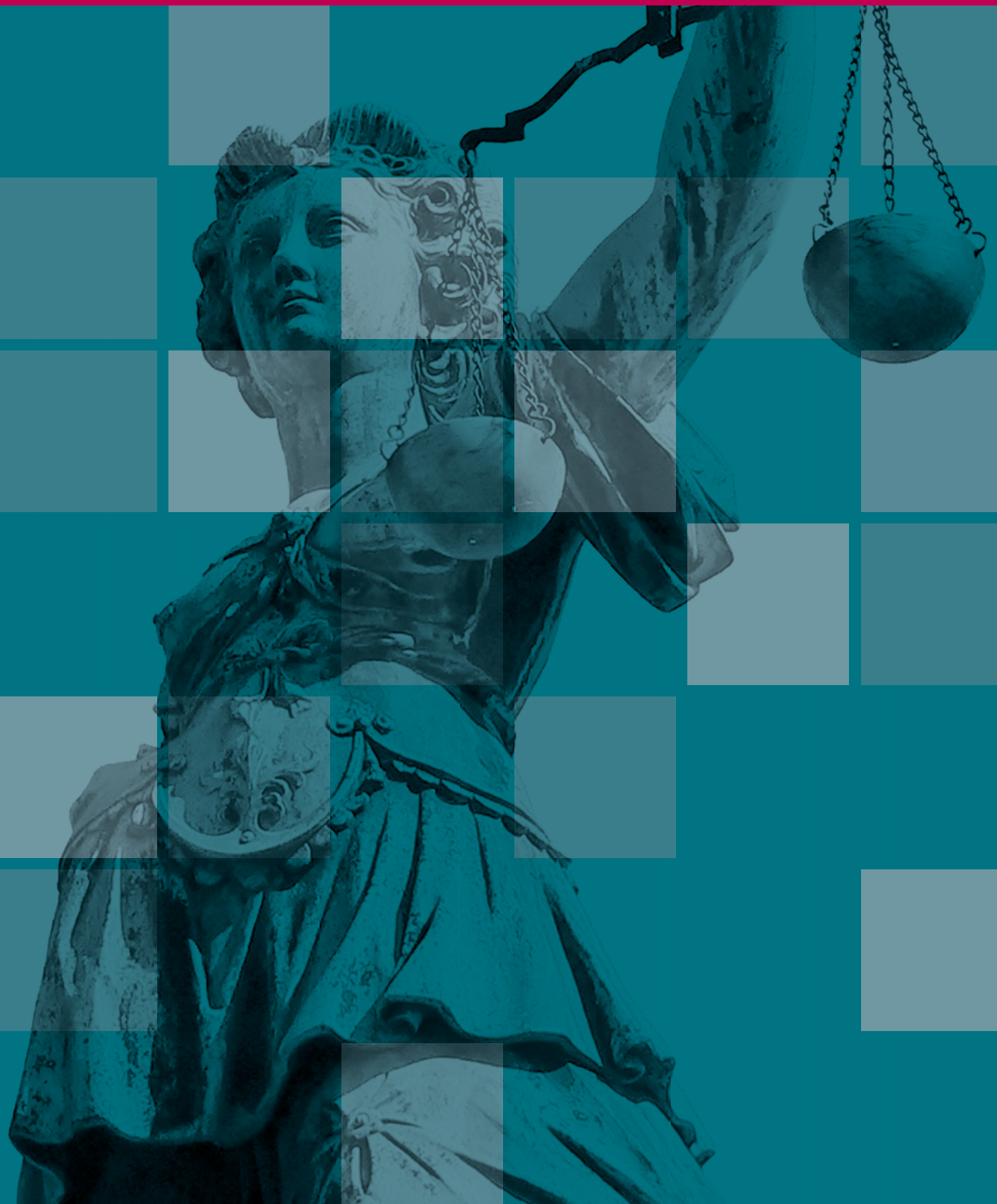


STUDIECENTRUM RECHTSPLEGING  
TRAINING AND STUDY CENTRE FOR THE JUDICIARY



OPENBAAR MINISTERIE

# Meerjarenplan SSR 2018-2020



# Meerjarenplan SSR 2018-2020

## Inhoud

1. Inleiding .....	2
2. Plaats SSR.....	2
3. Samenwerking.....	3
3.1 Samenwerking gerechten en parketten.....	3
3.2 Samenwerking KEI en Organisatie van kennis.....	3
4. Kwaliteit.....	4
4.1 Belangrijke elementen van opleiding.....	5
4.2 Geen meerwaarde accreditatie .....	5
5. Samenwerking universiteiten .....	5
6. Rolopvatting SSR .....	5
7. Huisvesting .....	6
8. Internationale samenwerking.....	6
9. Portfolio .....	6
10. Financiën .....	7
10.1 Begroting 2018-2020 .....	7
10.2 Investeringsplan 2018-2022 .....	12
10.3 Meerjarig financieel beeld 2018-2022 .....	14

## 1. Inleiding

Dit Meerjarenplan 2018-2020 SSR kent een geheel andere insteek en opbouw dan de voorgaande jaarplannen. De Raad voor de rechtspraak heeft nadrukkelijk om een Meerjarenplan gevraagd. SSR heeft ervoor gekozen in dit plan de hoofdlijnen te beschrijven van de richting die SSR wil opgaan. In lijn met de bevindingen van de opleidingsvisitatiecommissie wil SSR niet zonder nader gesprek met de eigenaren, de opdrachtgevers, het PaG en andere belanghebbenden de lijnen naar de toekomst inkleuren. Dit Meerjarenplan beschrijft dan ook welke thema's SSR op dit moment als belangrijk beschouwt, maar bevat nog geen concrete uitwerking, omdat die mede afhangt van het commitment en de visie van de belanghebbenden op de thema's.

De verantwoording over de activiteiten van SSR in de viermaandrapportages, het jaarverslag 2018 en de jaarrekening 2018 zal even uitgebreid blijven als de afgelopen jaren.

