



## Memorandum 2024 - digitalisatie Justitie

De voorbije jaren werden op snel tempo belangrijke stappen gezet op vlak van digitalisatie om het vertrouwen in Justitie te versterken, gericht op de burger én op een zeer efficiënte administratie. De resultaten zijn dan ook zichtbaar en tastbaar: de voorbije legislatuur werden er 17.000 pc's vernieuwd; werd de mogelijkheid gecreëerd om digitale zittingen te houden; een digitale tool voor gedetineerden wordt uitgerold; burgers en advocaten kunnen dankzij het digitale Justitieportaal 'Just-On-Web' o.m. verkeersboetes betalen, een vonnis van de politierechtbank en het vrederecht raadplegen, een onderneming oprichten via onderhandse akte, conclusies en stukken indienen als advocaat, een beëdigd vertaler of tolk zoeken; ook het digitaal consulteren van gerechtelijke dossiers werd gedeeltelijk mogelijk gemaakt...

Dit alles werd enerzijds verwezenlijkt dankzij het optrekken van het structureel **IT-budget** voor Justitie van 40 naar 80 miljoen euro, en anderzijds door een injectie van 115 miljoen euro aan Europese middelen om de achterstand op niveau van applicaties, informatiedoorstroming en veiligheid weg te werken.

De komende legislatuur moeten verschillende van deze digitale trajecten nog worden verder gezet. Zo zijn de 28 afzonderlijke applicaties die de fundamentele vormen voor het digitaal dossier, voor de digitale rechtbank en voor de digitale gevangenis nog niet allemaal operationeel, en er zijn ook nieuwe uitdagingen die het pad van Justitie kruisen.

Omdat de **digitale omgeving** van Justitie zowel letterlijk als figuurlijk **grensoverschrijdend verbonden** is over de verschillende entiteiten heen, m.n. de FOD Justitie, het Openbaar Ministerie en de Hoven en Rechtbanken, alsook een betrokkenheid vraagt van alle IT-partners (Digital Transformation Office (DTO), Team ICT en Crossborder (CBE)) werd er voor de opmaak van de beleidsaanbevelingen inzake digitalisering **samengewerkt** met alle betrokkenen.

### Maak de digitale toegang tot Justitie voor ALLE burgers<sup>1</sup> compleet

Dankzij het opzetten van een digitaal portaal eind 2021, kunnen burgers, advocaten en externe dienstverleners inmiddels verkeersboetes betalen, een afbetalingsplan aanvragen, een bewindvoeringsdossier opvolgen, een straf dossier inkijken, een vonnis van de politierechtbank en het vrederecht raadplegen, een onderneming oprichten via onderhandse akte, conclusies en stukken indienen als advocaat, een beëdigd vertaler of tolk zoeken en kostenstaten indienen als externe dienstverlener...

De dienstverlening van Justitie aan de burger - en in het verlengde hiervan zijn advocaat of externe dienstverlener - omvat echter nog veel meer. Om van een volledige toegankelijkheid te spreken moet deze dienstverlening nog verder worden uitgebouwd. Het overgrote deel van de toekomstige digitale

---

<sup>1</sup> Zowel burgers als advocaten, hulpverleners wordt hiermee beoogd.

bouwstenen waarmee het portaal van de burger dient te worden uitgebreid, staat reeds in de steigers en wordt voorzien om tussen de komende maanden en midden 2026 te worden uitgerold .

Concreet gaat het hier over het uitbreiden van o.a.:

de consultatiemogelijkheden van vonnissen en arresten (JustJudgement en JustMask), de gerechtelijke dossiers (JustConsult), het uittreksel van strafregister, de beroepsverboden (JustBan) en de officiële overheidspublicaties en databanken (JustPublish)

- de mogelijkheid om digitaal documenten neer te leggen om juridische procedures op te starten of verder te zetten zowel op niveau van familiezaken en ondernemingen (JustDeposit & JustAct) als op het niveau van het Hof van Cassatie (JustCase & Just-on-web)
- het door gedetineerden digitaal aanvragen van boeken, lessen en bezoek (JustFromCell).

Het is belangrijk deze projecten verder te zetten gezien ze naast het verhogen van de transparantie voor de burger, ook bijdragen aan de efficiëntie en verkorting van de doorlooptijden. Ook dit komt de burger ten goede.

