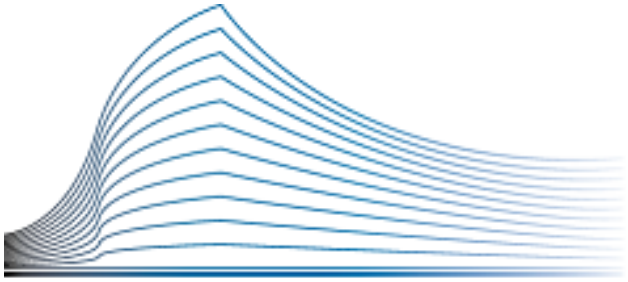


Collège des cours et tribunaux

College van de hoven en rechtbanken

Het College van de hoven en rechtbanken

Activiteitenverslag
november 2014 – september 2017

Een stand van zaken na een eerste half mandaat

Voorwoord

Bij wet van 18 februari 2014 betreffende de invoering van een verzelfstandigd beheer voor de rechterlijke organisatie, waarbij onder meer artikel 181 van het Gerechtelijk Wetboek gewijzigd werd, werd het College van de hoven en rechtbanken opgericht, verder in de tekst het College.

Met de bekendmaking van zijn samenstelling in het Belgisch Staatsblad van 17 november 2014, die tevens geldt als installatie van het College, konden de werkzaamheden van het College officieel van start gaan. Op 25 november 2014 vond een eerste vergadering plaats.

In mei 2017 was het College halfweg in de uitvoering van zijn vijfjarige mandaat, weliswaar niet in volle uitvoering van de door de wetgever toegekende bevoegdheden. We verklaren ons nader.

Krachtens artikel 181 van het Gerechtelijk Wetboek werd het College belast met de opdracht *"in te staan voor de goede algemene werking van de Zetel"*. De wetgever heeft verduidelijkt dat het aan het College toekomt maatregelen te nemen die een toegankelijke, onafhankelijke, tijdige en kwaliteitsvolle rechtsbedeling verzekeren door:

- het organiseren van de communicatie,
- het organiseren van het kennisbeheer,
- het voeren van een kwaliteitsbeleid,
- de optimalisatie van de werkprocessen,
- de implementatie van informatisering,
- het voeren van een strategisch personeelsbeleid,
- het genereren van statistieken, werklastmeting en werklastverdeling.

Bovendien moet het College ondersteuning geven aan het beheer van de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken.
Het College moet ook een beheersovereenkomst afsluiten met de minister van Justitie, en beheersplannen met de gerechtelijke entiteiten.
Diezelfde wet van 18 februari 2014 bepaalt echter dat het College zich momenteel nog steeds in een *"overgangsfase"* bevindt, aangezien de artikelen 21 tot 27 inzake de *"beheersovereenkomsten en beheersplannen"* nog niet in werking zijn getreden. Bovendien moeten bij in ministerraad overlegd koninklijk besluit *"de mate waarin, de fasering en de nadere regels"* bepaald worden waarin de bevoegdheden worden overgedragen van de Federale Overheidsdienst Justitie aan de Colleges of aan het in artikel 185/1 Ger. W. bedoelde gemeenschappelijk beheer.

Het College stelt vast dat het in deze overgangsfase en met de beperkte toegekende middelen in essentie slechts een adviserende rol heeft. In die moeilijke context stelt het College momenteel alles in het werk om de weg naar een professioneel en verzelfstandigd beheer op maat van de hoven en rechtbanken voor te bereiden.

In wat volgt, vindt u een overzicht van de aangewende middelen en de realisaties in de periode van november 2014 tot september 2017.

September 2017
Jean-Louis Desmecht, voormalig voorzitter van het College van de hoven en rechtbanken

Officieel 'werkingsverslag' versus officieus 'activiteitenverslag'

De Wet van 18 februari 2014 betreffende de invoering van een verzelfstandigd beheer voor de rechterlijke organisatie stelt in artikel 30 dat:
"*elk College (…) jaarlijks een werkingsverslag [dient] op [te stellen]. In het werkingsverslag vermeldt elk College zijn activiteiten, zijn richtlijnen, de beslissingen van de directiecomités die het heeft vernietigd, op welke wijze de middelen die via de beheersovereenkomst werden verleend, zijn gebruikt, de resultaten die elke organisatie op basis van deze indicatoren heeft behaald, en de indicatoren voor realisatie of de niet-realisatie van doelstellingen van de organisatie.*
Het werkingsverslag wordt voor 1 juli overgemaakt aan de minister van Justitie en de voorzitters van de federale Wetgevende Kamers. De minister bepaalt na advies van het College het standaardformulier volgens hetwelk dit werkingsverslag wordt opgesteld."

De artikelen 21 tot 27 van bovenvermelde wet inzake de "beheersovereenkomsten en beheersplannen" zijn bij het schrijven van dit rapport nog niet in werking getreden. De beheersbevoegdheden die de FOD Justitie aan de Colleges of aan het gemeenschappelijk beheer zal overdragen, zijn ook nog niet geconcretiseerd. Ten slotte is er nog geen uitvoeringsbesluit over het standaardformulier aan de hand waarvan het werkingsverslag moet worden opgesteld.

Dit document mag dan ook geenszins beschouwd worden als standaardformulier voor het officiële werkingsverslag van een College in volle uitvoering van zijn functie.
Hoewel het College zijn wettelijke bevoegdheden nog niet ten volle kan uitvoeren en bijgevolg nog geen officieel 'werkingsverslag' kan opmaken conform de wetgeving, wensen het College en zijn steundienst in dit officieuze 'activiteitenverslag' toch reeds in alle transparantie verslag uit te brengen over de activiteiten van de eerste helft van het mandaat van het College (november 2014 - september 2017).

Leeswijzer

In dit verslag vindt u vooreerst de historiek van de oprichting van het College. Daarna volgt een globale situatieschets van het College en zijn steundienst.
De beschikbare middelen voor de periode 2014-2017 worden opgesomd en kort besproken. Het grootste deel van dit 'activiteitenverslag' handelt over de zaken die in de periode 2014-2017 verwezenlijkt zijn met de beschikbare middelen. Er wordt immers gewerkt in functie van de opdracht van het College van de hoven en rechtbanken:
Het mogelijk maken dat hoven en rechtbanken ten volle hun opdracht kunnen vervullen zoals die in hun mission statement is vervat, door op een transparante, professionele en onderbouwde wijze te ijveren voor de benodigde middelen en voor de optimale inzet van die middelen. Daartoe treedt het College op als spreekbuis van het management van hoven en rechtbanken naar externe actoren toe en zorgt het voor ondersteuning van het management van hoven en rechtbanken door het ondernemen, communiceren of faciliteren van verbeteringsinitiatieven, het verschaffen van aanbevelingen en richtlijnen en de best mogelijke middelenbedeling.