Het belangrijkste thema voor SSR in de komende jaren is de plaats van SSR als opleidingsinstituut in en voor de Rechterlijke Organisatie in het licht van de groeiende vraag naar (maatwerk) initiële opleidingen bij ZM en OM, de groeiende vraag naar leiderschapstrajecten en de grote mate van diversiteit in de vraag naar PE-activiteiten, tegen een achtergrond van zich verdiepende inzichten over de rol van opleiden bij het verbeteren van de kwaliteit van een totale organisatie. Er zijn verschillende thema's die rechtstreeks verband houden met dit centrale thema en hierop invloed uitoefenen, namelijk de samenwerking met gerechten en parketten en met brede programma's zoals KEI en Organisatie van Kennis, het vormgeven aan het bijdragen aan de kwaliteit van de totale organisatie, de samenwerking met universiteiten en andere kennisinstellingen, de rolopvatting van SSR, de huisvesting en de internationale samenwerking.

In dit meerjarenplan wordt beschreven in welk stadium de gedachtevorming over deze thema's zich op dit moment bevindt. Dit plan vormt een begindocument op basis waarvan SSR het gesprek met de eigenaren, opdrachtgevers, het PaG en andere belanghebbenden bij SSR wil gaan voeren.

## 2. Plaats SSR

Al ruim 60 jaar is SSR het opleidingsinstituut voor de Rechterlijke Organisatie, maar de plaats van SSR is nog steeds niet vanzelfsprekend. Dat is ongemakkelijk, maar levert ook iets op, namelijk dat SSR zich voortdurend blijft afvragen wat zijn toegevoegde waarde is en kan zijn. Mede geïnspireerd door het opleidingsvisitatie rapport 2016 vormt dit meerjarenplan een weerslag van die zoektocht naar de toegevoegde waarde die SSR wil bieden de komende jaren. De visie en de kernwaarden dynamisch, transparant, authentiek en empathisch zullen daarbij in eerste instantie als leidraad blijven dienen, maar kunnen ook herijkt worden. De missie: 'Goed opgeleid voor een rechtvaardige samenleving', blijft.

Waar de afgelopen jaren is gekoerst op kwaliteitsverbetering van de organisatie door professionalisering en aanscherping van de werkprocessen, zal de strategie de komende jaren gekenmerkt worden door het streven naar een constructieve en gelijkwaardige werkrelatie met alle belanghebbenden.

Na enkele jaren van groei, naar verwachting nog tot en met 2019, zal de omvang van SSR als organisatie naar verwachting stabiel blijven op het dan bereikte niveau. Gezien de demografische ontwikkelingen en de eisen van de maatschappij op opleidingsgebied,

verwacht SSR niet dat de opleidingsbehoefte van de Rechterlijke Organisatie na 2020 zal afnemen.

### 3. Samenwerking

#### 3.1 Samenwerking gerechten en parketten

Essentieel is een constructieve werkrelatie met de gerechten en parketten. Met de parketten en met het PaG is de werkrelatie zodanig dat er overwegend op basis van wederzijds respect afspraken gemaakt worden, die bijgesteld kunnen worden en dat er samen gewerkt wordt aan resultaten waar zowel de parketten als SSR tevreden over zijn. Waar dat niet het geval is, is meestal een constructief gesprek mogelijk over aanpassingen en verbeteringen. De bestaande structuur van jaarlijkse gesprekken van de vicevoorzitter van SSR met parketbesturen, bijeenkomsten van de begeleidingscommissie voor de OM Leiderschapsacademie, aangevuld met incidentele overleggen met vertegenwoordigers van OM en SSR over de initiële opleidingen en andere onderwerpen en met periodieke informatieve bijeenkomsten met de OM-contactpersonen voor SSR, wordt gehandhaafd en versterkt. Ook het gegeven dat een tweede lector vanuit het OM bij SSR is aangesteld draagt naar verwachting bij aan het versterken van een constructieve werkrelatie tussen OM en SSR.

Bij de Rechtspraak ligt de situatie meer gecompliceerd. Mede gesteund door het opleidingsvisitatierapport neemt SSR zich voor om de ingezette reeks van jaarlijkse bestuurlijke gesprekken met gerechtsbesturen voort te zetten, en deze gesprekken meer een tweezijdig uitwisselingskarakter te geven. SSR stelt de gerechten voor in aanvulling hierop bijeenkomsten op elk gerecht te houden (inmiddels is de naam 'Conversatiesessie' hiervoor gekozen) met door het gerecht aan te wijzen vertegenwoordigers en daarbij passende vertegenwoordigers van SSR. In eerste instantie stemt de bestuurssecretaris van SSR de samenstelling van de delegatie en de planning af met de bestuurssecretaris van het gerecht. Ook zal SSR ten behoeve van nadere kennismaking en informatieuitwisseling het initiatief nemen voor ZM-contactpersonenbijeenkomsten, analoog aan die van het OM. Met betrekking tot de initiële opleiding en de leiderschapstrajecten bij de ZM bestaan al redelijk doeltreffend functionerende overlegstructuren.

Waar mogelijk zal SSR streven naar partnerschap met gerechten.

Misschien wel het belangrijkste element is de open blik en de op gesprek en overleg gerichte instelling die SSR naar deze gesprekken en overleggen zal meenemen.

#### 3.2 Samenwerking KEI en Organisatie van kennis

De samenwerking met KEI verloopt al enkele jaren naar tevredenheid bij de betrokkenen. SSR verzorgt in opdracht van KEI opleidingen samen met spir-it de trainingen voor KEI. SSR richt zich daarbij op de juridische inhoud en vaardigheden. Spir-it verzorgt de systeemtrainingen.

Met de KEI-projectleiders, de opleidingscoördinatoren en het landelijke programma KEI wordt de vraag bepaald. SSR kijkt per release met ieder gerecht afzonderlijk welke

activiteiten op welk moment en met welke precieze inhoud het beste kunnen worden ingezet. Zo wordt een op maat gesneden programma voor de gerechten gemaakt.

Het programma voor KEI bestaat uit releasegebonden activiteiten (releasegebonden wil zeggen: activiteiten die wat betreft het tijdstip en de inhoud direct gekoppeld zijn aan de datum waarop de digitale procesvoering concreet wordt ingevoerd): Workshop implementeren, KEI in zicht, KEI op weg, digitaal werken; hoe stuur je hier op? Daarnaast verzorgt SSR een training sturingsvaardigheden voor toezichthouders en activiteiten voor leidinggevendenden die noodzakelijk zijn om de KEI-doelstellingen te realiseren.