Uiteraard wordt de komende jaren ook bijzondere aandacht besteed aan het verbeteren van de toegang tot Justitie voor mensen met specifieke behoeften en mensen die minder of niet digitaal vaardig zijn. Burgers die zelf online de weg niet vinden naar het digitale platform van Justitie moeten beroep kunnen doen op kiosk-pc's binnen de gerechtsgebouwen en hierbij kunnen worden ondersteund door het gerechtspersoneel.<sup>2</sup>

## Verhoog de efficiëntie en snelheid van Justitie door de interne administratie te versterken met een volwaardige digitale omgeving

Justitie is een **groot departement** binnen de federale overheid, bestaande uit een complex landschap van 228 gerechtelijke entiteiten, 37 entiteiten van het OM, 39 penitentiaire instellingen, 2 directoraten-generaal en 4 grote ondersteunende diensten.

Deze directoraten, interne diensten, instellingen en entiteiten hebben een zekere autonomie of impliciete autonomie voor de uitvoering van hun kernopdrachten, maar hebben ook onderling heel wat afhankelijkheden.

De voorbije decennia werden bij eerdere pogingen om Justitie te digitaliseren enkele grote, overkoepelende IT programma's geïmplementeerd of ontwikkeld voor o.a. het aanmaken en bijhouden van gerechtelijke dossiers of financiële gegevens, en werden daarnaast vaak op lokaal initiatief en zonder overkoepelend beheer of ondersteuning aanvullende applicaties (databanken, bestanden, kleinere zelf gemaakte programma's.. ) ontworpen en in gebruik genomen om te beantwoorden aan bestaande interne behoeften (zgn. Shadow-IT).

Deze **diversiteit** is tot op vandaag zichtbaar in de vele projecten, interne afkortingen, indelingen, communicatiekanalen, digitale tools, interne betrokkenen, externe contracten... en het feit dat een volledig overzicht en coherentie ontbreekt. Door gebrek aan een overkoepelende aanpak wordt er vaak per project naar oplossingen gezocht, waardoor deze projecten bijkomende analyses vragen, meer realisatietijd vragen en ook duurder uitvallen dan oorspronkelijk begroot. Naast een versnipperd applicatielandschap stelt men ook vast dat - bij gebrek aan het overzicht en kennis omtrent het bestaan en de juistheid van de andere databronnen - binnen verschillende diensten dezelfde gegevens in eigen databanken worden bijgehouden. Ook op organisatorisch niveau ontbreekt eenduidigheid. Er

---

<sup>2</sup> Dit aspect werd verder opgenomen in onder meer de memoranda van het Openbaar Ministerie en de Hoven en Rechtbanken.

zijn momenteel 3 IT-partners (Team ICT, DTO en CBE) die vorm geven aan de digitaliseringsnoden van Justitie, partners waartussen de communicatie niet altijd vlot verloopt.

Ondanks de grote inspanningen de voorbije jaren om de digitale achterstand van Justitie weg te werken, moeten we tot de vaststelling komen dat - alhoewel er heel veel digitale projecten in de steigers staan om te worden uitgerold - de vele **afhankelijkheden** binnen Justitie en het **gebrek aan een duidelijke governancestructuur** op organisatieniveau het zeer moeilijk maken om digitale projecten effectief en duurzaam te realiseren.

## Implementeer en veranker een gedragen IT governance

Om alle noodzakelijke partners te betrekken bij een centraal en gedragen digitaliseringsbeleid dient er te worden ingezet op het uitwerken van een IT-governance waarbij alle rollen en verantwoordelijkheden, alsook de verschillende **beslissingsniveaus** voor alle betrokkenen duidelijk zijn. Hierbij moet worden voorzien in inspraak van de uitvoerende **justitiepartners (business)** met betrekking tot alle beslissingen die een strategische of financiële impact hebben op de uitvoering van hun taken en dus op de algehele werking van Justitie voor de maatschappij.

Deze IT-governance dient gepaard te gaan met een sterk **portfoliomanagement** die een volledig en transversaal zicht biedt op alle projecten en onderlinge afhankelijkheden, zowel op inhoudelijk, organisatorisch als financieel vlak. Dit veronderstelt ook een doordachte invoering van projectbeheer waarbij per project overlegstructuren worden voorzien, met inbegrip van expertengroepen, projectleiders, budgettaire ramingen, communicatie- en changeplannen en de nodige projecttools om het overzicht te bewaren. Een doorgedreven **informatiedoorstroming** tussen alle IT- en business partners is essentieel om het overzicht over alle projecten te behouden en om - met kennis omtrent de mogelijke impact op andere projecten - beslissingen te kunnen nemen.