Inhoudsopgave

Voorwoord **2**
Officieel 'werkingsverslag' versus officieus 'activiteitenverslag' **3**
Leeswijzer **3**
Inhoudsopgave **4**
1. Historiek **5**
2. Globale situatiebeschrijving **6**
2.1 COLLEGE VAN DE HOVEN EN RECHTBANKEN 6
2.2 STEUNDIENST VAN HET COLLLEGE VAN DE HOVEN EN RECHTBANKEN 8
2.3 RAAD VAN DE HOOFDGRIFFIERS 9
3. Middelen 2014-2017 ..... **10**
4. Verwezenlijkingen 2014-2017 ..... **15**
4.1. UITVOEREND COMITE 17
4.2. SECRETARIAAT, COMMUNICATIE EN KENNISMANAGEMENT 18
4.3. HUMAN RESCOURCES MANAGEMENT - HRM 20
4.4. BUDGET, BEHEER EN LOGISTIEK - BBL 23
4.5. MONITORING – STATISTIEK EN WERKLASTMETING 25
4.6. WERKPROCESSEN - BPM 27
4.7. INFORMATIE- EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE – ICT 29
4.8. STRATEGIE 31
5. Slotwoord **34**
Staf – Steundienst: wie is wie? (september 2017) **36**
Meer informatie **39**

1. Historiek

Informele overlegvergaderingen binnen de rechterlijke organisatie zijn van alle tijden. Op nationaal niveau waren de korpschefs van het Openbaar Ministerie en de zetel gedurende vele jaren verenigd in de Vaste vergadering van de korpschefs.

2008: Op 4 juni 2008 werd een protocolakkoord afgesloten tussen de toenmalige minister van Justitie en vertegenwoordigers van de zetel. Dit protocol werd de start voor de oprichting van een specifieke vereniging, die de korpschefs van de zetel vertegenwoordigde, de Vaste vergadering van de korpschefs van de zetel.

In datzelfde protocolakkoord werd het Vast Bureau voor Statistiek en Werklastmeting (VBSW) opgericht. Dat Vast Bureau had onder meer de opdracht statistieken op te maken over de werking van de hoven en rechtbanken en een instrument te ontwikkelen om de werklast van de hoven en rechtbanken te meten. Het VBSW werd later geïntegreerd in de steundienst van het College van de hoven en rechtbanken.

2011: De samenstelling van de Vaste vergadering van de korpschefs van de zetel werd aangepast om de rechtbanken op het niveau van eerste aanleg een meer evenredige vertegenwoordiging te geven. Vanaf 2011 bestond de vergadering uit één vertegenwoordiger van de korpschefs per type hof of rechtbank per taalrol (NL/FR). Het Hof van Cassatie heeft op een later tijdstip gekozen voor een 'stand alone'-positie voor het beheer van het eigen hof. De vergadering bestond sindsdien uit twaalf leden. Na die gedaantewisseling werd ook de naam gewijzigd in het 'voorlopig College van de hoven en rechtbanken'.

2014: Sinds 1 april 2014 heeft het College van de hoven en rechtbanken een wettelijke basis (artikel 181 van het Gerechtelijk Wetboek). Het College is samengesteld uit tien leden die voor een mandaat van vijf jaar verkozen worden door hun collega-korpschefs. Een steundienst staat het College bij.

Op 17 november 2014 was de oprichting van het College van de hoven en rechtbanken een feit.

2017: Op 25 mei 2017 was het College van de hoven en rechtbanken halfweg zijn mandaat.
Het heeft gedurende tweeënhalf jaar gefunctioneerd en bevindt zich nog in een "overgangsfase". Het College werkt met beperkte middelen én nog niet in volle uitvoering van de door de wetgever toegekende bevoegdheden.
In de periode 2014-2017 heeft het College enerzijds een adviserende rol gespeeld in de lopende initiatieven om te komen tot een goed en verzelfstandigd beheer op maat van de hoven en rechtbanken en anderzijds een langetermijnvisie uitgewerkt voor de concretisering van het beheersmodel van de rechterlijke organisatie.

2. Globale situatiebeschrijving

2.1 COLLEGE VAN DE HOVEN EN RECHTBANKEN

We situeren hier kort het College van de hoven en rechtbanken binnen de rechterlijke macht en ten opzichte van de wetgevende en de uitvoerende macht.

De staatsmacht is verdeeld over drie machten: de wetgevende, de uitvoerende en de rechterlijke macht. De drie machten zijn onafhankelijk van elkaar, maar moeten ook samenwerken.

De hoven en rechtbanken maken deel uit van de rechterlijke macht. Binnen het kader van een democratische rechtsstaat en de door de wetgever bepaalde bevoegdheden dragen de hoven en rechtbanken bij tot het oplossen of voorkomen van geschillen. Daartoe nemen ze beslissingen op een onafhankelijke, onpartijdige en professionele manier, met respect voor de rechtsregels en door de beschikbare middelen zo in te zetten, dat de best mogelijke kwaliteit wordt bereikt.

De hoven en rechtbanken vormen op het vlak van beheer een grote uitdaging, wegens de omvang en de diversiteit ervan en het gebrek aan beheerstools. De hoven en rechtbanken kennen in het geheel zo'n zevenduizend personeelsleden, opgedeeld in zes/zeven soorten jurisdicties (zie afbeelding hierboven) die gevestigd zijn op zo'n driehonderd locaties in heel België. De gerechtelijke entiteiten kennen een variabiliteit van schaalgrootte van een dertigtal tot een vijfhonderdtal medewerkers. Er bestaan tot op heden dertien verschillende ICT-applicaties.

Het College heeft een opdracht inzake het beheer van de hoven en rechtbanken. Het helpt de hoven en rechtbanken bij het verwezenlijken van hun kerntaak:

- door op een transparante, professionele en onderbouwde wijze te ijveren voor de nodige middelen en voor de optimale inzet daarvan;
- door als spreekbuis op te treden van het management van de hoven en rechtbanken ten opzichte van externe actoren;
- door het management van de hoven en rechtbanken te ondersteunen door
    - verbeteringsinitiatieven te nemen, te communiceren of te faciliteren,
    - aanbevelingen en richtlijnen uit te vaardigen,
    - voor de best mogelijke middelenverdeling te ijveren.

In 2014 werden de ongeveer driehonderd bestaande hoven en rechtbanken (met uitzondering van de Brusselse vredegerechten) gegroepeerd (de lokale vestigingsplaatsen blijven alsnog bestaan) tot 49 gerechtelijke entiteiten. De leiding van zo'n entiteit is in handen van een directiecomité, dat wordt voorgezeten door de magistraat-korpschef.

Het College is samengesteld uit tien magistraat-korpschefs die samen alle directiecomités van de hoven en rechtbanken in België vertegenwoordigen.