Het digitale leertraject en het MD traject voor operationeel leidinggevendenden vallen vanaf 2018 onder de reguliere werkzaamheden van SSR. KEI hanteert het uitgangspunt dat er vanuit KEI alleen dat wordt opgepakt wat niet in het bestaande SSR-aanbod is geborgd maar wel noodzakelijk is om de KEI doelstellingen te realiseren. Juridisch inhoudelijke ontwikkelingen rondom KEI (regie voeren, jurisprudentie i.h.k.v. KEI) hebben een plek in de reguliere ontwikkelagenda van SSR.

De implementatiefase van Organisatie van kennis is najaar 2017 gestart. Vanuit het besef dat kennis en opleiden elementen zijn in één continuüm, participeert SSR actief in de IT-projectgroep, de projectgroep Centrale Organisatie van kennis en de projectgroep Lokale Organisatie van kennis. SSR zal samen met het GLO intensief inzetten op samenwerking met de expertgroepen nieuwe stijl in de Rechtspraak.

## 4. Kwaliteit

Op kwaliteitsgebied staan de volgende twee samenhangende activiteiten de komende jaren centraal: (i) het doorvertalen van de visie op leren en ontwikkelen naar het ontwerp van leeractiviteiten en (ii) het verder versterken van de kwaliteit van het aanbod van leeractiviteiten.

Er is een netwerk binnen SSR ingericht dat in samenwerking met collega's en het werkveld ontwerpprincipes voor leeractiviteiten gaat ontwikkelen die krachtige leerprocessen stimuleren. Voor cursusmanagers die zich verder willen bekwamen in het ontwerp van leeractiviteiten is een passend traject ingericht. Via dit netwerk zullen kwaliteitskwesaties worden gesignaleerd en opgepakt.

In het versterken van de kwaliteit van het leeraanbod staan in 2017 en 2018 evaluatie en educatief partnerschap centraal. Er zal worden verkend op welke manier(en) kan worden geëvalueerd of een leeractiviteit heeft geleid tot het beoogde leerproces bij de deelnemers. De bedoeling is dat de evaluatie van deze leeruitkomsten beter zicht geeft op het effect van leeractiviteiten en verder richting kan geven aan het (her)ontwerp van het leeraanbod in de jaren 2019 en 2020 en verder.

Uit de visie op leren en ontwikkelen volgt dat de werkplek en haar leercultuur van groot belang zijn voor het effect van een leeractiviteit in de organisatie van de cursusdeelnemer. Het ontwerp van krachtige leeractiviteiten, die bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers en hun organisaties, vraagt om samenwerking en partnerschap met de

betreffende organisaties. In de komende jaren worden manieren verkend waarop dit educatief partnerschap (verder) vorm kan krijgen binnen de ZM en het OM. De lector onderwijskunde speelt een belangrijke rol in het herdefiniëren en beoordelen van de kwaliteit en effectiviteit van opleidingen.

#### 4.1 Belangrijke elementen van opleiding

Recent is in gesprekken met parketbesturen, met het College van PG's en met gerechtspresidenten een gedeeld beeld van zorg naar voren gekomen. Door het afbouwen van de Raio-opleiding dreigen vijf belangrijke elementen verloren te gaan: de aansluiting tussen universiteit en initiële opleiding; het sterke merk 'Raio'; de aandacht voor de kwaliteit van de opleiding die voorheen door het werkgeverschap bij het opleidingsinstituut geborgd was; de continuïteit van de instroom en het over en weer intensief kennismaken met de cultuur van OM en ZM. SSR wil deze zorgen omzetten in actie en zal eind 2017 een gesprek starten samen met betrokkenen met als doel deze belangrijke elementen op enige manier te laten herleven in de vernieuwde rio- en oio-opleidingen.

#### 4.2 Geen meerwaarde accreditatie

In lijn met de richting die het PRO heeft gekozen stelt SSR zich op het standpunt dat accreditatie van SSR als opleidingsinstituut of van opleidingen van SSR, hetgeen de opleidingsvisitatiecommissie in overweging heeft gegeven, geen meerwaarde biedt, aangezien de binnen de RO genoten opleidingstrajecten geen relevantie hebben buiten de Rechtspraak.

### 5. Samenwerking universiteiten

Samen met de lectoren van SSR en in samenhang met de ontwikkelingen in Organisatie van kennis zal verkend worden op welke manier SSR de samenwerking met relevante vakgroepen van universiteiten verder kan intensiveren, bijvoorbeeld met klankbordgroepen.

### 6. Rolopvatting SSR

SSR blijft primair een opleidingsorganisatie. SSR zal zich niet ontwikkelen naar een adviesorganisatie, al kan het uitbrengen van advies deel uitmaken van een gesprek over een mogelijk opleidingstraject.

In lijn met de visie op leren en ontwikkelen wil SSR een ontmoetingsplek vormen voor de Rechterlijke Organisatie. De leeractiviteiten zullen grotendeels landelijk worden aangeboden, hetzij in Utrecht, hetzij op een van de decentrale locaties. Dit wordt ingegeven door de overtuiging van de meerwaarde van onderling en gerechts- en parketoverstijgende kennisdeling tussen rechters, raadsheren, officieren van justitie en advocaten-generaal. De keuze om een activiteit lokaal of landelijk aan te bieden zal meer dan voorheen worden bepaald door de inhoud en doelstellingen van de leeractiviteit. SSR blijft daarnaast ook lokale leerinitiatieven steunen.

Om de rol van opleidingsorganisatie goed te vervullen is nauwe samenwerking met de kennisorganisatie en met de andere aanbieders van opleidingen binnen de Rechterlijke organisatie essentieel. In dit verband is de gezamenlijke website van SSR, LDCR, spir-it en

DVOM een grote stap in de gewenste richting van transparantie en samenwerking op opleidingsgebied.

