

Ingrid Walry

*Innovatie & Organisatie
Architect
Architecte de l'innovation et
de l'organisation*



De academische zitting van de viering van 50+ jaar UROB –

La séance académique de la fête des 50+ ans de UJCB

**Een duurzame evolutie voor Justitie,
de experts aan het woord**

**Une évolution durable pour la Justice,
les experts ont leur mot à dire**

Mieke De Ketelaere

*Director AI bij imec IDLab
Directeur AI à l'imec IDLab*



INGRID WALRY: KAN U EVEN UITLEGGEN WAT ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE IS?

Mieke De Ketelaere: AI kan omschreven worden als een systeem dat in staat is zelfstandig te leren zonder dat er een programmeur aan te pas komt. Waar voorheen regelgebaseerde systemen de norm waren is dit met AI compleet veranderd. De output van de huidige regelgebaseerde systemen is sterk afhankelijk van een specialist die regeltje per regeltje programmeert. Zodra dit exact geprogrammeerd is blokkeert het systeem. AI heeft hier het grote voordeel dat het systeem zelfstandig patronen uit data ophaalt, maar toch is er ook een keerzijde aan de medaille verbonden. Het systeem kan bijvoorbeeld maar met 97 procent zeggen dat iets een kat is of met 93 procent accuraatheid dat er fraude in het spel is. Deze foutmarge wordt vaak over het hoofd gezien. Dit leidt tot het ontstaan van twee verschillende stromen, waarbij je enerzijds de mensen hebt die in AI geloven en anderzijds het deel dat er niet in gelooft. Maar AI is niet iets waarin je moet geloven of niet, het gaat uiteindelijk nog altijd om technologie, een tool die wij maken

INGRID WALRY : POUVEZ-VOUS EXPLIQUER CE QU'EST L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ?

Mieke De Ketelaere : L'IA peut être décrite comme un système capable d'apprendre par lui-même sans l'intervention d'un programmeur. Alors que les systèmes basés sur des règles étaient auparavant la norme, l'IA a complètement changé la donne. Le résultat des systèmes actuels basés sur des règles dépend fortement d'un spécialiste qui programme ligne par ligne. Dès que cette programmation est exacte, le système se bloque. L'IA présente le grand avantage de permettre au système d'extraire de manière autonome des modèles à partir de données, mais elle présente aussi un inconvénient. Par exemple, le système ne peut dire avec 97% de précision qu'un objet est un chat ou avec 93% de précision qu'il s'agit d'une fraude. Cette marge d'erreur est souvent négligée. Cela conduit à la création de deux courants différents, où d'un côté vous avez les personnes qui croient en l'IA et de l'autre vous avez la partie qui n'y croit pas. Mais l'IA n'est pas une chose à laquelle il faut croire ou non, il s'agit toujours, en fin de compte, de technologie, d'un outil

en kunnen controleren. AI is dus geen virus waar we geen vat op hebben. Daarom is het belangrijk dat mensen de juiste verwachtingen en opvattingen hebben over AI zodat er een brug kan ontstaan tussen techniek en business. Vanuit dit denkkader heb ik drie jaar geleden het boek *Mens versus Machine* geschreven om de technologische vonk door te geven.

WAT IS VOLGENS U DE GROOTSTE REALISATIE VAN AI?

AI heeft het potentieel om het verlengde van het menselijk brein te worden. De natuur zit nog vol geheimen en AI kan ons helpen die te ontsluiten. Om een speels voorbeeld te geven, toon AI een foto van een oog en het zegt je of die van een man of vrouw afkomstig is. Zelf de beste oogarts ter wereld kan dit niet. AI is in staat om die onzekerheid weg te nemen en ondersteunt ons bij nieuwe ontdekkingen.

HOE KUNNEN WE AI INZETTEN?

Hiervoor dienen we te vertrekken vanuit de uitdaging. Voornamelijk bij jobs die te maken hebben met de 4 D's kan AI het verschil maken: *Difficult, dull, dangerous, dirty*. Bij een rechter in ondernemingszaken zal het gevaarlijke of vuile werk niet meteen aan de orde zijn, maar bij het intensieve opzoekwerk (*difficult / dull*) kan AI helpen.

WAT ZIJN DE GROTE UITDAGINGEN VAN AI VANDAAG?

Het kader ontbreekt. De situatie is vergelijkbaar met de auto in de jaren vijftig. Energie-efficiëntie was onbestaande en de veiligheid liet te wensen over. Desondanks deze tekortkomingen deden we de auto niet in de ban. We zijn de technologie blijven verder ontwikkelen en verbeteren en voerden regels in. We optimaliseerden de motor, verplichtten de gordel en introduceerden het rijbewijs. AI kan de vrijheid en innovatie ten goede komen net als de auto, maar er zijn ernstige werkpunten. Het is niet energie-efficiënt, daarnaast kopieert AI ook onze vooringenomenheid en sluit het mensen uit op basis van geslacht of etniciteit. Het is dus belangrijk dat AI binnen het discours van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen en de rechten van de mens een nieuwe plaats in de economie krijgt. Het moet de verworvenheden van de sociale maatschappij weerspiegelen waar we zo hard voor streven. Daar ligt de grootste uitdaging.

WANNEER WE AI INZETTEN, IS HET NIET ALTIJD DUIDELIJK HOE DIE BESLISSING GENOMEN WORDT, IS DE TRANSPARANTIE VAN DIE SYSTEMEN ONDERMAATS?