De volgende tien korpschefs maken deel uit van het College van de hoven en rechtbanken voor de periode 2014-2019:

- Lola Boeykens, eerste voorzitter van het arbeidshof van Antwerpen
- Antoon Boyen, eerste voorzitter van het hof van beroep van Gent
- Marc Dewart, eerste voorzitter van het hof van beroep van Luik
- Jean-Louis Desmecht, voorzitter van de vrederechters en rechters in de politierechtbank van Henegouwen
- Philippe Glaude, voorzitter van de rechtbank van eerste aanleg van Luik
- Luc Maes, eerste voorzitter van het hof van beroep van Brussel
- Dirk Van Der Kelen, voorzitter van de rechtbank van eerste aanleg van Oost-Vlaanderen
- Pol Van Iseghem, voorzitter van de rechtbank van koophandel van Gent
- Margaretha Verellen, voorzitter van de rechtbank van eerste aanleg van Leuven
- Serge Wynsdau, voorzitter van de arbeidsrechtbank van Waals-Brabant

Jean-Louis Desmecht werd op 25 november 2014 verkozen tot voorzitter van het College. Hij heeft het mandaat van voorzitter 2,5 jaar ingevuld.

Zoals de wetgever het bepaalt, wordt voor de tweede helft van het mandaat een nieuwe voorzitter, van de andere taalrol, verkozen.

Op de Collegevergadering van 24 april 2017 werd Toon Boyen verkozen tot de nieuwe voorzitter van het College van de hoven en rechtbanken. Op 25 mei 2017 nam hij dat mandaat op.

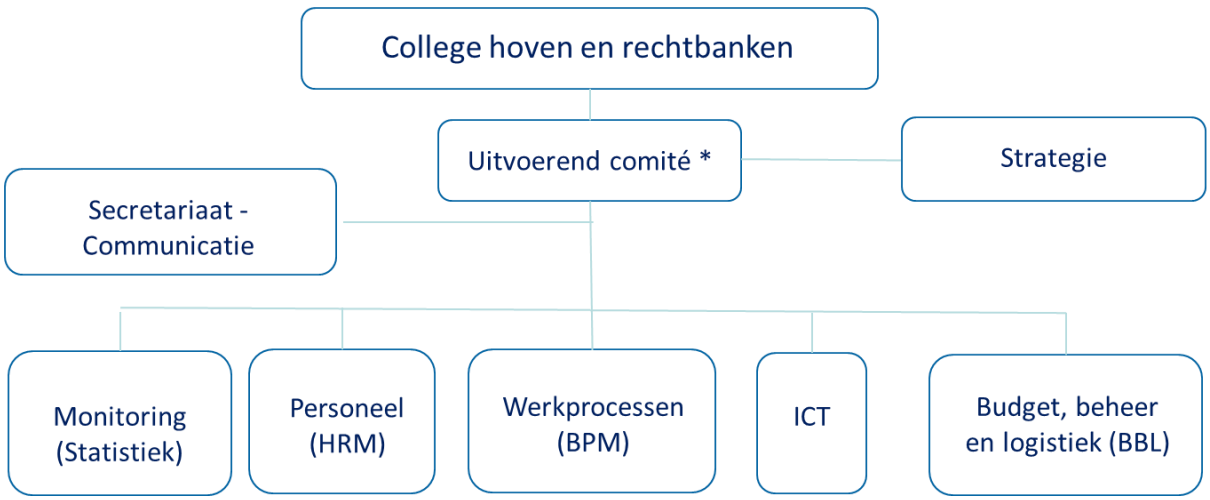
Het College vergadert tweemaal per maand, op de eerste en de derde maandag van de maand.

2.2 STEUNDIENST VAN HET COLLLEGE VAN DE HOVEN EN RECHTBANKEN

Het College van de hoven en rechtbanken wordt bijgestaan door een steundienst. De bevoegdheden van het College weerspiegelen zich in de verschillende afdelingen waaruit de steundienst bestaat:

- De leiding van de steundienst is in handen van een uitvoerend comité. Dat was in de periode november 2014-september 2017 samengesteld uit de voorzitter van het College en de directeur ad interim van de steundienst.
- Secretariaat, Communicatie en Kennismanagement: De afdeling Secretariaat – Communicatie ondersteunt het College en de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken bij het streven naar een goed kennis- en communicatiebeheer.
- HRM: De afdeling Human Resources Management ondersteunt het College en de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken bij het streven naar een efficiënt, effectief en mensgericht HR-beleid.
- BBL: De afdeling Budget, Beheer en Logistiek ondersteunt het College en de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken bij het streven naar een optimaal beheer van de middelen.
- Monitoring: De afdeling Monitoring ondersteunt het College en de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken bij de ontwikkeling en publicatie van de statistieken. De cluster ontwikkelde ook het project inzake de werklastmeting van de zetel.
- BPM: De afdeling Business Process Management ondersteunt het College en de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken bij het streven naar efficiënte werkprocessen.
- ICT: De afdeling Informatie- en Communicatietechnologie ondersteunt het College en de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken bij het streven naar een informatisering van de rechtsgang.
- Strategie: De afdeling Strategie ondersteunt het College en de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken bij organisatieontwikkeling en gerechtelijke hervorming. De bedoeling is te komen tot een algemeen kwaliteitsbeleid met op termijn een structuur van interne audit als sluitstuk.

Organigram steundienst van het College van de hoven en rechtbanken



Voor een overzicht van de medewerkers van de steundienst in de structuur van dit organigram, zie de 'WIE IS WIE' op het einde van dit activiteitenrapport (september 2017).

2.3 RAAD VAN DE HOOFDGRIFFIERS

Hoewel daar (nog) niet in is voorzien in de wetgeving over het autonoom beheer van de hoven en rechtbanken, beseft iedereen dat het gerechtspersoneel idealiter nauw verbonden is met de werkzaamheden van het College en zijn steundienst.

In die zin werd in september 2015 alvast in de praktijk een Raad van de hoofdgriffiers opgericht die als bevoorrechte gesprekspartner optreedt van het College. De Raad geeft het College advies over zaken die het beheer van de griffie betreffen én fungeert als nationaal aanspreekpunt voor de (hoofd)griffiers.

De Raad is samengesteld uit twaalf van de 49 hoofdgriffiers. Er zijn twee leden per soort hof of rechtbank, één Nederlandstalige en één Franstalige. De volgende twaalf hoofdgriffiers maken deel uit van de Raad (september 2017):

Soort hof/rechtbank	***Franstalig lid***	***Nederlandstalig lid***
Hoven van beroep	Thierry Heins (Brussel)	Cathrina Van den Abeele (Gent)
Arbeidshoven	Guy Demeulemeester (Bergen)	Walter Verhaegen (Antwerpen)
Rechtbanken van eerste aanleg	Laurent Bodet (Luxemburg)	Maddy De Coninck (Oost-Vlaanderen)
Arbeidsrechtbanken	Myriam Smet (Luik)	Joël Keppens (Brussel)
Rechtbanken van koophandel	Alain Sacre (Bergen en Charleroi)	Hilde Van Meensel (Antwerpen)
Vredegerechten + politierechtbanken	Céline Hardy (Namur)	Geert Van Nuffel (Antwerpen)

Walter Verhaegen, hoofdgriffier van het arbeidshof van Antwerpen, en Thierry Heins, hoofdgriffier van het hof van beroep van Brussel, zijn respectievelijk voorzitter en ondervoorzitter van de Raad van de hoofdgriffiers.