## 7. Huisvesting

Op 6 juli heeft de Raad ingestemd met de inhuizing van SSR bij de Rechtbank Midden-Nederland. Samen met het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) wordt een verbouwingsproject gestart om SSR te huisvesten in het H-gebouw aan de Catharijnesingel. Deze oude HBS (met eigen opgang) past goed binnen de ambities en toepisen waaraan de nieuwe huisvesting van SSR mag voldoen. De snelheid van inhuizing is mede afhankelijk van de termijn waarop de ruimte beschikbaar wordt gesteld door Rechtbank Midden-Nederland. Vooralsnog staat de inhuizing van SSR gepland voor het eerste kwartaal van 2020. Helaas lijkt het niet rendabel om op de locatie van het gerechtsgebouw ruimte te maken voor overnachtingen om de campusgedachte nader vorm te geven. SSR blijft wel gericht op het creëren van een daadwerkelijke ontmoetingsplaats voor de RO bij SSR, waar ruimte is voor informeel leren en voor goede gesprekken.

### *Continuering decentrale SSR-locaties*

SSR heeft vier decentrale locaties: in Zwolle, Amsterdam, Den Bosch en Rotterdam. Alle delen van het land kunnen goed worden bediend.

## 8. Internationale samenwerking

In internationaal verband zal SSR zich concentreren op de uitwisselingstrajecten in EJTN-verband en voor toetredende EU-landen, ten tweede op projecten die een duurzaam vervolg vormen op eerdere succesvolle projecten, en ten derde op projecten waar SSR benaderd wordt vanwege specifieke meerwaarde die andere instituten niet kunnen bieden. Dat betekent dat relatief minder aandacht en energie gestoken zal worden in internationale projecten die buiten deze criteria vallen.

Overwogen wordt om een buitenlector (met minimale aanstelling) voor de internationale activiteiten aan te trekken.

## 9. Portfolio

In het licht van de discussie die is ontstaan in vervolg op de Opleidingsvisitatie Rechtspraak 2016, vestigt SSR graag de aandacht op de meerwaarde van portfoliomanagement in relatie tot registratie van PE-punten of van opleidingsbudgetten. SSR is ervan overtuigd dat het werken met portfolio's waarmee in de initiële opleidingen bij ZM en OM al geruime tijd ervaring wordt opgedaan, een veel stimulerender en effectiever manier is om ontwikkeling van mensen te ondersteunen dan het registreren van punten of van budgetten.

Deze discussie is gerelateerd aan de kwaliteitsdiscussie. SSR zal over dit onderwerp de komende jaren met voorstellen komen en waar mogelijk in samenwerking met enkele gerechten of parketten al proefdraaien.

## 10. Financiën

### 10.1 Begroting 2018-2020

In de planningsbrief 2018 is een voorlopig kader ZM aangegeven voor de begroting 2018. Voor het OM bevat de planningsbrief 2018 nog geen kader. De meerjarenbegroting 2018-2020 staat voor zowel ZM als OM in het teken van de groei van de initiële opleidingen als ook de toename van MD activiteiten.

Onderstaand wordt allereerst de begroting 2018 weergegeven, waarna vervolgens separaat wordt ingegaan op de groei van de activiteiten binnen ZM en OM en de wijze waarop zich deze verhoudt tot het in de planningsbrief afgegeven kader.

#### Financieel overzicht 2018

KOSTENINDELING SSR jaarplan 2018										
Kostenonderdeel	Aard van de kosten	FTE's	Bedrag	Kostenverdeling			kostenverdeling		Aantal uitvoeringen	
				Raad	Pag	Gerechten	Parketten	Derden		Raad
<b>Directe kosten onderwijsactiviteiten</b> uitgaven die direct gerelateerd zijn aan het organiseren van een leeractiviteit. In het algemeen betreft het hier betalingen aan derden	Variabel, gekoppeld aan geplande uitvoering		<b>8.807.153</b>	<b>2.987.153</b>	<b>1.995.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>520.000</b>	<b>555.000</b>		
<b>Opleidingsgebonden kosten huis</b>										
Civiel		8,0	533.117	533.117					100%	250
Personen en familierecht	Lectoren : per sector toegerekend.	5,7	416.854	416.854					100%	220
Bestuur	Cursusmanagers/onderwijskundigen : gerelateerd aan het aantal leer- en ontwikkelactiviteiten. Er zijn	5,8	446.779	446.779					100%	225
Straf OM	standaard normen voor jaarlijks beheer van de leeractiviteit, ontwikkeling van nieuwe	11,2	857.335		857.335				100%	901
Straf ZM	Internationalaal (incl. operationele kosten)	6,8	489.811	489.811					100%	39
MD ZM	MD ZM	3,6	364.283	364.283					100%	39
MD OM	MD OM	5,0	395.764	395.764					100%	60
Initieel ZM	Initieel ZM	3,4	273.413		273.413				100%	100%
Initieel OM (uitvoeringsactiviteiten onder straf OM)	Initieel OM (uitvoeringsactiviteiten onder straf OM)	4,8	363.436	363.436					100%	390
		8,6	804.058		804.058				100%	
Initieel ZM; kernopleiders en beoordelingsadviseurs	Kernopleiders en beoordelingsadviseurs werken volledig voor de initiële opleiding ZM. Gekoppeld aan aantallen Rio's	13,2	1.172.172	1.172.172					100%	
Teamleiding en projectmanagement	Teamleiding opleidingen en projectmanagement	3,3	274.044	182.696	91.348				67%	33%
Multimedia leren, beheer leeromgeving	Beheer leeromgeving en hard en software digitale leeromgeving	9,9	923.748	461.874	461.874				50%	50%
Design leeractiviteiten	presentatie leermaterialen en pr	2,0	199.920	133.280	66.640				67%	33%
Servicedesk inschrijving en planning	Inschrijvingen en planning: gekoppeld aan aantal uitvoeringen en deelnemers	13,2	656.388	437.592	218.796				67%	33%
Huisvesting en facilitair cursusruimten	Huisvestingskosten (excl. huur) en facilitair beheer	3,4	438.580	292.387	146.193				67%	33%
Eventbureau	Kosten organisatie events		52.500	26.250	26.250				50%	50%
Cursusmateriaal	Kosten drukwerk readers		90.000	60.000	30.000				67%	33%
<b>Totaal</b>		<b>108,0</b>	<b>8.752.203</b>	<b>5.776.295</b>	<b>2.975.908</b>					
<b>Overhead</b>										
CVB-MT-Secr	Personele en organisatiekosten	6,5	756.967	378.483	378.483				50%	50%
HRM	Personele en organisatiekosten	1,9	662.055	441.370	220.685				67%	33%
ICT	Personele en ict kosten enterprise	2,9	517.655	258.828	258.828				50%	50%
Facilitair	Personele en huisvestingskosten (excl huur)	3,4	438.580	292.387	146.193				67%	33%
Communicatie	Personele en organisatiekosten	2,4	178.528	119.018	59.509				67%	33%
FEZ	Personele en organisatiekosten	5,2	435.234	290.156	145.078				67%	33%
<b>Totaal</b>		<b>22,4</b>	<b>2.989.018</b>	<b>1.780.242</b>	<b>1.208.776</b>					
<b>Verrekeningen</b>										
	Verrekening Kei formatie			-225.000				225.000		240
	Verrekening internationale projecten			-40.000	-20.000			60.000		
	Overige opbrengsten			-35.000	-17.500			52.500		
	Overige opbrengsten en bijdrage Rio stages		40.000	40.000						
	Annuleringsopbrengst ZM			-50.000		50.000				
	Cursusmarge		-177.995	-118.663	-59.332					
	Opbrengst inzet kerndocenten OM		-70.000		-70.000					
	Raio salariskosten		606.000	368.200	157.800			80.000		
<b>Totaal</b>			<b>398.005</b>	<b>-60.463</b>	<b>-9.032</b>			<b>417.500</b>		
<b>Te betalen door opdrachtgevers</b>		<b>130,4</b>	<b>20.946.379</b>	<b>10.483.226</b>	<b>6.170.653</b>	<b>2.800.000</b>	<b>520.000</b>	<b>972.500</b>		<b>2.325</b>
	Financiering uit projectmiddelen OM				-90.000					
	Verrekening huisvestingsdeel OM				206.000					
					<b>6.286.653</b>					