Absoluut, vaak is het zoals in de sketch uit het programma *Little Britain*: “*Computer says no*”. Ik vergelijk het met geneesmiddelen die het heel lang moesten doen zonder bijsluiter. In die fase zitten we nu bij AI: er zit geen uitleg bij, er wordt geen verantwoording afgelegd.

Het is zeker geen vereiste om de achterliggende algoritmes exact te begrijpen, 99 procent van de mensen gebruikt op een

que nous fabriquons et que nous pouvons contrôler. L'IA n'est donc pas un virus que nous ne pouvons pas contrôler. C'est pourquoi il est important que les gens aient les bonnes attentes et les bons points de vue sur l'IA, afin qu'un pont puisse être jeté entre la technologie et les entreprises. C'est dans cet état d'esprit que j'ai écrit le livre *Mens versus Machine* il y a trois ans pour transmettre l'étincelle technologique.

SELON VOUS, QUELLE EST LA PLUS GRANDE RÉUSSITE DE L'IA ?

L'IA a le potentiel de devenir une extension du cerveau humain. La nature est encore pleine de secrets, et l'IA peut nous aider à les percer. Pour donner un exemple ludique, montrez à l'IA la photo d'un œil et elle vous dira si c'est un homme ou une femme. Même le meilleur ophtalmologue du monde ne peut y parvenir. L'IA est capable de lever cette incertitude et de nous aider à faire de nouvelles découvertes.

COMMENT POUVONS-NOUS UTILISER L'IA ?

Pour cela, nous devons commencer par le défi. L'IA peut faire la différence, en particulier dans les emplois qui impliquent les 4D : *Difficult, Dull, Dirty, Dangerous*. Pour un juge dans les affaires de sociétés, le travail dangereux ou sale ne sera pas un problème immédiat, mais pour les recherches intensives (*difficiles / ennuyeuses*), l'IA peut aider.

QUELS SONT LES GRANDS DÉFIS DE L'IA AUJOURD'HUI ?

Le cadre est absent. La situation est similaire à celle de la voiture dans les années 1950. L'efficacité énergétique était inexistante et la sécurité était faible. Malgré ces lacunes, nous n'avons pas abandonné la voiture. Nous avons continué à développer et à améliorer la technologie et à introduire des règles. Nous avons optimisé le moteur, rendu la ceinture de sécurité obligatoire et introduit le permis de conduire. L'IA peut être bénéfique pour la liberté et l'innovation, tout comme la voiture, mais il existe de sérieuses solutions de contournement. Elle n'est pas économe en énergie et l'IA copie également nos préjugés et exclut les personnes en fonction de leur sexe ou de leur origine ethnique. Il est donc important de donner à l'IA une nouvelle place dans l'économie dans le cadre du discours sur les objectifs de développement durable et les droits de l'homme. Il doit refléter les réalisations de la société sociale pour laquelle nous nous sommes tant battus. C'est là que réside le plus grand défi.

LORSQUE NOUS DÉPLOYONS L'IA, LA FAÇON DONT LA DÉCISION EST PRISE N'EST PAS TOUJOURS CLAIRE, LA TRANSPARENCE DE CES SYSTÈMES EST-ELLE FAIBLE ?

Absolument, souvent c'est comme dans la sketch de *Little Britain*: “*l'ordinateur dit non*”. Je le compare aux médicaments qui ont dû se passer de brochures d'information pendant longtemps. C'est le stade auquel nous nous trouvons actuellement avec l'IA : il n'y a pas d'explication, il n'y a pas de responsabilité.

Il n'est certainement pas nécessaire de comprendre exactement les algorithmes sous-jacents. 99% des gens utilisent un four à

veilige manier een microgolfoven zonder er de fysica van te kennen. We weten dat we er geen plastic of bepaalde metaalsoorten in moeten steken. Op diezelfde manier moeten mensen geen schrik hebben van algoritmes maar ze moeten wel een gezond kritische geest hebben voor wat AI is, hoe het werkt, wanneer welke vragen gesteld moeten worden bij een bepaalde beslissing, waar data terechtkomen. Er is nog onvoldoende educatie.

micro-ondes en toute sécurité sans en connaître la physique. Nous savons qu'il ne faut pas y mettre de plastique ou certains types de métal. De la même manière, les gens ne devraient pas avoir peur des algorithmes, mais ils doivent avoir un esprit critique sain sur ce qu'est l'IA, comment elle fonctionne, quand poser quelles questions pour une décision particulière, où aboutissent les données. Il n'y a pas encore assez d'éducation.

Frank Robben

*Informaticus, jurist,
ambtenaar en spreker
Informaticien, fonctionnaire et
conférencier*



INGRID WALRY: WELKE ROL KAN DIGITALISATIE BINNEN JUSTITIE VERVULLEN?

Frank Robben: Digitalisering van de maatschappij is cruciaal, denk aan e-commerce, virtueel vergaderen, digitale opleidingen tijdens COVID. Daarbij moet wel aandacht worden besteed aan twee zaken. In de eerste plaats moeten mensen vertrouwen kunnen hebben in de technologie. Dit is direct verbonden met informatieveiligheid en gegevensbescherming. Anderzijds moet een digitale kloof vermeden worden. Niemand mag uit de boot vallen.

WAT ZIJN DE VOORDELEN DIE DIGITALISATIE HEEFT OPGELEVERD VOOR DE GEZONDHEIDSSECTOR?