De Raad vergadert maandelijks, op de tweede maandag van de maand.

3. Middelen 2014-2017

Wettelijk kader

Om de werking van het College en zijn steundienst te organiseren was het noodzakelijk de kaderwet van 18 februari 2014 betreffende de invoering van een verzelfstandigd beheer voor de rechterlijke organisatie verder te verfijnen. In die zin heeft het College in april 2015 een advies uitgebracht ten aanzien van de minister van Justitie inzake een koninklijk besluit over de steundienst van het College van de hoven en rechtbanken. Dat koninklijk besluit werd op 30 maart 2017 gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad.

In het KB is ook een profiel voor een directeur van de steundienst opgenomen. Bovendien dient het als basis voor de opbouw van een personeelskader.

Budget beschikbaar volgens begrotingswetgeving

Volgens de wet van 22 mei 2003 houdende de organisatie van de begroting en van de comptabiliteit van de federale Staat, wordt de begroting per programma gestemd. Zo geeft het begrotingsprogramma 12 56 7 uitvoering aan artikel 185/4 §2 3° en 4° van de Wet van 18 februari 2014 dat voorziet in een aparte toekenning van de middelen voor de werking van het College van de hoven en rechtbanken en zijn steundienst.

Hieronder volgt het budget van het College per beschikbaar begrotingsjaar.

Tabel. Begrotingskredieten College/steundienst in de periode 2014-2017 (uitgedrukt in keuro (keuro= 1.000 euro))

Budget/Begrotingsjaar	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Personeelsbudget	Geen eigen begroting beschikbaar	1.650	1.993	1.991
Werkings-en investeringsbudget		114 (80+34)	90 (57 + 33)	89 (57 + 32)
Totaal budget		***1.764***	***2.083***	***2.080***

Hoewel het College werd opgericht in november 2014 was er nog geen aparte toekenning van de middelen voor de werking van het College en zijn steundienst opgenomen in de begrotingswet van 2014.
Het initiële begrotingskrediet van het College in 2015 werd grotendeels samengesteld uit de kredieten van twee entiteiten die werden ontbonden, nl. het Vast Bureau voor Statistiek en Werklastmeting en de Commissie voor de Modernisering van de Rechterlijke Orde.
Ten opzichte van 2015 werd het initiële budget voor het College van de hoven en rechtbanken in 2016 verhoogd om het op dezelfde hoogte te brengen als dat van het College van het openbaar ministerie. Dat gebeurde voor de personeelskosten, maar nog niet voor de werkings- en investeringsmiddelen[1].
Het budget voor het College en zijn steundienst is tot op heden niet gebaseerd op behoefte(analyses). Het wettelijk toegekende budget volstaat duidelijk niet voor de opdrachten die

[1] De intentie om de kredieten van de twee Colleges op hetzelfde niveau te brengen werd aangekondigd in het beleidsplan van de minister van Justitie: X, Justitieplan van de minister van Justitie, Brussel, 2015, punt 358, p. 109. Op basis van het begrotingsontwerp 2017 is dit onderdeel van het Justitieplan nog niet uitgevoerd. In dit verband stuurde het College een brief naar de minister van Justitie op 12 december 2016 (020_BGL_Gebruikerskredieten_2016_12_12_NL). Er werd tot op heden geen antwoord ontvangen.

het College moet uitvoeren. In zijn beleidsverklaring van 3 november 2016[2] geeft de minister van Justitie aan dat de steundiensten versterkt zullen worden. Sinds 2016 geeft het College gemotiveerde input ter uitbreiding van het wettelijke budget van het College en zijn steundienst, tot op heden zonder succes.
In 2017 werd het personeelskrediet ten opzichte van 2016 zelfs verlaagd conform de lineaire besparingen van de federale regering. Er werden ook geen bijkomende kredieten toegekend voor de loonindexering die werd doorgevoerd in juli 2016 (effect voor een volledig jaar in 2017).

Effectief beschikbaar budget

Als men zich focust op de toegekende personeelskredieten en het effectieve gebruik ervan binnen de personeelsenveloppe rechterlijke orde (organisatie-afdeling 56 van sectie 12) springt evenwel onmiddellijk in het oog dat het gebruik van de personeelskredieten van het programma 12 56 7 – College van de hoven en rechtbanken – ondermaats blijkt in vergelijking met het gebruik van de personeelskredieten van andere instellingen van de rechterlijke orde.

Het College is zich bewust van de impact van de omzendbrieven 644 en 650 met betrekking tot de federale personeelsmonitoring die de afzonderlijke personeelskredieten functioneel indeelt in één gemeenschappelijke personeelsenveloppe voor de rechterlijke orde. Die enveloppelogica zou echter de geplande wervingen van personeelsleden van de steundienst niet mogen verhinderen voor de haar hiertoe toegekende kredieten. De begrotingswet voorziet in een aparte toekenning van de middelen voor de werking van elk College enerzijds en van de middelen voor de werking van het geheel van de gerechtelijke entiteiten van de zetel en het Openbaar Ministerie anderzijds.

Het is derhalve te betreuren dat de benutting van de kredieten over de verschillende programma's niet gelijkloopt. Dat wekt de indruk dat bepaalde besparingen of operationele bestedingsmarges worden gerealiseerd ten koste van bepaalde diensten die zelfs niet noodzakelijk tot dezelfde "pijler" (zetel, Openbaar Ministerie of Hof van Cassatie) behoren.

Van het budgettaire "kader" van de steundienst was de voorbije periode niet meer dan 65% ingevuld. Op 5 september 2016 is het College daarom op voorstel van de directeur a.i. van de steundienst akkoord gegaan om -in het kader van de verdeling van het interne personeelsbudget van de zetel- de steundienst van het College te beschouwen als een vijftigste gerechtelijke entiteit (directiecomité). Zo kan het personeelsbudget van de steundienst ook volgens de geldende regels van een lineair percentage van het wettelijke (personeels/budgettaire) kader ingevuld worden. Dit betekent dat de steundienst in de loop van 2017 wordt versterkt met 10 extra personeelsleden of dat het aantal personeelsleden met zo'n 25 procent zal stijgen.