In de RvE is afgesproken dat de verdeelsleutels eens per drie jaar herijkt worden, voor het eerst in 2019. Voor de begroting 2018 is bekeken of de verhoogde instroom bij initieel



aanleiding geeft de verdeelsleutels tussentijds aan te passen. Daarvoor is geen aanleiding gevonden. Zowel voor ZM als OM is er sprake van een toename in de activiteiten en de verhouding ZM/OM (2:1) in omvang activiteiten is nagenoeg ongewijzigd.

## **Begroting ZM**

### *Kader*

In het afgegeven kader voor de ZM (2018: € 7,8 Mio) is geen rekening gehouden met de verhoogde instroom van Rio's in 2018. Daarnaast is het kader 2018 onverwacht extra gekort met een bezuiniging van € 300.000 bovenop de eerdere gemaakte overhead taakstelling van € 163.000 en met een extra korting eigenrisicodragerschap ZW van € 26.000. Voor 2018 betekent dit een totale bezuiniging van € 489.000. Verderop in deze paragraaf wordt hier separaat op ingegaan. Tot slot zijn in het kader de p-kosten voor de nog aanwezige Raio's met € 245.000 te laag vastgesteld. Zonder verhoogde instroom van de Rio's en de aanpassingen op de originele businesscase (o.a. hogere inzet kernopleiders en inzet beoordelingsadviseurs) zou het budget € 8,4 Mio bedragen. Doordat de uitgangspunten van de businesscase in de afgelopen jaren op een aantal punten zijn bijgesteld en door de hogere instroom Rio's als gevolg van de Professionele Standaarden komt de begroting 2018 uit op een bedrag van € 10,5 Mio.

### *Rio opleiding*

Begin 2017 zijn over de instroom van Rio's 2017-2018 en de daarmee gepaard gaande kosten gesprekken gevoerd met de Raad voor de rechtspraak waarbij een doorrekening is gemaakt op basis van de instroom 2017-2018 (indicatie januari 2017 extra kosten ZM 2017 € 1,5 Mio, 2018 € 3,1 Mio). Voor 2017 wordt de extra financiering voor de initiële opleiding nog opgelost door aanwending van de binnen SSR aanwezige projectmiddelen. In eerdere gesprekken met de Raad voor de rechtspraak is aangegeven dat voor de instroom Rio's 2018 additioneel middelen beschikbaar gesteld zullen worden vanuit de projectmiddelen Professionele Standaarden.

De invoering van Professionele Standaarden leidt tot een verhoogde instroom van Rio's in 2017 en 2018. De opleidingsduur kan variëren van 9 maanden tot 48 maanden. Op basis van de instroom tot en met 1 juli 2017 kan geconcludeerd worden dat de gemiddelde opleidingsduur 35,4 maanden bedraagt oftewel 3 jaar. In 2017 zijn 112 nieuwe Rio's ingestroomd. Voor 2018 is in bovenstaande tabel uitgegaan van een instroom van 120 nieuwe Rio's. In november 2017 is een nieuwe uitvraag op het gebied van opleidingscapaciteit en - behoefte bij de gerechten uitgezet die mogelijk leidt tot een aangepaste prognose.

In de meerjarenbegroting 2018-2020 wordt ook voor de jaren 2019 en 2020 uitgegaan van een instroom van 120 Rio's per jaar. De basis hiervoor wordt gevonden in het bij de planningsbrief gevoegde document aangaande het natuurlijk verloop van rechters en raadsheren in de komende jaren. In de instroom 2017 en 2018 is nog geen rekening gehouden met natuurlijk verloop. De invoering van SPP binnen de ZM verrijkt de Rechtspraak met gegevens over het natuurlijk verloop. Uit de door de Raad voor de rechtspraak bij de planningsbrief gevoegde bijlage 'indicatieve prognoses natuurlijk verloop' blijkt dat rekening dient te worden gehouden met een 5% uitstroom van rechterlijke ambtenaren per jaar. Het rapport 'Rapportage Personele Informatievoorziening 2016' (PIV rapportage) d.d. mei 2017 bevat de aantallen rechters en raadsheren in de afgelopen jaren. Rekening houdend met een opvang van het natuurlijk verloop van 5% zal ook in de jaren na

2018 uitgegaan moeten worden van een instroom van 120 Rio's per jaar. Het aantal Rio's in opleiding zal daardoor de komende jaren verder toenemen. Bij deze aantallen en een gemiddelde opleidingsduur van drie jaar wordt het ideaalcomplex (360 Rio's in opleiding) bereikt in 2021. Onderstaande tabel geeft het verloop voor de komende jaren weer.