Kwalitatief hoogstaande gezondheidszorg is multidisciplinair, evidence based en transmurale gezondheidszorg. Bovendien dienen administratieve lasten en onnodig meervoudige onderzoeken zoveel mogelijk te worden vermeden. Dat vereist een vlotte en veilige gegevensdeling tussen de onderscheiden zorgverleners en – instellingen die een zorgrelatie hebben met de patiënt, en maximaal vermijden dat een patiënt met papertjes met rondheulen, bijvoorbeeld naar zijn ziekenfonds of apotheker. Het eHealth-platform organiseert dergelijke vlotte en veilige gegevensuitwisseling tussen alle betrokken partijen. In 2021 waren dat meer dan 19,6 miljard transacties.

De huisarts heeft bijvoorbeeld rechtstreeks toegang tot wetenschappelijk onderbouwde onderzoeks- en behandelingsrichtlijnen en kan elektronisch de juiste geneesmiddelen- en verwijzingsvoorschriften aanmaken. De patiënt krijgt

INGRID WALRY : QUEL RÔLE LA NUMÉRISATION PEUT-ELLE JOUER AU SEIN DE LA JUSTICE ?

Frank Robben : La numérisation de la société est cruciale, pensez au commerce électronique, aux réunions virtuelles, à la formation numérique pendant le COVID. Cependant, deux choses doivent être prises en compte. Tout d'abord, les gens doivent pouvoir faire confiance à la technologie. Ceci est directement lié à la sécurité de l'information et à la protection des données. D'autre part, il faut éviter une fracture numérique. Personne ne doit être laissé de côté.

QUELS SONT LES AVANTAGES QUE LA NUMÉRISATION A APPORTÉS AU SECTEUR DE LA SANTÉ ?

Des soins de santé de qualité sont multidisciplinaires, fondés sur des données probantes et transmurales. En outre, les charges administratives et les examens multiples inutiles doivent être évités autant que possible. Cela nécessite un partage de données fluide et sûr entre les différents prestataires de soins et institutions qui ont une relation de soins avec le patient, et évite autant que possible qu'un patient doive se déplacer avec des papiers, par exemple auprès de sa caisse d'assurance maladie ou de son pharmacien. La plateforme eHealth organise cet échange de données fluide et sécurisé entre toutes les parties concernées. En 2021, plus de 19,6 milliards de transactions ont été effectuées.

Le médecin généraliste, par exemple, a un accès direct à des recherches et à des directives de traitement scientifiquement fondées et peut créer électroniquement les prescriptions de médicaments et d'orientation appropriées. Le patient reçoit

een automatische terugbetaling van het ziekenfonds en kan meteen naar de apotheek zijn voorgeschreven geneesmiddel afhalen. Patiënten hebben gemakkelijk toegang tot hun gegevens.

Door alle processen te optimaliseren en te digitaliseren ervaren alle stakeholders de voordelen van een gebruiksvriendelijke en beschikbare dienstverlening.

ZIJN ER PARALLELEN TE TREKKEN TUSSEN DE GEZONDHEIDSECTOR EN JUSTITIE?

Absoluut. Net zoals in de gezondheidssector, zijn er in het justitiële apparaat heel wat stakeholders (rechtbanken, griffies, advocaten, deurwaarders, rechtzoekenden, ...) die een groot voordeel kunnen doen bij een veilige digitale uitwisseling van gestructureerde gegevens. En net zoals in de gezondheidssector is gegevensbescherming hierbij cruciaal. Er kan dus veel geleerd worden uit de aanpak waarop de gezondheidssector gedigitaliseerd is. De ICT-architectuur, het model van participatieve governance en de incrementele aanpak om aan een hoog tempo de diensten met toegevoegde waarde uit te bouwen met en voor de onderscheiden *stakeholders*, zijn bijvoorbeeld goede praktijken. De methodiek bestaat eruit om met kleinere bouwblokken stapsgewijs aan de slag te gaan en te evolueren in functie van een grotere, globale visie.

IS DEZE EVOLUTIE OOK BINNEN JUSTITIE MOGELIJK?

Ja, indien men de moed heeft om eerst de procedures te optimaliseren en daarbij ICT als een enabler te zien. Blindweg bestaande, vaak inefficiënte procedures informatiseren dreigt inefficiënte procedures te consolideren. Men moet outside the box durven denken en kijken hoe de basisdoelstellingen van een kwaliteitsvolle, rechtvaardige, consistente en snelle rechtsbedeling, met klemtoon op inhoud eerder dan op procedures, kan worden bereikt, ondersteund door de technologische mogelijkheden. Administratief belastende en kostelijke processen moeten vermeden worden.

Zodra grondbeginselen en procedures (in iteraties) herzien zijn, kan worden begonnen met het uitbouwen van een goede onderliggende ICT-architectuur op te bouwen voor de gegevensverwerking. Ik denk daarbij aan

- het vermijden van gegevensuitwisseling via papier,
- maximale uitwisseling van gestructureerde (meta)gegevens in plaats van louter vrije tekst,
- geen onnodige verplaatsingen meer voor administratieve formaliteiten,
- vereenvoudigde, maximaal gestandaardiseerde administratieve procedures,
- een gestructureerde, documentaire gegevensbank met rechtsmiddelen en mogelijke antwoorden op rechtsmiddelen, conform aan hogere rechtspraak en gevoed vanuit de community,
- beslissingsondersteunende en tekstgenererende systemen.

un remboursement automatique de la part de la caisse d'assurance maladie et peut se rendre immédiatement à la pharmacie pour récupérer les médicaments qui lui ont été prescrits. Les patients ont facilement accès à leurs données.

En optimisant et en numérisant tous les processus, toutes les parties prenantes profitent des avantages d'un service convivial et disponible.