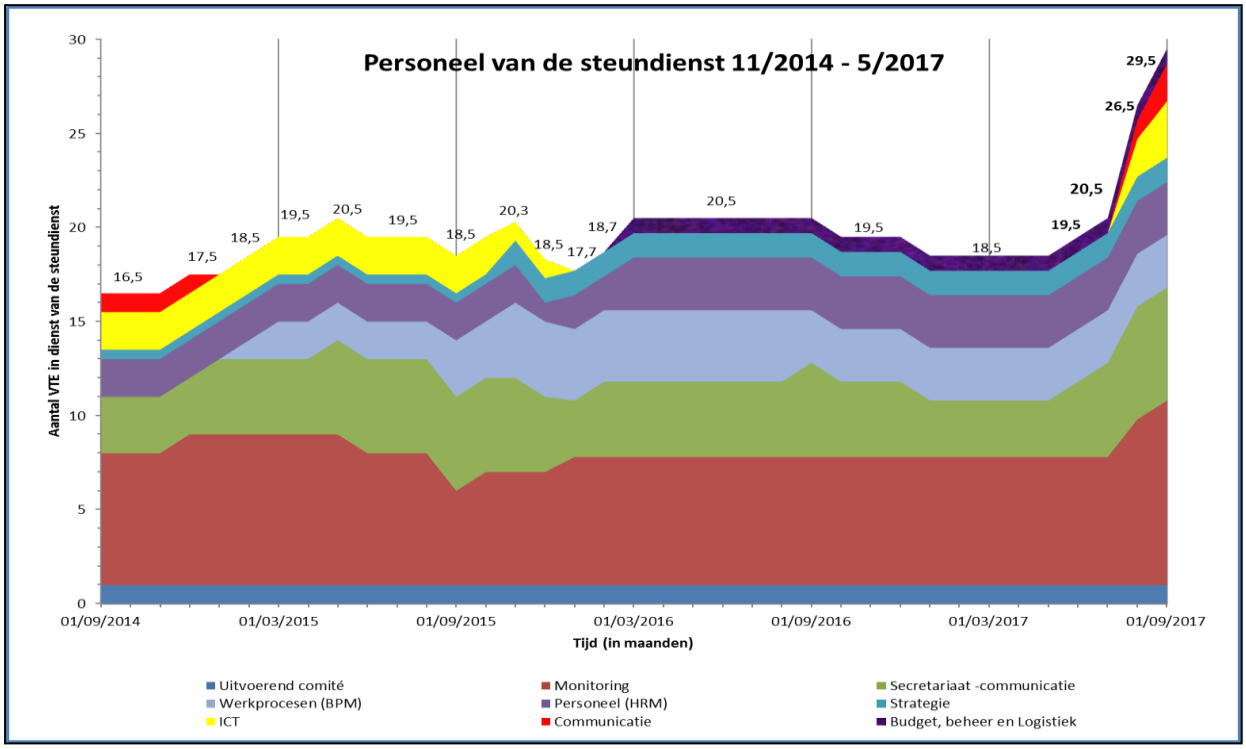
[2] X, *Beleidsverklaring van de minister van Justitie*, BS, DOC 54 2111/021, 3 november 2016, p. 6/69.

Personeelssituatie van de steundienst van het College

Personeel is het hoogste goed binnen de zetel. De kwantiteit en kwaliteit van het personeel zijn bepalend voor de goede reputatie van een organisatie.

De voorzitter en de leden van het College van de hoven en rechtbanken en van de Raad van de hoofdgriffiers zijn voltijds leidinggevende in hun korps. De magistraten en griffiers zijn de kerncomponenten van de hoven en rechtbanken. Het is belangrijk dat zij zich voor het beheer kunnen laten bijstaan door een derde personeelscategorie: beheerspersoneel. De steundienst is samengesteld uit beheerspersoneel dat werkzaam is in functie van een optimaal en zelfstandig beheer van alle hoven en rechtbanken. In september 2017 telt de steundienst 26 VTE.

Grafiek - personeelssituatie van de steundienst voor de periode 2014-2017.



Hieronder volgen enkele algemene opmerkingen over de evolutie van de personeelsformatie. De eerste twee opmerkingen zijn rechtstreeks af te leiden uit bovenstaande grafiek.

1. De totale personeelsformatie van de steundienst neemt sinds 2014 toe. Er is gestart ongeveer 16,5 VTE. In de periode 2015-2016 bleef het totale aantal medewerkers relatief stabiel rond de twintig VTE. Begin 2017 zijn wervingen opgezet om te komen tot zo'n dertig VTE, een verdubbeling van de beginsituatie.
2. De personeelsformatie van de steundienst was aanvankelijk gebaseerd op die van het Vast Bureau Statistiek en Werklastmeting. Doorheen de jaren investeerde de steundienst echter niet meer louter in personeel dat gespecialiseerd is in statistiek en secretariaatsondersteuning, maar ook in deskundigen in andere thema's, zoals budget, beheer en logistiek, organisatie-ontwikkeling, HRM en werkprocessen. Om administratief-technische redenen blijven de afdelingen communicatie en ICT de belangrijkste zorgen in de uitbouw van de steundienst.

In 2015 kende de steundienst veel personeelsverloop. Dat heeft het aantrekken van nieuwe profielen nog versterkt.

#nieuwkomers-vertrekkers/ burg. jaar	2014	2015	2016	2017 (Tot 9/2017)
Nieuwkomers	3	7	6	6
Vertrekkers	2	6	3	0

3. In de periode november 2014 - september 2017 werd er met succes gestreefd naar een evenwicht tussen de Franstalige en Nederlandstalige medewerkers van de steundienst. Waar die verhouding in 2014 nog 40% versus 60% bedroeg, kende de steundienst begin 2017 evenveel Franstaligen als Nederlandstaligen.
4. Hoewel daar niet bewust op gefocust werd, is de steundienst ook vervrouwelijkt doorheen de jaren 2014-2017. Er is bijna een evenwicht tussen het aantal mannen en vrouwen.

Netwerk van magistraten, griffiepersoneel en beheerspersoneel

De goede werking van het College van de hoven en rechtbanken hangt niet enkel af van de beschikbare middelen of het beschikbare beheerspersoneel van de steundienst. Het College, zijn steundienst en de Raad van de hoofgriffiers kunnen ook een beroep doen op een uitgebreid netwerk van magistraten, (hoofd)griffiers en griffiepersoneel die betrokken worden bij de werkzaamheden binnen de aanwezige overlegstructuren.

Overlegstructuren

De volgende pagina bevat een vereenvoudigd overzicht van de belangrijkste bestaande overlegstructuren inzake beheersaangelegenheden.

Die overlegstructuren situeren zich **op het nationale niveau**, waar de beheersaangelegenheden momenteel op punt worden gezet. Helaas is de ondersteuning van de lokale directiecomités bij beheersaangelegenheden nog minimaal wegens de beperkte beheerscapaciteit in de rechterlijke organisatie in zijn geheel en in de steundienst van het College van de hoven en rechtbanken in het bijzonder.