Onderstaande tabel wordt nog herzien op basis van de in november 2017 uitgezette inventarisatie naar opleidingscapaciteit en – behoefte. In december 2018 is bekend geworden dat voor 2018 financiering gegarandeerd is op basis van een instroom van 100 Rio's. Deze ontwikkeling is nog niet verwerkt in de begroting op blz. 7.

<b>Verwachte aantallen Rio's</b>			
			stand
jaar	instroom	uitstroom	ultimo jaar
1-1-2017			103
2017	112	43	172
2018	120	34	258
2019	120	69	309
2020	120	86	343
2021	120	103	360

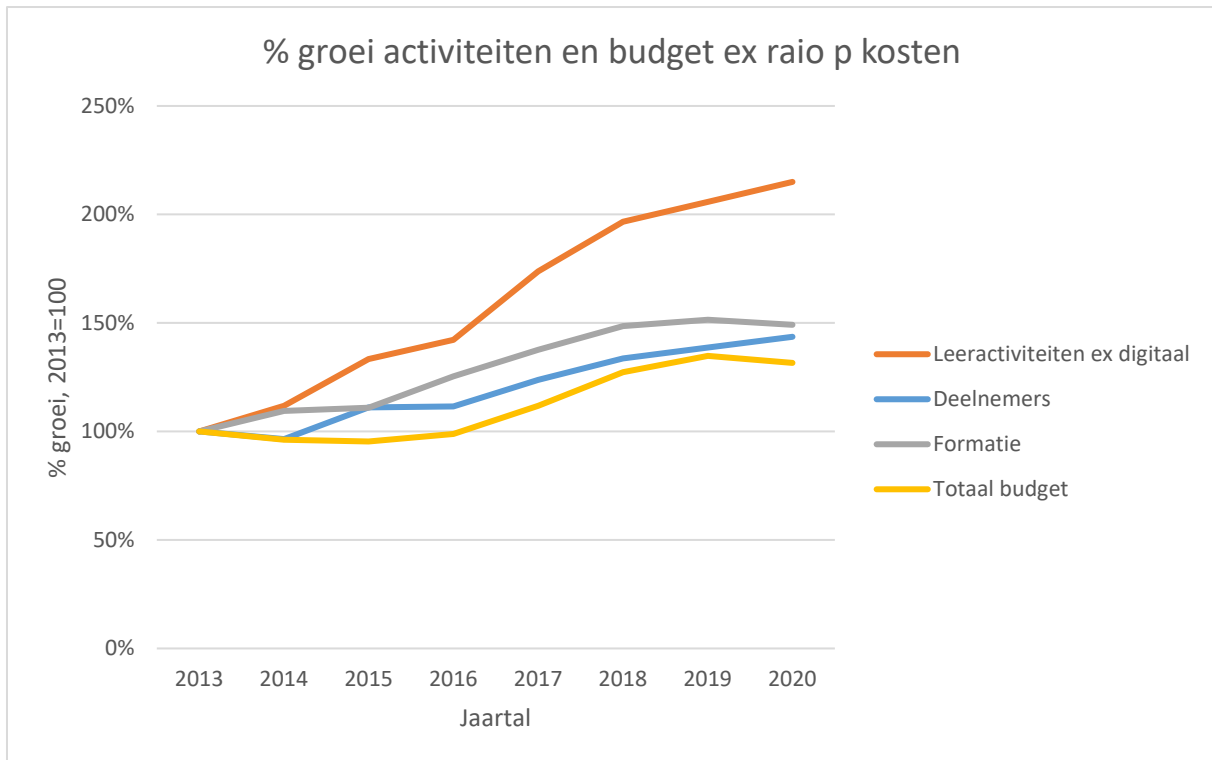
Ten aanzien van de verwachte activiteiten binnen de PE wordt er in het Meerjarenplan van uitgegaan dat de activiteiten zullen stabiliseren op het niveau van 2017. Wel lijkt het aantal leeractiviteiten elk jaar wel verder te groeien door verdergaande specialisatie.

In 2018 en 2019 zullen de KEI activiteiten verder toenemen. Vanaf 2020 zal het aantal leeractiviteiten binnen KEI afnemen.

Voor het totale financiële kader betekent dit dat het aandeel centrale financiering ZM in 2019 nog zal toenemen naar ruim € 11,3 Mio, waarna in de jaren daarna het niveau zich zal stabiliseren op ca. € 11,1 Mio.

In de planningsbrief voor de ZM wordt zoals gememoreerd een (onverwachte) additionele bezuiniging doorgevoerd van € 300.000. De afgelopen jaren is door SSR steeds verder bezuinigd op de operationele kosten. Het budget is de afgelopen jaren nauwelijks gegroeid terwijl er wel een explosie van activiteiten heeft plaatsgevonden. Het doorvoeren van een verdergaande bezuiniging van deze omvang kan alleen plaatsvinden door te schrappen in omvang van activiteiten. Dit staat haaks op de vragen vanuit het veld (zoals bijvoorbeeld onlangs door een president van een gerechtshof nog publiekelijk gepleit werd voor extra trainingen op het gebied van cybercrime en computercriminaliteit). De vergaande integratie van initiële opleidingen met PE activiteiten maakt dit erg gecompliceerd. Een beperkte bezuiniging kan op termijn doorgevoerd worden door het verder schrappen van de readerkosten (€ 67.000). Dit betekent wel dat dat het gerecht elke medewerker/deelnemer aan een leeractiviteit heeft voorzien van een laptop/ipad.

Ter onderbouwing van de doorgevoerde bezuiniging in de operationele kosten (ZM en OM) in de afgelopen jaren wordt in onderstaand model het verloop van budget, omvang leeractiviteiten, omvang deelnemers en personele formatie weergegeven.