Y A-T-IL DES PARALLÈLES À FAIRE ENTRE LE SECTEUR DE LA SANTÉ ET LA JUSTICE ?

Absolument. Tout comme dans le secteur des soins de santé, de nombreux acteurs du système judiciaire (tribunaux, greffes, avocats, huissiers, plaideurs, etc.) peuvent tirer un grand profit d'un échange numérique sécurisé de données structurées. Et tout comme dans le secteur de la santé, la protection des données est ici cruciale. Il y a donc beaucoup à apprendre de l'approche adoptée pour la numérisation du secteur des soins de santé. L'architecture TIC, le modèle de gouvernance participative et l'approche incrémentale visant à créer des services partiels à valeur ajoutée avec et pour les différentes parties prenantes à un rythme élevé, par exemple, sont de bonnes pratiques. La méthodologie consiste à travailler avec des blocs de construction plus petits, étape par étape, et à les faire évoluer en fonction d'une vision plus large et globale.

CETTE ÉVOLUTION EST-ELLE ÉGALEMENT POSSIBLE AU SEIN DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE ?

Oui, si vous avez le courage d'optimiser d'abord les procédures et de considérer les TIC comme un moyen d'y parvenir. L'informatisation aveugle des procédures existantes, souvent inefficaces, risque de consolider les procédures inefficaces. Il faut oser sortir des sentiers battus et se demander comment atteindre les objectifs fondamentaux d'une administration de la justice de qualité, équitable, cohérente et rapide, en mettant l'accent sur le contenu plutôt que sur les procédures, en s'appuyant sur les possibilités technologiques. Il convient d'éviter les procédures administratives lourdes et coûteuses.

Une fois que les principes et procédures de base ont été examinés (par itérations), on peut commencer à construire une bonne architecture TIC sous-jacente pour le traitement des données. Je pense ici à

- éviter l'échange de données via le papier,
- échange maximal de données structurées (méta) au lieu de texte purement libre,
- moins de déplacements inutiles pour des formalités administratives,
- des procédures administratives simplifiées et normalisées au maximum,
- une base de données structurée et documentaire sur les recours juridiques et les réponses possibles aux recours juridiques, conforme à la jurisprudence supérieure et alimentée par la collectivité.
- systèmes d'aide à la décision et de génération de textes

Piet Verhoeve

Prof. dr. ir.



INGRID WALRY: WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN MEEWERKEN EN SLIM SAMENWERKEN?

Piet Verhoeve: We gebruiken de woorden vaak door elkaar, maar er zit toch een verschil op. Bij meewerken is je rol beperkt tot een bijdrage te regelen volgens een afgesproken kader. Wanneer partners samenwerken gaan ze samen aan de slag om het probleem uit de verschillende hoeken te benaderen en dan pas te bouwen aan een oplossing. Bij slim samenwerken ga je nog een stap verder: je vertrekt vanuit het principe dat de verschillen tussen de partners versterkend werken. In plaats van je te beperken tot gelijkgestemde partijen met gelijkaardige kennis over het probleem, stel je een samenwerking op met complementaire partners en expertise. Je zoekt niet naar een compromis, zeg maar de grootste gemene deler, maar je gaat op zoek naar het kleinste gemeen veelvoud. Elke partner levert haar bijdrage en steunt hierbij op haar eigen sterktes. Zo krijg je een veel beter resultaat dan wanneer je de samenwerking beperkt tot compromis waarbij eenieder water bij de wijn doet.

WELK ADVIES HEB JE VOOR SAMENWERKINGEN WAARBIJ VERSCHILLENDE DISCIPLINES GECOMBINEERD WORDEN?

Samenwerkingen waarbij partijen met verschillende achtergronden samenkomen zijn altijd uitdagend. Bij de start van de vergadering met IT-ers veronderstellen we vaak al dat die techneuten moeilijke terminologie gaan gebruiken en sluiten we al paden af naar vlotte samenwerking. Eigenlijk hoeft dit niet: elk vakgebied zoals de rechtsspraak kent zijn eigen jargon, het is niet omdat een woord regelmatig gebruikt wordt dat de andere partij het woord ook kent, sterker nog soms gebruiken we wel dezelfde woorden maar is er een andere connotatie of zelfs andere betekenis afhankelijk van het vakgebied. Wanneer je vertrekt vanuit het standpunt dat elke partner zijn eigen achtergrond inbrengt en meerwaarde levert aan de samenwerking opent zich een zeer interessant perspectief om sneller en betere resultaten te bekomen.

INGRID WALRY : QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE LA COLLABORATION ET LE TRAVAIL INTELLIGENT ?

Piet Verhoeve : Nous utilisons souvent ces mots de manière interchangeable, mais il y a une différence. Lorsque vous collaborez, votre rôle se limite à organiser une contribution selon un cadre convenu. Lorsque les partenaires coopèrent, ils s'efforcent d'aborder le problème sous des angles différents et ce n'est qu'ensuite qu'ils parviennent à une solution. La coopération intelligente va plus loin : elle part du principe que les différences entre les partenaires se renforcent mutuellement. Au lieu de vous limiter à des parties partageant les mêmes idées et ayant une connaissance similaire du problème, vous mettez en place une coopération avec des partenaires et des compétences complémentaires. Vous ne cherchez pas un compromis, disons le plus petit dénominateur commun, mais vous cherchez le plus petit multiple commun. Chaque partenaire apporte sa contribution, en s'appuyant sur ses propres forces. De cette façon, vous obtenez un bien meilleur résultat que si vous limitez la coopération à des compromis où chacun doit faire des concessions.