In dit overzicht moet ook een goed onderscheid gemaakt worden tussen vergaderingen die **beslissingsbevoegdheden** hebben en zij die enkel een **adviesbevoegdheid** hebben.

In de huidige transitieperiode mag er geen onduidelijkheid over bestaan dat de minister van Justitie en zijn administratie, de FOD Justitie, nog volledig verantwoordelijk zijn voor de beheersaangelegenheden van de hoven en rechtbanken. Het Gemeenschappelijk Beheerscomité (afgekort 'GeBeCom') is momenteel zowat het enige formele orgaan waarin de Colleges betrokken zijn bij beheersbeslissingen van de FODJ én de minister van Justitie. Het GeBeCom is samengesteld uit de voorzitter van de FODJ en zijn stafdirecteurs en directeurs-generaal, de directeur van de beleidscel, de voorzitter en één lid per College én de directeurs van de steundiensten. Ook het Hof van Cassatie is aanwezig met één persoon als observator. De voorzitter van het directiecomité en de voorzitters van de Colleges beslissen bij consensus. Bij gebrek aan consensus wordt de beslissing voorgelegd aan de minister van Justitie.

De Colleges nemen verder beheersbeslissingen voor de zetel.

Daarnaast zijn er een groot aantal vergaderingen die **advies** verlenen aan de beslisorganen.

Binnen de pijler van de hoven en rechtbanken kan de Raad van de hoofdgriffiers advies geven aan het College.

Ook zijn er nationaal per beheersthema (HRM, BBL, ICT, …) overlegorganen (permanente overlegorganen, stuurgroepen, werkgroepen, …) die de verschillende gesprekspartners (beleidscel van de minister van Justitie, FODJ, College OM, …) rond de tafel brengen. Die overlegorganen zorgen voor informatieoverdracht, vrijblijvende brainstorms en advies op tactisch en strategisch niveau. Op meer operationeel niveau kunnen die vergaderingen beslissingen nemen.

4. Verwezenlijkingen 2014-2017

In het voorgaande werd ingegaan op de historiek, de situatie en de middelen van het College en zijn steundienst. Daaruit blijkt dat het College zich nog in een overgangsfase bevindt. Het College functioneert met beperkte middelen én nog niet in volle uitvoering van de door de wetgever toegekende bevoegdheden. We zitten momenteel hoopvol in een transitiefase tussen marginaal en integraal management, zoals een rechtbankvoorzitter het enkele jaren geleden formuleerde.[3]

Hierna volgt een overzicht van de verwezenlijkingen in de periode 2014-2017. In die periode speelden het College en zijn steundienst enerzijds een adviserende en ondersteunende rol in de lopende initiatieven om te komen tot een goed en verzelfstandigd beheer op maat van de hoven en rechtbanken. Anderzijds werkten ze een visie uit over de concretisering van het beheersmodel van de rechterlijke organisatie.
In de opbouw van die eigen identiteit kunnen toch al enkele belangrijke verwezenlijkingen vermeld worden:

11/2014: Oprichting College van de hoven en rechtbanken
02/2015: Voorstel aan minister 'slimme besparingen en moderne procesvoering'
07/2015: Missionstatement College
09/2015: Kick-off Raad van de hoofdgriffiers
03/2016: Lancering eigen website
04/2016: Blauwdruk beheersmodel
11/2016: Afronding eerste werklastmetingscyclus (incl. producten, met volumes en tijdsbepalingen) voor alle soorten hoven en rechtbanken
04/2017: Koninklijk besluit steundienst
07/2017: Publicatie van Blauwdruk beheersmodel aangevuld met voortschrijdende inzichten als gevolg van de onderhandelingen met de minister van Justitie
Ongoing: uitbreiding steundienst (naar 30 VTE)

Naar aanleiding van de eerste helft van het mandaat van het College (2,5 jaar), werd de volledige werking van het College en zijn steundienst toegelicht aan alle korpschefs en hoofdgriffiers van de hoven en rechtbanken tijdens een communicatie-evenement op 15 mei 2017. Dit activiteitenverslag komt er in navolging van dat evenement.

Voor de visie van het College op de concretisering van het beheersmodel van de rechterlijke organisatie verwijzen we rechtstreeks naar de publicatie van 30 juni 2017[4].

[3] Willocx, B., *Tussen 'marginaal' en integraal management: getuigenis van een rechtbankvoorzitter*, Themanummer "Tussen droom en daad: management binnen de Zetel", Orde van de Dag, , Kluwer, 2014, 92-102.
[4] X, Blauwdruk voor een verzelfstandigd beheer van de hoven en rechtbanken en het Openbaar Ministerie, Brussel, 2017, 65p

Om alle werkzaamheden van het College en zijn steundienst systematisch weer te geven volgt hieronder een overzicht van :

- de doelstelling,
- de beheerszaken,
- de projecten 2014-2017,
- de projectplanning 2017,

en dit voor de verschillende afdelingen van de steundienst van het College die de bevoegdheden van het College weerspiegelen:

1) Uitvoerend comité
2) Secretariaat, Communicatie en Kennismanagement
3) Personeel (HRM)
4) Budget, Beheer en Logistiek (BBL)
5) Monitoring (statistiek en WLM)
6) Werkprocessen (BPM)
7) ICT
8) Strategie (interne beheersing + gerechtelijke hervorming)

Per thema is de informatie over de werkzaamheden van de periode 2014-2017 samengevat in ongeveer twee pagina's.

4.1. UITVOEREND COMITE

Het uitvoerend comité staat in voor het doorvoeren van een strategie, bepaald door het College van de hoven en rechtbanken, inzake het beheer en de goede werking van de hoven en rechtbanken. Het comité adviseert en ondersteunt het College en waarborgt de leiding en coördinatie van de steundienst.

Het uitvoerend comité is momenteel samengesteld uit de voorzitter van het College en de directeur ad interim van de steundienst. Tot eind 2015 was Philippe Adriaensen ad-interim directeur. In januari 2016 werd hij opgevolgd door Joris Plessers. Begin 2018 staat de aanstelling van een directeur-mandaathouder gepland.

Om de werking van het College en de steundienst te stroomlijnen werden er in 2016 brainstormsessies georganiseerd met alle afdelingen van de steundienst. De resultaten dienden als input voor een strategisch seminarie van het College en zijn steundienst in november 2016. Dat had als doel de werking van het College en zijn steundienst te optimaliseren in een context van een transitiefase naar meer autonoom beheer voor de hoven en rechtbanken. De actiepunten kunnen worden samengevat in drie krachtlijnen die in een logische volgorde aangepakt moeten worden:

1. ZELF STUREN
   Het College zal werk maken van een missie, visie en strategische en operationele doelstellingen van de hoven en rechtbanken en vervolgens van het College, als er duidelijkheid is over het beheersmodel en de effectieve rol van het College daarin.
2. AFSPRAKEN MAKEN MET PARTNERS
   Zodra de langetermijnvisie van de hoven en rechtbanken en het College duidelijk is, wordt er gewerkt aan transitie- en/of beheersovereenkomsten met de minister en alle betrokken partners.
3. AFSPRAKEN MAKEN MET LOKALE DIRECTIECOMITES
   Zodra de langetermijnvisie duidelijk is en transitie-en/of beheersovereenkomsten met de partners zijn afgesloten, kan het College zijn rol naar de lokale directiecomités ten volle spelen door beheersplannen af te sluiten met hen. Die moeten het uitgelezen instrument zijn voor de directiecomités om hun beheer professioneler en zelfstandiger te kunnen opnemen.