De grafiek laat zien dat het budget in de jaren 2013-2016 niet gegroeid is terwijl het aantal leeractiviteiten verder is toegenomen. Daarbij is in het aantal leeractiviteiten en aantal deelnemers nog geen rekening gehouden met de leeractiviteiten die permanent beschikbaar staan voor iedere RO medewerker binnen de digitale leeromgeving.

In 2017 ontstaat er voor het eerst budgettaire groei (zij het gefinancierd uit de nog bij SSR aanwezige projectmiddelen) als gevolg van de instroom Rio's.

In onderstaande tabel de bijbehorende waarden.

jaar	aantallen leeractiviteiten	aantallen deelnemers	fte's personeel	budget (x € 1.000)
2013	1.093	20.192	88	15.975
2014	1.223	19.481	96	15.367
2015	1.458	22.423	97	15.237
2016	1.554	22.532	110	15.782
2017	1.900	25.000	121	17.864
2018	2.150	27.000	130	20.340
2019	2.250	28.000	133	21.539
2020	2.350	29.000	131	21.021

## Begroting OM

### *Kader*

Voor het OM is geen nader kader aangegeven voor 2018. De uitwerking van de begroting is derhalve gebaseerd op het kader van de begroting 2017 van € 5.498.000 en op de verwachte verdere groei van de initiële opleidingen OM in 2017 en 2018, voortkomend uit de opdracht van het PaG tijdens de OM conferentie begin 2017. Er is van uitgegaan dat de omvang van activiteiten op het gebied van Permanente Educatie op hetzelfde niveau als in 2017 blijft.

De bovenstaande begroting gaat voor 2018 uit van een financiering van € 6.286.000.

### *Initiële opleidingen OM*

Er zijn inmiddels vier initiële opleidingen voor het OM: OIO, Adjunct Officieren, Assistent Officieren en Trainees. De deelname aan en omvang van de leeractiviteiten binnen de OIO opleiding zal in 2018 nog verder groeien, mede als gevolg van het tegelijkertijd lopen van meerdere lichten (2016-2017-2018). Voor de groep Assistent Officieren en trainees is uitgegaan van een stabiele instroom-uitstroom. Deze trainingen kennen een opleidingsduur van één jaar, waardoor zonder groei instroom en uitstroom gelijk op lopen. De voortzetting van de opleiding voor Adjunct is afhankelijk van de evaluatie van de proefomgeving; in onderstaande tabel is vanaf 2019 van een gemiddelde instroom van 12 adjuncten per jaar uitgegaan. Het Trainee traject is in 2017 gestart; in 2018 zal de opleiding tot AG voor het eerst gaan lopen waardoor sprake is van een toename van activiteiten. De OIO- en AG-trajecten vergen intensieve voorbereiding en begeleiding (maatwerk). Bovendien vraagt met name de inductiefase van het OIO-traject om grondige evaluatie en herinrichting in verband met de gewijzigde kenmerken van de doelgroep t.o.v. de eerste jaren. Daarnaast wordt de opleiding tot Assistent Officier tegen het licht gehouden en ligt er een plan voor aanpassing van deze opleiding voor (invoeren van POP en portfolio) en dient het trainee traject nog nader te worden ingericht.

In onderstaande tabel zijn de verwachte aantallen per november 2017 weergegeven. Deze aantallen zijn nog niet verwerkt in de (OM-)begroting op blz. 7.

Verwachte aantallen initiële opleidingen OM					
	OIO's	Assistent officieren	Adjunct officieren	Trainees	AG's
stand 1-4-2017	37	79	12		
<b>Stand 31-12-2017</b>	<b>68</b>	<b>74</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	
Instroom 2018	48	72	0	45	6
Uitstroom 2018	17	74	8	45	
<b>Stand 31-12-2018</b>	<b>99</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>6</b>
Instroom 2019	48	72	12	45	
Uitstroom 2019	20	72	0	45	

<b>Stand 31-12-2019</b>	<b>127</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	
Instroom 2020	48	72	12	45	
Uitstroom 2020	35	72	12	45	
<b>Stand 31-12-2020</b>	<b>140</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>45</b>	

Naast deze uitbreidingen in de initiële opleidingen is rekening gehouden met verdere uitbreiding voor het OM door een aantal nieuwe activiteiten: OM in beweging (module veranderkunde en organisatiecoaching) gestart in 2017 en doorlopend in 2018, OM 2020 (4 leergangen administratief medewerker) en een leergang voor operationeel leidinggevenden.

Daarnaast is in 2017 reeds gestart met "Persoonlijk Leiderschap" in het traject voor Trainees en in de opleiding van de OIO's en Adjunct Officieren. In 2018 zal dit verder worden ontwikkeld voor alle initiële opleidingen en tevens als leeractiviteit worden opgenomen in het PE aanbod.

Voor het totale financiële kader betekent dit dat het aandeel centrale financiering OM in 2018 zal toenemen met ten minste € 0,8 Mio (het precieze bedrag dient nog in overleg te worden vastgesteld) en zich in de jaren daarna zal stabiliseren.

## 10.2 Investeringsplan 2018-2022

Door de geplande verhuizing van SSR in 2020 zijn de investeringen van SSR zeer beperkt. In het onderstaande overzicht is geen rekening gehouden met de investeringen die bij de verhuizing worden gedaan. Op dit moment is er geen inzicht op de omvang van die investering.

**Tabel 4: Investeringsplan 2018-2022 (in K€)**

Vervangingsinvestering						
	2018	2019	2020	2021	2022	Totaal
Werkplek hardware	20	20	20	20	20	100
Technische infrastructuur hardware						
Netwerk						
Informatiesysteem	30	30	30	30	30	150
Extern informatiesysteem						
<i>looptijd 3 jaar</i>	<i>50</i>	<i>50</i>	<i>50</i>	<i>50</i>	<i>50</i>	<b>250</b>
Meubilair (kort)	10	10	10	10	10	50
Kantoor machines	5	5	5	5	5	25
Overige inventaris	5	5	5	5	5	25
Motorvoertuigen						
Overige vervoersmiddelen						
<i>looptijd 5 jaar</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<b>100</b>