Daarnaast moet binnen deze IT-governance een transparant **financieel beheer** worden opgezet waarbij - op basis van een meerjarenplanning - rekening wordt gehouden met de lopende en toekomstige evoluties en noden. Hierbij dienen de **levensduur** en de nodige vervangingskosten en -termijnen van het IT-materiaal duidelijk gekend en voorzien te zijn, evenals de kosten voor zowel het **opzetten als het onderhouden van applicaties**. Dit financieel beheer moet voorzien in een duidelijk zicht op de lopende en toekomstige uitgaven met de nodige rapporteringstools voor alle stakeholders, alsook een transparant beeld waarborgen over de financiële gezondheid van de uitgaven - rekening houdende met de wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften - zodat het fenomeen van 'faits accomplis' wordt uitgesloten.

Het uitwerken van een IT-governance en beheerstructuur is bovendien van groot belang met het oog op het **overnemen** van alle opgeleverde of nog verder af te werken digitaliseringsprojecten van de tijdelijke IT-partner '**DTO**' (Digital Transformation Office, opgericht om tot midden 2026 verschillende grote digitaliseringsprojecten te implementeren) evenals de toekomstige overname van IT-partner Crossborder, '**CBE**'. binnen Team ICT, de centrale IT-dienst van de FOD Justitie.

Hierbij is het noodzakelijk dat alle **kosten** verbonden aan tools ontwikkeld met Europese middelen worden opgetekend, dit zowel voor de verdere ontwikkelkosten (build) als voor de blijvende onderhoudskosten (run). Deze kosten dienen binnen het recurrent **budget van Team ICT** te worden **geïntegreerd**.

Bijkomend aan dit financieel beheer moet ook een degelijk en permanent **intern controlesysteem** worden opgericht dat samen met **externe financiële auditoren** toeziet op het naleven van wetgeving en procedures, en dat de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie beoordeelt met het oog op de bescherming van de activa en het voorkomen van fraude.

## Versterk de interne IT expertise en krachten

Meer dan de helft van de personen die werkzaam zijn binnen Team ICT, CBE en DTO zijn externen. Door het toenemend aantal digitale tools is de nood om bijkomende IT-personeel aan te werven nog nooit zo groot geweest. Er zijn namelijk niet alleen medewerkers nodig om de tools verder te onderhouden of uit te bouwen, maar ook om de vele gebruikers van Justitie te ondersteunen en te helpen met allerlei problemen.

Gezien het grote aandeel van functies en ontwikkelingen die tot heden door externe IT-partners werden opgenomen en de moeilijkheid om informatici bij de overheid aan te trekken, dient een specifieke **rekruteringsstrategie** te worden opzet.

Hierbij moeten kritieke functies en posities geïdentificeerd worden, die de integriteit, veiligheid en continuïteit van de IT-dienstverlening moeten garanderen en waarvoor de nodige middelen moeten worden voorzien om deze functies intern in te vullen.

Deze IT-rekruteringsstrategie moet zich – om de slaagkans ervan te vergroten - differentiëren van de wervingsstrategie van andere overheidsinstellingen en private partners.

Voor alle functies of opdrachten die niet tot de groep van kritieke functies behoren, moet een **beleid** met betrekking tot de **externe contractanten** waarop Justitie beroep kan doen, worden opzet , waarbij aandacht wordt besteed aan:

- de aard van de opdrachten die worden uitbesteed (waarbij zoveel mogelijk in projectmodus)
- de screening van de partijen die kandidaat zijn om deze opdrachten te vervullen
- de controle van de prestaties van externe partijen
- het voorzien van een duidelijke resultaatsverbintenis en kennisoverdracht met betrekking tot de uitbesteedde opdrachten en het voorzien van mogelijke maatregelen bij het niet naleven hiervan.

Het inzetten op het verhogen van de interne **IT expertise** en het opzetten van interfederale expertisenetwerken tussen overheidsdiensten zijn hierbij belangrijke factoren die de efficiëntie ten goede komen. Het verhogen van de interne IT expertise is zowel van belang voor de interne IT medewerkers die voldoende kennis moeten hebben en om de evoluties in de verschillende technologieën, methodologieën en domeinen te kunnen volgen, maar evenzeer is er een grote nood aan het bijkomende **opleidingen** voor alle gebruikers en in het bijzonder **op maat** van hun kennis en noden.

Naast het feit dat we bij de introductie van nieuwe digitale tools moeten inzetten op de snelle adoptie van onze medewerkers ervan door o.a. het voorzien in informatie- en opleidingstools, vraagt de **digitale** transformatie ook het volledig herzien van functies en waarbij volop ingezet wordt op nieuwe **competenties** die in belangrijk zijn in het postindustriële tijdperk zoals creatief denken, analytisch vermogen, basiskennis van digitale processen, levenslang leren, veerkracht, flexibiliteit en aanpassingsvermogen.