Het College en de steundienst zullen hun beperkte middelen inzetten in functie van deze drie krachtlijnen.

Op basis van bovenstaande krachtlijnen werden alvast, ondanks de onzekerheid over de invulling van het beheersmodel, een budget-, actie- en communicatieplan voor 2017 opgesteld. In functie daarvan werd ook de evaluatiecyclus 2017 georganiseerd.
Er wordt regelmatig een stand van zaken gehouden om die plannen op te volgen.

4.2. SECRETARIAAT, COMMUNICATIE EN KENNISMANAGEMENT

4.2.1 Doelstelling

Het secretariaat van de steundienst faciliteert de werking van het College en heeft tot taak de beslissingen van het College te beheren, optimaal uit te voeren en die informatie passief beschikbaar te stellen of actief te communiceren aan de betrokken doelgroepen via de daarvoor meest aangewezen informatiekanalen.

4.2.2 Beheer

4.2.2.1 (Juridisch) Secretariaat

Om zijn doel te realiseren zorgt het secretariaat van de steundienst voor de **verslaggeving en opvolging van de vergaderingen** van het College van de hoven en rechtbanken.
Het secretariaat ondersteunt eveneens de andere officiële en informele overlegorganen zoals de Raad van de hoofdgriffiers en het Gemeenschappelijk Beheerscomité (cf. p.13). Daarnaast faciliteert het de communicatie tussen de voornoemde overlegorganen enerzijds en met de andere (externe) actoren zoals de minister van Justitie, de FOD Justitie/DGRO, de Hoge Raad voor de Justitie, het College van het openbaar ministerie[5], het IGO, de ARM, … anderzijds.

Het secretariaat ontwikkelt vervolgens **juridische expertise**, met name inzake de regelgeving betreffende de rechterlijke orde enerzijds en de verzelfstandiging anderzijds.

De minister van Justitie raadpleegt het College van de hoven en rechtbanken op eigen initiatief over nieuwe wetgeving inzake justitie die een grote impact kan hebben op de algemene werking van de zetel. In de periode 2015 – september 2017 verleende het College **de minister advies** inzake o.m. de beheersautonomie, de wetsontwerpen potpourri I, II, III, IV en V, de strafuitvoering, de parkeerretributies, het nationaal register van gerechtsdeskundigen, het nationaal register van vertalers en tolken,…
Wettelijk gezien heeft het College geen adviserende bevoegdheid inzake de regelgeving. Toch heeft het **parlement**, en meer bepaald de commissie Justitie, het College meermaals om advies gevraagd. De wetgever laat zich immers leiden door de adviezen van verschillende instanties, zoals de Hoge Raad voor de Justitie, de Adviesraad van de magistratuur, de magistratenverenigingen en, thans, het College van de hoven en rechtbanken.

Overeenkomstig artikel 181, lid 2, van het Gerechtelijk Wetboek kan het College van de hoven en rechtbanken, ter uitvoering van de bij dat artikel bepaalde taken en bevoegdheden, **aanbevelingen en dwingende richtlijnen aan alle directiecomités** uitvaardigen. Het secretariaat bereidt die aanbevelingen en richtlijnen voor. In deze transitiefase heeft het College tot op heden echter nog geen officiële aanbevelingen en richtlijnen uitgevaardigd. Wel werden al tal van ondersteunende mailings verstuurd naar de directiecomités met het oog op coherente informatieoverdracht en uniformiteit over alle gerechtelijke entiteiten heen.

[5] Overeenkomstig artikel 182, lid 8, van het Gerechtelijk Wetboek, vergaderen het College van de hoven en rechtbanken en het College van het Openbaar Ministerie samen op eigen initiatief of op vraag van de minister van Justitie.

4.2.2.2 Kennismanagement

Alle informatiestromen van het College en de directiecomités moeten ook permanent professioneel beschikbaar zijn. In die zin worden alle informatie-input en-output gestructureerd bijgehouden en gearchiveerd. De uitbouw van Iudexnet, het intranet van de hoven en rechtbanken, speelt daarbij een cruciale rol.

4.2.2.3 Communicatie

Het volstaat niet goede verslaggeving en (juridische) adviezen te verschaffen aan alle partners en die documentenstromen passief beschikbaar te stellen. Deze dienst staat ook in voor een goede interne en externe communicatie.
Interne communicatie houdt in de eerste plaats in dat het College alle belanghebbenden actief en op maat informeert. De mailings van het College waren in het verleden vooral gericht op de korpschefs en de hoofdgriffiers. De bedoeling is dat het College voortaan meer en sneller mailings stuurt naar het voltallige magistratenkorps en het gerechtspersoneel. Zodra de vacature van communicatiecoördinator binnen de steundienst opnieuw is ingevuld, zullen de nieuwsbrieven weer geactiveerd worden.
Op het vlak van externe communicatie heeft het College onder meer:

- een netwerk van persmagistraten opgericht,
- nationale persrichtlijnen opgesteld,
- een portaalwebsite van alle hoven en rechtbanken gelanceerd,
- een viertal persberichten per jaar uitgestuurd.

4.2.2.4 Interne werking

Ten slotte staat deze dienst ook in voor het intern goed functioneren van de steundienst. Een kleine vertaaldienst werd uitgebouwd.

4.2.3 Planning 2017

Het secretariaat zal werk maken van een administratieve procedure om beroep aan te tekenen tegen beslissingen van de korpschef betreffende de mobiliteit van de magistraten (art. 330quinquies Ger.Wb.). Daarnaast bereidt het zich voor op wetseffectenrapportage en op de concretisering van de aan het College toekomende bevoegdheid om richtlijnen en aanbevelingen uit te vaardigen (art.181, lid 2 Ger.Wb.).
Om de activiteiten van het secretariaat verder en professioneel uit te bouwen wordt in de komende periode verder geïnvesteerd. Er wordt ingezet op interne en externe communicatie via de uitbouw van Iudexnet en de website. Een communicatiecoördinator zal worden aangesteld. Daarnaast worden enkele ETL[6]-developers gerekruteerd die de inhoudelijke clusters (gerechtelijke statistiek, HRM, Financiën) zullen helpen bij de strategische data-analyses.