Audiovisuele middelen	25	25	25	25	25	125
Stoffering	5	5	5	5	5	25
<i>looptijd 8 jaar</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<b>150</b>
Verbouwingen						
Installaties						
Bekabeling						
Meubilair (lang)	20	20	20	20	20	100
<i>looptijd 10 jaar</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<b>100</b>
<b>Subtotaal vervanging</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>600</b>

Uitbreidingsinvestering						
	2018	2019	2020	2021	2022	Totaal
Werkplek hardware	10	10	10	10	10	50
Technische infrastructuur hardware						
Netwerk						
Informatiesysteem	50	50	50	50	50	250
Extern informatiesysteem						
<i>looptijd 3 jaar</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<i>60</i>	<b>300</b>
Meubilair (kort)	10	10	10	10	10	50
Kantoor machines						
Overige inventaris						
Motorvoertuigen						
Overige vervoersmiddelen						
<i>looptijd 5 jaar</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<b>50</b>
Audiovisuele middelen	20	20	20	20	20	100
Stoffering						
<i>looptijd 8 jaar</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<b>100</b>
Verbouwingen						
Installaties						
Bekabeling						
Meubilair (lang)	20	20	20	20	20	100
<i>looptijd 10 jaar</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<b>100</b>
<b>Subtotaal uitbreiding</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>550</b>
<b>Totaal kapitaaluitgaven</b>	<b>230</b>	<b>230</b>	<b>230</b>	<b>230</b>	<b>230</b>	<b>1150</b>

## 10.3 Meerjarig financieel beeld 2018-2022

**Tabel 5: Meerjarig financieel beeld (in K€)**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Directe opleidingskosten</b>					
Opleidingen ZM (centraal)	1.754	2.987	3.807	3.754	3.700
Opleidingen OM (centraal)	741	1765	1805	1765	1765
Decentrale financiering	4.836	4.055	4.130	3.830	3.580
<b>Totaal directe opleidingskosten</b>	<b>7.331</b>	<b>8.807</b>	<b>9.742</b>	<b>9.349</b>	<b>9.045</b>
<b>Huis financiering</b>					
Huis ZM	6.802	7.556	7.820	7.695	7.595
Huis OM	3.771	4.185	4.185	4.185	4.185
Huis derden	380	285	310	160	60
<b>Totaal huis financiering</b>	<b>10.953</b>	<b>12.026</b>	<b>12.315</b>	<b>12.040</b>	<b>11.840</b>
<b>Raio</b>					
P-kosten	1.599	526	147	73	0
Overige opbrengsten Raio's	270	80	15	10	0
<b>Totaal Raio</b>	<b>1.869</b>	<b>606</b>	<b>162</b>	<b>83</b>	<b>0</b>
Opbrengst inzet kerndocenten OM	0	-70	-70	-70	-70
Opbrengst personele inzet KEI ZM	-230	-225	-250	-100	0
Cursusmarge en overige	-190	-198	-198	-198	-198
<b>Totaal Overig</b>	<b>-420</b>	<b>-493</b>	<b>-518</b>	<b>-368</b>	<b>-268</b>
<b>Totaal</b>	<b>19.733</b>	<b>20.946</b>	<b>21.701</b>	<b>21.104</b>	<b>20.617</b>
Aandeel ZM	9.315	10.483	11.277	11.197	11.092
Aandeel OM	5.292	6.171	6.097	6.035	6.013
Aandeel decentraal	3.340	3.320	3.320	3.320	3.320
Aandeel derden	1.786	972	1.007	552	192
<b>Totaal</b>	<b>19.733</b>	<b>20.946</b>	<b>21.701</b>	<b>21.104</b>	<b>20.617</b>

Het meerjarig financieel beeld laat tot 2019 een stijging van kosten zien en in de jaren 2020 en 2021 een daling tot een stabiele omvang van 21 miljoen. Dit is het gevolg van een toename van activiteiten in de initiële opleidingen en afbouw van de Raio opleiding en van de KEI activiteiten.

### *Toename van kosten door extra instroom in de Rio opleiding*

Het meerjarig financieel beeld laat een stijging van kosten zien door extra activiteiten in de Rio opleiding. Dit is het gevolg van de afronding van de opleidingsprogramma's van de grotere aantallen Rio's die in het kader van de Professionele Standaarden in 2017 en naar verwachting in 2018 zijn ingestroomd. De opgenomen bedragen zijn gebaseerd op een

instroom van 120 Rio's vanaf 2017. Deze stijging van directe opleidingskosten is te vinden onder de post "opleidingen ZM", de extra kosten voor uitvoering door personeel is te vinden onder "huis ZM".

#### *Afname van de kosten door afbouw van de Raio opleiding*

Door afbouw van de Raio opleiding is een daling van de kosten te zien tot het jaar 2021. In de loop van 2020 is de opleiding naar verwachting geheel afgerond. De HRM ondersteuning voor Raio's is naar verwachting beperkt en wordt in de jaren 2018 tot en met 2020 uitgevoerd door de medewerkers van het Rio-bureau en van Initieel OM.

#### *Afname van de kosten door afbouw van Kei activiteiten*

De kosten stijgen in 2019 beperkt door een toename van KEI activiteiten. Naar verwachting worden deze activiteiten in 2020 afgerond. Vanaf dat moment dalen de directe opleidingskosten (decentraal) en personele kosten in "huis ZM" en de opbrengsten "personele inzet KEI ZM".

Voor een meer gedetailleerd overzicht van instroom-uitstroom en de groei van de leeractiviteiten in relatie tot het budgettaire kader wordt verwezen naar de tabellen en grafieken in paragraaf 10.1.

#### *Niet meegenomen in de meerjarenbegroting 2018-2020*

Een aantal componenten is niet meegenomen in de meerjarenbegroting omdat of de kosten hiervan niet bekend zijn of omdat het onzeker is of hiervoor projecten opgestart worden. Bij uitvoering zullen de kosten hiervan alsnog aan de begroting toegevoegd moeten worden. In dit kader zijn op dit moment te benoemen:

- De verhuizing van SSR naar de Rechtbank Midden-Nederland;
- De verrekening van huisvestingskosten tussen OM en ZM van € 206.000 (conform 2017);
- Het eventueel ontwikkelen van een centraal PE registratie systeem;
- Het onderzoek m.b.t. Leonardo en eventuele consequenties.