QUELS CONSEILS AVEZ-VOUS POUR LES COLLABORATIONS QUI COMBINENT DIFFÉRENTES DISCIPLINES ?

Les collaborations dans lesquelles des parties ayant des antécédents différents se rencontrent sont toujours un défi. Au début de la réunion avec les informaticiens, nous partons souvent du principe que ces derniers vont utiliser une terminologie difficile et nous fermons déjà la voie à une coopération harmonieuse. En fait, ce n'est pas nécessaire : chaque domaine, comme le droit, a son propre jargon, et ce n'est pas parce qu'un mot est utilisé régulièrement que l'autre partie le connaît aussi ; en fait, il arrive que nous utilisions les mêmes mots mais qu'ils aient une connotation ou même un sens différent selon le domaine. Lorsque vous partez du point de vue que chaque partenaire apporte son propre contexte et sa propre valeur ajoutée à la coopération, une perspective très intéressante s'ouvre pour obtenir des résultats plus rapides et meilleurs.

BIJ SAMENWERKING KOMT ALTIJD OVERLEG, COÖRDINATIE EN OVERHEAD AAN TE PAS, VERTRAAGT DIT DE RESULTATEN?

Er is een Afrikaans spreekwoord dat zegt “*Wil je snel gaan, ga alleen; wil je ver gaan ga dan met twee*”. Het gezegde suggereert op die manier dat je sneller vooruitgaat als je niet moet wachten op je partner en dat samenwerken vertragend werkt. Dit kan misschien wel zo zijn in de Afrikaanse savanne, maar in het hedendaagse internettijdperk en de netwerkeconomie is dit zeker niet langer het geval. Sterker nog, alles alleen willen doen of zelf leren eer je een stap zet is de beste manier om trager vooruit te gaan. Het fenomeen is ook gekend onder het ‘*not invented here* syndroom’ waarbij organisaties die alles zelf willen doen telkens het warm water opnieuw uitvinden en (lange) leercurves doorlopen in plaats van te steunen op de expertise van een partner in een samenwerking. Wanneer je elke nieuwe technologie volledig wil kennen en beheersen eer je ze kan gebruiken zal je eerder stilstaan dan vooruitgaan.

Dit valt te vergelijken met de bestuurder van een wagen met een verbrandingsmotor die een diploma automechaniek moet hebben vooraleer hij zou mogen rijden. Bij de introductie van de auto meer dan 100 jaar geleden was dit misschien handig om enige kennis van automechaniek te hebben, anno 2022 is dat helemaal niet meer nodig. Wanneer die bestuurder overstapt naar een elektrische wagen is een grondige kennis van elektronica zelfs volledig overbodig.

LA COOPÉRATION IMPLIQUE TOUJOURS UNE CONSULTATION, UNE COORDINATION ET DES FRAIS GÉNÉRAUX, CELA NE RALENTIT-IL PAS LES RÉSULTATS ?

Un proverbe africain dit : “*Si vous voulez aller vite, allez-y seul ; si vous voulez aller loin, allez-y à deux*”. Le proverbe suggère donc que l’on va plus vite si l’on ne doit pas attendre son partenaire et que le travail en commun ralentit les choses. C’était peut-être vrai dans la savane africaine, mais à l’ère de l’internet et de l’économie de réseau, ce n’est certainement plus le cas. En fait, vouloir tout faire seul ou apprendre par soi-même avant de faire un pas est le meilleur moyen d’avancer plus lentement. Ce phénomène est également connu sous le nom de “syndrome de la non-invention” : les organisations qui veulent tout faire elles-mêmes réinventent la roue à chaque fois et passent par de (longues) courbes d’apprentissage au lieu de s’appuyer sur l’expertise d’un partenaire dans le cadre d’une coopération. Si vous voulez connaître et maîtriser chaque nouvelle technologie avant de pouvoir l’utiliser, vous stagnerez au lieu de progresser.

Cela peut être comparé au conducteur d’une voiture à moteur à combustion interne qui doit avoir un diplôme en mécanique automobile avant d’être autorisé à conduire. Lorsque la voiture a été introduite il y a plus de 100 ans, il aurait pu être utile d’avoir quelques connaissances en mécanique automobile, mais en 2022, cela n’est plus nécessaire. Lorsque le conducteur passe à une voiture électrique, une connaissance approfondie de l’électronique est même totalement inutile.

Marc Van den Dorpe

*Nationaal voorzitter
UROB-UJCB
Président national
UROB-UJCB*



INGRID WALRY: WAT BETEKENT DEZE TRANSFORMATIE VOOR JUSTITIE?

Marc Van den Dorpe: Het is belangrijk dat er geïnvesteerd wordt in een duurzame transformatie voor Justitie waar niet alleen de informatie-uitwisseling versneld kan worden maar dat er ook een menselijke input aanwezig is. De Verenigde Naties heeft met haar 17-puntenprogramma een krachtig model opgericht waarbinnen instellingen wereldwijd zich kunnen engageren om een verschil te maken op vlak van

INGRID WALRY : QUE SIGNIFIE CETTE TRANSFORMATION POUR LA JUSTICE ?

Marc Van den Dorpe : Il est important d’investir dans une transformation durable de la justice, où non seulement l’échange d’informations peut être accéléré mais où il y a aussi un apport humain. Avec son programme en 17 points, les Nations unies ont établi un modèle puissant pour les institutions du monde entier qui s’engagent à faire la différence en termes de durabilité. Nous pouvons donc être fiers de l’enga-

duurzaamheid. Bijgevolg mogen we trots zijn op het engagement van veel Belgische instellingen en ondernemingen die zich hiervoor dagelijks inzetten.