Daarnaast moet er ook worden ingezet op het opzetten van netwerken van **interfederale experts** binnen de verschillende specialisaties. Door de vaak gemeenschappelijke uitdagingen van de verschillende overheidsinstanties kan er zo - door het delen van goede praktijken en realisaties op basis waarvan samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan - op een versnelde manier meer kennis worden opgedaan .

## Breng de interne processen in kaart en verbind gegevensstromen om de efficiëntie te verhogen

Om de digitalisering verder te zetten moet er worden ingezet op een centrale aanpak met alle justitiepartners (zijnde directies, diensten, colleges, entiteiten enz. ), waarbij alle **processen** worden uitgeklaard en **afhankelijkheden** in kaart worden gebracht.

Dit maakt het mogelijk om te analyseren waar dezelfde informatiegegevens op verschillende plaatsen nodig zijn of op verschillende plaatsen met eenzelfde doel worden ingegeven . Het vastleggen van **authentieke bronnen** met duidelijke afspraken m.b.t. de wijze waarop, door wie en binnen welke termijn gegevens worden bijgehouden, leidt tot betrouwbare informatiebronnen waaruit coherente en gevalideerde informatiestromen kunnen worden opzet. Hierbij moet er worden gestreefd naar het optimaliseren van de reeds bestaande authentieke bronnen binnen Justitie, zoals het nationaal register voor gerechtsdeskundigen en voor beëdigd vertalers, tolken en vertalers-tolken, of het Nationaal register van gerechtelijke actoren dat bij wet in voege moet zijn in september 2025.

Daarnaast zal het uitklaren van werkprocessen ook leiden tot het **optimaliseren** en reorganiseren van interne processen door de werkprocessen ook in vraag te stellen. Deze in vraag stelling is nodig om van een statische naar een **dynamische organisatie** te evolueren, capabel om steeds opnieuw te innoveren en op continue basis te transformeren.

Het heroverwegen van processen maakt het digitaliseren van de informatiestromen efficiënter en duurzamer en laat toe om vervolgens gegevens met elkaar te verbinden, te **automatiseren**, te **analyseren** en te visualiseren. De vraag om gegevens tussen verschillende applicaties door te laten stromen , te visualiseren en zelfs te laten analyseren, is - gezien de grootte van Justitie en de dagelijkse productie van nieuwe gegevens - een prangende behoefte die door alle directoraten, diensten en entiteiten van Justitie wordt benadrukt; bvb.:

- het verbeteren en versnellen van boekhoudkundige handelingen (automatische inventarisatie van behoeftaanvragen of ontvangstproces van goederen en diensten, opmaken van aankoopaanvragen, het invoeren van gegevens m.b.t. leveranciers, de opvolging van het goedkeuringsproces) (JustInvoice)rapportage- of BI-systemen om behandelingenstermijnen van gerechtelijke dossiers te visualiseren, financiële rapporten op te stellen, fraude te bestrijden, ...
- het optimaliseren van interventies op niveau van gebouwbeheer.

Het verrijken van bepaalde interne applicaties door middel van **artificiële intelligentie (AI)** kan de snelheid van de informatieverwerking verhogen en de dagelijkse werking ondersteunen. Alvorens het gebruik van AI in te voeren, dient binnen Justitie een **ethische commissie** te worden opgericht en een analyse van de mogelijkheden inzake AI te worden gemaakt. Zo kan men een duidelijke visie ontwikkelen en een gegronde beslissing m.b.t. de reikwijdte en de ingebruikname van AI binnen Justitie nemen. De leden van deze commissie moeten de nodige vorming krijgen om deze analyses te kunnen opleveren.

Met het oog op de maximale samenwerking en **uitwisselingen van informatie** tussen verschillende partners, moeten er enerzijds gedigitaliseerde informatiestromen tussen alle ketenpartners worden opgezet , en moeten anderzijds toegangen tot alle noodzakelijke **databanken** mogelijk worden gemaakt . In dit kader kunnen gedigitaliseerde informatiestromen het mogelijk maken om informatie-uitwisselingsprocessen te stroomlijnen (automatisering), om de effectiviteit ervan te garanderen (dat informatie op de juiste manier wordt doorgegeven) en om de overdracht te versnellen (informatie wordt in *realtime* doorgegeven). Ook het ontsluiten van gegevens op **Europees niveau** (overeenkomstig de verordening Interoperabel Europa van 4 maart 2024) moet verder worden

uitgewerkt, aan het versterken van opdat samenwerkingsverbanden op internationaal niveau kunnen worden versterkt.<sup>3</sup>

Het ontsluiten van datastromen dient tevens gepaard te gaan met het verder implementeren van het **GDPR**-beleid en van robuuste **cyberbeveiligings**maatregelen opdat gevoelige gegevens tegen ongeoorloofde toegang, manipulatie van digitale systemen, openbaarmaking van gegevens of misbruik beschermd zouden zijn. De toenemende digitalisering vraagt een aangepast beleid en sensibilisering van alle actoren binnen Justitie om deze veiligheid te waarborgen.

