Rechtbank Arnhem op insolventie hiervoor op te waarderen.
- Het meest vooruitstrevende land in de studie is Australië. Het vergaren van informatie heeft plaats gevonden via een videoconferentie. Bovendien is het systeem gepresenteerd op een Nederlandse conferentie van de Raad. Van de aanpak in Australië kan nog veel worden geleerd, zodat het opportuun is om nog een studiereis naar West-Australië te maken.
- Een eCase Management systeem dient gebruikers gemak te bieden door het werk te vereenvoudigen, met name door het dossier en data goed beschikbaar te

² De zaken die onder de wet Mulder vallen betreffen relatief eenvoudige verkeersovertredingen.

³ Vooruitgang kan worden geboekt in de vorm van incrementen en via plateaus. De projectgroep geeft mee dat de geschetste functionaliteit van eCase Management verschillende gradaties van complexiteit heeft. Hieronder staat een eerste aanzet voor een incrementele benadering van het implementeren van eCase Management. Plateau 1: focus op bulk, met werkstroombesturing (logistiek management), automatische acties (procedure management) en differentiatie zaaksbehandeling (inhoudelijke zaaksregie). Plateau 2: focus op regulier, met als extra planning van milestones (logistiek management), besturen op procedurele normen (procedure management) en procedures loggen (inhoudelijke zaaksregie). Plateau 3: focus op speciaal, met als extra op plateau 2 het toewijzen van capaciteit (logistiek management), overschrijdingen signaleren (procedure management) en inzien van de zaakstand (inhoudelijke zaaksregie).

stellen en door routinematige activiteiten te automatiseren. Gemak betekent ook dat het systeem het doorklikken door gebruikers tot een absoluut minimum dient te beperken.

Dit vereist een systeem van metadatering en een hierop gerichte gebruikersinterface.

- Werk met krachtige principes zoals: (1) Digitaal waar mogelijk, papier waar nodig; (2) Sturing op het procesverloop en de zaaksbehandeling, tenzij ...; (3) In bulkprocessen kan het eCase Management sterk worden geautomatiseerd, in andere processen wordt de gebruiker ondersteund in diens besluitvorming; (4) eCase Management is flexibel in aanpassing aan de organisatie, tenzij dit de eenheid van rechtstoepassing aantast.
- In Oostenrijk blijkt een centrale verwerking voor uitgaande post tot vereenvoudiging en kostenbesparing te leiden. Ook in Finland wordt dit reeds lange tijd met succes toegepast, waarbij de posten tot elektronische verzending in staat is. In België staat realisatie gepland. De Raad voor de rechtspraak wordt geadviseerd deze "best practice" over te nemen.
- In Oostenrijk is in ieder van de vier "Oberlandesgerichten" een opleidingscentrum gevestigd, waarin het mogelijk is om les te geven in het gebruik van iedere applicatie van het Bundesrechenzentrum. In Nederland is dit ook aan te bevelen.

Literatuur

Australian practice direction 3 (2004)

Case Management Directions: Family Court of Australia.

Saari, D.J. (1982)

American Court Management: Theories and practices. Quorum Books: Westport, Connecticut.

Steelman, D.C., J.A. Goerdts and J.E. McMillan (2004)

Caseflow Management, the heart of Court Management in the New Millennium.

Over de auteurs

Dr. Erwin J. Rooze (1968) is als adviseur en onderzoeker verbonden aan de Raad voor de rechtspraak. Zijn werk is gericht op het programmatisch innoveren, verbeteren en borgen van de werkprocessen van de Nederlandse rechtspraak. Hij is gepromoveerd in de management wetenschappen op onderzoek naar het verbeteren van strategische besluitvorming in organisaties. Naast zijn werk bij de Raad is hij werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur, spreker en publicist.

Mr. Mathieu Paapst (1974) was tijdens het onderzoek werkzaam als consultant Law & IT bij Unisys en is als promovendus verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn onderzoek richt zich op het werkgeversauteursrecht in relatie tot projecten van open innovatie. Hij publiceert met enige regelmaat artikelen over het snijvlak van het recht en de ICT in vakbladen en de Staatscourant. Naast zijn promotie-onderzoek is hij tegenwoordig werkzaam bij Yacht Groningen als interim IT/IE jurist.

Mr. Jobien Sombekke (1982) is als onderzoeker verbonden aan het Leibniz Center for Law, onderzoeksinstituut van de faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit van Amsterdam. Het Leibniz Center for Law doet onderzoek op het gebied van de Rechtsinformatica en richt zich met name op het ontwikkelen en toepassen van methoden en technieken uit de Kunstmatige Intelligentie op het recht, teneinde de juridische praktijk te ondersteunen en bijdragen te leveren aan de rechtstheorie.