HOE KIJKT U NAAR DEZE DUURZAME EVOLUTIE VAN JUSTITIE?

Naast klimaatverandering, gendergelijkheid, hernieuwbare energie en welzijn voor alle mensen is er ook een 16^e doelstelling voorzien die mijn visie met Justitie deelt. Namelijk het bevorderen van vreedzame, inclusieve samenlevingen met oog op duurzame ontwikkeling. Het Justitie van de toekomst is voor iedereen toegankelijk en bouwt op alle niveaus doeltreffende en verantwoordelijke instellingen uit. De digitale transformatie die Justitie nu ondergaat zal dus zeker als leidraad dienen voor de verdere duurzame uitbouw naar de toekomst.

WELKE ROL SPEELT DE UNIE DER RECHTERS IN ONDERNEMINGSZAKEN IN DEZE VISIE?

Op donderdag 28 april 2022 hebben we het inmiddels 50-jarige bestaan van de Unie der Rechters in Ondernemingszaken van België gevierd. Een sleutelmoment binnen de geschiedenis van de Unie om zowel terug te blikken naar het verleden, maar ook om de aandacht op de toekomst te vestigen. De Unie stimuleert rechters in ondernemingszaken om verder te gaan met de duurzame ambities en vertaalt deze in de praktijk. De Unie speelt met andere woorden een verbindende rol die de onschatbare hoeveelheid aan praktijk- en kennisinzichten van de rechter in ondernemingszaken valoriseert.

WELKE INVLOED ZAL DIT HEBBEN VOOR DE RECHTER IN ONDERNEMINGSZAKEN?

Als richtlijn voor de toekomst blik ik graag vooruit naar het jaar 2030. Een uniek jaar waar zowel het 60-jarige bestaan van de Unie als het 200-jarige bestaan van België symbolisch samenvallen. Hier zullen de fundamenten van een gedigitaliseerd Justitie die vandaag in opbouw zijn al enkele cycli doorlopen hebben. Uiteraard zal de Unie hier haar unieke verbindingsrol tussen de rechters in ondernemingszaken en de minister van Justitie blijven vervullen. Anderzijds zal er ook een bijkomende behoefte ontstaan om gedurende het digitalisatieproject de fygitale perspectieven van de inmiddels 1100 rechters in ondernemingszaken te blijven behartigen.

gement de nombreuses institutions et entreprises belges qui y travaillent chaque jour.

COMMENT VOYEZ-VOUS CETTE ÉVOLUTION DURABLE DE LA JUSTICE ?

Outre le changement climatique, l'égalité des sexes, les énergies renouvelables et le bien-être de tous, il existe également un 16^e objectif qui partage ma vision avec la justice. A savoir, la promotion de sociétés pacifiques et inclusives en vue d'un développement durable. La justice du futur sera accessible à tous et mettra en place des institutions efficaces et responsables à tous les niveaux. La transformation numérique que connaît actuellement la Justice servira donc certainement de ligne directrice pour la poursuite de son développement durable à l'avenir.

INGRID WALRY : QUEL RÔLE JOUE L'UNION DES JUGES EN MATIÈRE D'ENTREPRISE DANS CETTE VISION ?

Marc Van den Dorpe : Le jeudi 28 avril 2022, nous avons célébré le 50^{ème} anniversaire de l'Union des juges en matière de sociétés de Belgique. Un moment clé dans l'histoire de l'Union pour se pencher sur le passé, mais aussi pour attirer l'attention sur l'avenir. L'Union encourage les juges dans les affaires de sociétés à poursuivre leurs ambitions durables et les traduit dans la pratique. En d'autres termes, l'Union joue un rôle de liaison qui valorise l'apport inestimable de connaissances et de pratiques des juges d'entreprise.

INGRID WALRY : QUEL IMPACT CELA AURA-T-IL SUR LE JUGE D'ENTREPRISE ?

Marc Van den Dorpe : Comme ligne directrice pour l'avenir, j'aimerais me projeter en 2030. Une année unique où coïncident symboliquement le 60^e anniversaire de l'Union et le 200^e anniversaire de la Belgique. Dans ce cas, les fondements d'un système judiciaire numérisé qui sont construits aujourd'hui auront déjà traversé plusieurs cycles. Naturellement, l'Union continuera à remplir son rôle unique de liaison entre les juges des affaires et le ministre de la justice. D'autre part, il sera également nécessaire de continuer à promouvoir les perspectives fygitales des désormais 1100 juges d'affaires pendant le projet de numérisation.

Mathias De Clercq

Burgemeester
Maire



INGRID WALRY: HOE ERVAART U DEZE DIGITALE TRANSFORMATIE?

Mathias De Clercq: We zitten middenin een digitale transformatie die onze manier van werken, lesgeven, zorg verlenen, ondernemen grondig door elkaar schudt. We mogen echter niet zomaar op deze trein springen, we moeten dat doordacht doen. In Gent willen we op de eerste rij staan voor een kwaliteitsvolle digitale revolutie.

We willen dit doen met aandacht voor alle belanghebbenden. Net zoals ook de Vlaamse overheid oproept tot meer samenwerking en een grotere compatibiliteit van toepassingen en systemen, willen wij ook samen met andere steden, kennisinstellingen en bedrijven toewerken naar een slimme stad, die technologie omarmt in éénieders belang. We hebben ervoor gekozen om drie brede domeinen naar voren te schuiven om prioriteit aan te pakken via digitale oplossingen: Gezondheid, Onderwijs, en Klimaat.