## Bouw verder aan een volledige en volwaardige digitale werkomgeving

Door de recente digitalisering is het aantal applicaties nog verder toegenomen. En alhoewel dit een eerste natuurlijke evolutie is binnen het digitaliseringsproces, is het belangrijk om op termijn te streven naar volledige geïntegreerde systemen om zowel de efficiëntie en performantie, als het gebruiksgemak te verhogen. Het inloggen in verschillende systemen door middel van verschillende methoden moet worden vermeden. Dit is door het fragmentarisch zicht op de informatiegegevens nefast voor de efficiëntie.

Binnen de Rechterlijke Orde bestaan bvb. 13 verschillende dossierbeheersystemen waarvan wordt voorzien deze de komende jaren te integreren in één enkel dossiersysteem, nl. **JustCase**. Achterliggend worden voor dit uniek en centraal dossiersysteem reeds heel wat componenten uitgewerkt, waaronder een digitale handtekening, een elektronische versie van een PV, een digitaal kantschrift, het consulteren en ter beschikking stellen van digitale overtuigingsstukken (zoals beeldmateriaal, datagegevens, enz.).

In afwachting van de integratie van het oude dossierbeheersysteem zal de applicatie 'Mach' worden voorzien van een nieuwe virtuele omgeving (interface), **JustOne**, die veel gebruiksvriendelijker is.

Wat de gevangenen betreft voorziet het nieuwe digitale dossierbeheersysteem, **JustPrison**, in het stroomlijnen van alle interne processen: het aanmelden van een gedetineerde, het toewijzen van een cel, de verslagen van de psychosociale dienst, het voorziene bezoek, .. enz.

Het geleidelijk aan volledig digitaal werken vraagt ook een verdere **digitalisering van de werkomgeving** van de magistraten en het gerechtspersoneel. Zo is het belangrijk dat ook **zittingszalen** voorzien worden van externe pc-monitoren voor de rechter, griffier en procureur opdat ook in de rechtszaal het papieren dossier achterwege kan worden gelaten.

Daarnaast is er op niveau van communicatiemiddelen nood aan een systeem van directe en **beveiligde communicatie** om vertrouwelijke communicatie te vereenvoudigen:

- tussen politie, parket en onderzoekrechter
- tussen speurder en betrokken magistraat
- tussen hulpverlening (sociale diensten) en jeugdmagistraten.

Deze evoluties inzake digitale noden hebben impact op de **IT-architectuur** en -beveiliging van Justitie, waarbij men geconfronteerd wordt met zeer oude penitentiaire centra en gerechtsgebouwen. Het voorzien in een voldoende snel en efficiënt (in vele gevallen draadloos) netwerk, afgestemd op de

---

<sup>3</sup> <https://www.consilium.europa.eu/nl/press/press-releases/2024/03/04/interoperable-europe-act-council-adopts-new-law-for-more-efficient-digital-public-services-across-the-eu/>

nieuwe tools en de noden van gebruikers, is hierbij een bijzondere uitdaging dat vooral voldoende middelen vraagt, zowel financieel als op niveau van personeelsmiddelen.

Om het overzicht en de coherentie van zowel **materiaal, applicaties** als **IT-infrastructureur** te garanderen en efficiënt met de beschikbare middelen om te gaan, dient er samen met de justitiepartners stapsgewijs een **beleid** te worden ontwikkeld. Dit beleid heeft tot doel onderbouwde duurzame keuzes m.b.t. de ter beschikking gestelde applicaties, technologieën, IT-materiaal, ... te kunnen maken.

Het opzetten van een configuratiemanagementdatabase (**CMDB**) om informatie over hardware en software bij te houden, waarbij ook de relatie wordt gelegd met de bedrijfsmiddelen, gebruikers, enz., alsook een geautomatiseerd onderhoudsbeheersysteem (**CMMS**) dat de onderhoudsactiviteiten van een Justitie helpt plannen en bijhouden, zijn hierbij essentieel.