ALS BURGEMEESTER STAAT U MEE AAN DE FRONTLINIE VOOR DE DIGITALE TRANSFORMATIE. OP WELK NIVEAU HELPT DEZE DIGITALISATIE DE BURGERS?

Proactieve dienstverlening is één van de pijlers die voor onze slimme stad typerend is. Dit houdt in dat we automatisch een bepaalde dienstverlening kunnen aanbieden aan iemand zodra de beschikbare data vaststelt dat deze burger of het bedrijf in kwestie hier recht op heeft.

Het is tenslotte de data die moet lopen, niet de burgers. Bijgevolg is het belangrijk om de digitale *backoffice* terug te koppelen naar de burger zodat hij ook betrokken is bij de status van zijn dossier. Deze initiatieven zorgen ervoor dat de gebruiker centraal komt te staan. Er wordt ook samengewerkt over de overheden heen zodat burgers en bedrijven een overkoepelende ingang zullen hebben.

HOE IS GENT KUNNEN UITGROEIEN TOT EEN PIONIER DIE TECHNOLOGIE OMARMT?

Als aantrekkelijke stad voor digitale transformatie is het belangrijk om het huidige technologische talent verder te laten doorgroeien en om nieuw talent te verwerven. Dit kunnen we niet alleen, daarom is het belangrijk om onze data be-

INGRID WALRY : COMMENT VIVEZ-VOUS CETTE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ?

Mathias De Clercq : Nous sommes au cœur d'une transformation numérique qui bouleverse en profondeur notre façon de travailler, d'enseigner, de soigner et de faire des affaires. Cependant, nous ne pouvons pas simplement sauter dans ce train, nous devons le faire de manière réfléchie. À Gand, nous voulons être aux premières loges d'une révolution numérique de qualité.

Nous voulons le faire en prêtant attention à toutes les parties prenantes. Tout comme le gouvernement flamand appelle à une plus grande coopération et à une plus grande compatibilité des applications et des systèmes, nous voulons également collaborer avec d'autres villes, des institutions de connaissances et des entreprises en vue d'une ville intelligente qui adopte la technologie dans l'intérêt de tous. Nous avons choisi de donner la priorité à trois grands domaines à aborder par le biais de solutions numériques : Santé, éducation et climat.

EN TANT QUE MAIRE, VOUS ÊTES EN PREMIÈRE LIGNE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE. À QUEL NIVEAU CETTE NUMÉRISATION AIDE-T-ELLE LES CITOYENS ?

La fourniture proactive de services est l'un des piliers qui caractérisent notre ville intelligente. Cela signifie que nous pouvons offrir automatiquement un certain service à quelqu'un dès que les données disponibles établissent que ce citoyen ou l'entreprise en question y a droit.

Après tout, ce sont les données qui doivent fonctionner, pas les citoyens. Par conséquent, il est important que le *back-office* numérique renvoie au citoyen afin qu'il soit également impliqué dans le statut de son dossier. Ces initiatives garantissent que l'utilisateur est placé au centre de l'attention. Il existe également une coopération entre les gouvernements afin que les citoyens et les entreprises disposent d'un point d'accès général.

COMMENT GAND EST-ELLE DEVENUE UN PIONNIER DE LA TECHNOLOGIE ?

En tant que ville attractive pour la transformation numérique, il est important de permettre aux talents technologiques actuels de continuer à se développer et d'acquérir de nouveaux talents. Nous ne pouvons y parvenir seuls, il est donc impor-

schikbaar te stellen aan andere lokale, nationale en internationale overheden en partners.

Om tijdig in te spelen op een snel veranderende omgeving is het noodzakelijk om te leren van en samenwerken te voorzien mét andere innovatieve steden en techspelers. Als stad zal het belangrijk zijn voor te anticiperen en ruimte te voorzien voor experiment en samenwerking die voor een kwalitatieve, veilige en ethisch verantwoorde evolutie kan zorgen op vlak van gezondheid, klimaat en onderwijs.

HOE WORDT DEZE TECHNOLOGIE TOEGANKELIJK GEMAAKT?

We bouwen aan een innovatiecultuur die technologie toegankelijk maakt; we zetten in op snelheid of *agility* in onze manier van werken én onze manier van samenwerken.

Innovatie mag niet gefnuikt worden door ellenlange projecten op basis van uitvoerige studies vol hypotheses, maar wél door kleine en veilig experimenten mogelijk te maken die snel duidelijkheid geven of ze al dan niet waarde voor de gebruiker brengen en verdergezet kunnen worden. Een cultuur waar we die oplossingen ook open kunnen bedenken met alle staddiensten, partners en gebruikers samen.

tant de mettre nos données à la disposition d'autres autorités et partenaires locaux, nationaux et internationaux.

Afin de répondre en temps utile à un environnement en mutation rapide, il est nécessaire d'apprendre d'autres villes innovantes et d'autres acteurs technologiques et de coopérer avec eux. En tant que ville, il sera important d'anticiper et de laisser place à l'expérimentation et à la coopération qui peuvent garantir une évolution qualitative, sûre et éthique dans le domaine de la santé, du climat et de l'éducation.

COMMENT CETTE TECHNOLOGIE SERA-T-ELLE RENDUE ACCESSIBLE ?

Nous construisons une culture de l'innovation qui rend la technologie accessible ; nous nous concentrons sur la rapidité ou l'agilité dans notre façon de travailler et notre façon de travailler ensemble.

L'innovation ne doit pas être étouffée par de longs projets fondés sur des études élaborées et pleines d'hypothèses, mais plutôt par la possibilité de mener des expériences de petite envergure et sûres qui permettent de déterminer rapidement si elles apportent ou non une valeur ajoutée à l'utilisateur et si elles peuvent être poursuivies. Une culture dans laquelle nous pouvons aussi concevoir ouvertement ces solutions avec tous les services, partenaires et utilisateurs de la ville.

Vincent Van Quickenborne

*Vice-eersteminister, minister
van Justitie
Vice-Premier ministre,
Ministre fédéral de la Justice*



INGRID WALRY: HOE WILT U DE DIGITALISERING INZETTEN OM DE DUURZAAMHEIDSDOELSTELLINGEN BINNEN JUSTITIE TE VERWEZENLIJKEN?

Minister Vincent Van Quickenborne: Met de duurzaamheidsdoelstellingen voor Justitie willen we evolueren naar een doeltreffende, verantwoordelijke en transparante instelling die op alle niveaus garant staat voor participatieve en inclusieve besluitvorming. De Digitalisering is hier in mijn

INGRID WALRY : COMMENT COMPTÉZ-VOUS UTILISER LA NUMÉRISATION POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE DURABILITÉ AU SEIN DE LA JUSTICE ?

Ministre Vincent Van Quickenborne : Avec les objectifs de durabilité pour la Justice, nous voulons évoluer vers une institution efficace, responsable et transparente qui garantit une prise de décision participative et inclusive à tous les niveaux. La numérisation est, à mon avis, cruciale pour mettre cela sur la

ogen cruciaal voor om dit in goede banen te leiden. Toch is het noodzakelijk om te beginnen met de juiste bouwblokken en dit stap voor stap aan te pakken in plaats van in allerlei veranderingen door te voeren. Justitie is al een aantal jaren structureel ondergefinancierd en daarnaast kampt het ook op vele vlakken met een personeelstekort. Om dit personeelstekort aan te pakken moet er dus extra budget ingezet worden en is het belangrijk om een einde te maken aan de besparingen op Justitie. De Coronacrisis heeft veel slachtoffers gemaakt, maar heeft anderzijds ook gezorgd voor een vernieuwende mindset binnen Justitie. Deze gedeelde ambitie om het slimmer en straffer aan te pakken is zeker een onderscheidende factor die het verschil maakt.

WAT ZIJN DE BOUWBLOKKEN DIE U HIERVOOR WILT GEBRUIKEN?

Om te beginnen mogen we het menselijke luik niet uit het oog verliezen. Om bedrijven in moeilijkheden sneller dan ooit opnieuw op de rails te zetten hebben we een speciale herlanceringsprocedure voorzien die dit gaat faciliteren. Daarnaast moeten we ook sneller en proactief kunnen ingrijpen bij het opsporen van bedrijven in moeilijkheden. Door kort op de bal te spelen met *Business Alert* is het mogelijk om in te grijpen en faillissementen te vermijden. Een derde punt is dat we ook willen groeien naar een straffer Justitie door nieuwe digitale *tools* te integreren in combinatie met het extra personeel. De Coronacrisis heeft de trend naar digitalisatie doen versnellen met digitale vergaderingen, dit moment mogen we niet verliezen.

Tenslotte zal de digitale toekomst datagestuurd zijn. Justitie legt daarom een sterke nadruk op het efficiënter analyseren en capteren van actueel cijfermateriaal in dashboards. Er wordt dus ook ingezet op artificiële intelligentie die beleidsverantwoordelijken ondersteunt bij het nemen van beslissingen.

bonne voie. Toutefois, il est nécessaire de commencer par les bons éléments de base et de s'attaquer à ce problème étape par étape au lieu de mettre en œuvre des changements dans la précipitation. La justice est structurellement sous-financée depuis un certain nombre d'années et, en outre, elle souffre d'un manque de personnel dans de nombreux domaines. Pour faire face à cette pénurie de personnel, il faut donc utiliser des budgets supplémentaires et il est important de mettre fin aux coupes dans la Justice. La crise Corona a fait de nombreuses victimes, mais d'un autre côté, elle a également fait naître un état d'esprit novateur au sein du système judiciaire. Cette ambition partagée de faire les choses de manière plus intelligente et plus rigoureuse est certainement un facteur distinctif qui fait la différence.

QUELS SONT LES ÉLÉMENTS DE BASE QUE VOUS VOULEZ UTILISER POUR CELA ?

Pour commencer, nous ne devons pas perdre de vue l'aspect humain. Afin de remettre les entreprises en difficulté sur les rails plus rapidement que jamais, nous avons prévu une procédure spéciale de relance qui facilitera cette opération. En outre, nous devons également être en mesure d'intervenir plus rapidement et de manière proactive dans la détection des entreprises en difficulté. En utilisant *Business Alert* pour réagir rapidement, il est possible d'intervenir et d'éviter les faillites. Un troisième point est que nous voulons aussi évoluer vers un système de justice plus punitif en intégrant de nouveaux outils numériques en combinaison avec le personnel supplémentaire. La crise de Corona a accéléré la tendance à la numérisation avec les réunions numériques ; nous ne devons pas perdre cet élan.

Enfin, l'avenir numérique sera axé sur les données. C'est pourquoi le ministère de la Justice met l'accent sur une analyse plus efficace et sur la saisie des chiffres actuels dans des tableaux de bord. L'intelligence artificielle, qui aide les décideurs à prendre des décisions, est également utilisée.