[6] (ETL: EXTRACTIE-TRANSFORM- LOAD)

4.3. HUMAN RESCOURCES MANAGEMENT - HRM

4.3.1 Doelstelling

Het College van de hoven en rechtbanken streeft naar een **efficiënt, effectief en mensgericht HR-beleid** dat beantwoordt aan de behoeften van de zetel en dat de zetel toelaat om zijn kernopdracht op een kwaliteitsvolle en klantgerichte wijze te vervullen. Tegelijk moet het HR-beleid de veiligheid en het welbevinden van magistraten en personeel centraal stellen en hen in staat stellen hun competenties verder te ontwikkelen.

Om die missie tot een goed einde te brengen moet de cluster HRM zowel het College als de hoven en rechtbanken ondersteunen bij het **ontwikkelen van een eigen HRM-beleid,** bij het maken van strategische keuzes inzake personeel en organisatie, en hen helpen die te verwezenlijken. De cluster HRM moet daarom het **expertisecentrum** worden van en voor de zetel in een brede waaier van HR-domeinen: werving, selectie, bevordering, einde tewerkstelling, statuut, loopbaanontwikkeling, competentiemanagement, syndicale relaties en welzijn.

De cluster HRM wenst uit te groeien tot de geprivilegieerde gesprekspartner voor de lokale directiecomités in personeelsaangelegenheden en voor de andere betrokken HR-actoren (Selor, Hoge Raad van de Justitie, …).

4.3.2 Beheer

De cluster HRM beheert op dit ogenblik zelf geen operationele HR-processen, maar treedt op een strategisch niveau op. Dankzij de oprichting van het Permanent HR-Orgaan door het voorlopig College van de hoven en rechtbanken in 2014, staat de cluster HRM in contact met enkele belangrijke beheerders van HR-processen voor de zetel, waaronder de beleidscel van de minister, het DGRO en de FOD Justitie. Het secretariaat van dat orgaan wordt waargenomen door de cluster HRM en het merendeel van de besproken agendapunten wordt aangeleverd door het College van de hoven en rechtbanken. Via dat orgaan heeft de cluster HRM reeds een aantal lacunes in de regelgeving kunnen aankaarten met concreet resultaat, zoals recent nog de mogelijkheid om het aantal kandidaten voor de bijkomende proeven te beperken. Ook het initiëren van wervingsexamens en bevorderingsexamens gebeurt op vraag van dit orgaan. Alle goedgekeurde verslagen van het Permanent HR-Orgaan worden sinds begin 2017 gepubliceerd op Iudexnet[7].

De cluster HRM is een gekende schakel voor de (eerste) voorzitters en de hoofdgriffiers bij de verspreiding en de verzameling van gegevens in functie van de opmaak en de realisatie van vacatureplannen voor magistraten en gerechtspersoneel. De cluster wisselt informatie uit met de administratie om alle onduidelijkheden op te helderen en de noden van de zetel over te maken. Het College streeft ernaar dat de middelen op regelmatige basis verdeeld worden, via transparante, eerlijke en algemeen geldende criteria. Zo kunnen de directiecomités voorspellen wanneer en in welke mate hun teams versterkt worden. De inspanningen van de cluster HRM worden op dat punt helaas niet altijd naar waarde geschat. Belangrijk is dat de minister van Justitie, via zijn administratie, de eindverantwoordelijke blijft voor de toewijzing van het personeelsbudget. Het College heeft geen invloed op het beschikbare budget, beschikt niet over alle informatie omtrent de budgetten en het goedkeuringsproces en wordt vaak zeer laat betrokken bij de

[7] Link naar verslagen van het Permanent HR-Orgaan op Iudexnet:
https://portal.iudexnet.rojnet.just.fgov.be/Beleidenondersteuning/CollegeHR/PO/Vergaderingen/Forms/AllItems.aspx

besteding van de beschikbare middelen. De oplijsting van projecten met het oog op de aanwerving van honderden tijdelijke contractuelen om een onderbenutting van het personeelsbudget in 2015 te vermijden, vormt daarvan een treffende illustratie.
Met de huidige werkwijze kunnen de hoven en rechtbanken dan ook geen goede personeelsbezetting garanderen en kunnen ze de personeelsbudgetten niet optimaal benutten.

De cluster HRM was actief betrokken bij de onderhandelingen over het autonoom beheer van de HRM-gerelateerde domeinen. Na consultatie van en in overleg met talrijke experts, heeft de cluster een gedetailleerd voorstel uitgewerkt voor een logisch opgebouwde en optimale overdracht van het HRM aan het College en de lokale directiecomités.

4.3.3 Project 2014-2017

Hieronder volgt een korte omschrijving van de projecten die de afgelopen 2,5 jaren werden opgestart en al dan niet reeds werden afgewerkt.

4.3.3.1 Functiebeschrijvingen

Naar aanleiding van de gerechtelijke hervorming in 2013-2014 werden er nieuwe functies geïntroduceerd in de rechterlijke orde. De cluster HRM heeft drie van die functies geanalyseerd en stelde er een functiebeschrijving voor op: de afdelingsgriffier, de afdelingsvoorzitter en de ondervoorzitter van de vredegerechten en de politierechtbanken. Dat gebeurde in nauwe samenwerking met vertegenwoordigers van het terrein. De functiebeschrijvingen voor magistraten zijn terug te vinden op Iudexnet.

4.3.3.2 Functieweging

Twee personeelsleden van de cluster HRM zijn gecertificeerd voor de wegingsmethode “5+1 Compas” van Hudson. Zo kan de cluster deelnemen aan wegingsprojecten binnen de rechterlijke orde. In november 2016 werden twintig functies gewogen (waaronder deze van hoofdgriffier, afdelingsgriffier, vertaler-revisor, analist statistiek, …).

4.3.3.3 Arbeidstijdregeling griffiers

Naar aanleiding van de opmaak van een nieuwe versie van het koninklijk besluit betreffende een verlofregeling voor griffiers dd. 16/3/2001[8] eind 2015, ontstond de noodzaak om een bijbehorende arbeidstijdregeling voor griffiers uit te werken. Begin 2016 werd onder leiding van de cluster HRM een werkgroep opgestart met vertegenwoordigers vanuit alle geledingen van de zetel en met begeleiding van de dienst HR gerechtspersoneel van het DGRO. De werkgroep stelde een arbeidstijdregeling voor griffiers op, die het College in maart 2017 gevalideerd heeft. De tekst wordt momenteel bestudeerd door de minister van Justitie. Daarna volgt een bespreking met de syndicale organisaties.

4.3.3.4 Analyse selectieprocessen Selor

In de zomer van 2015 werden de attachés HRM en selectie bevraagd over hun bevindingen inzake de selectieprocedures van SELOR voor de aanwerving van griffiepersoneel. De conclusies van de

[8] Koninklijk besluit betreffende de verloven en de afwezigheden toegestaan aan sommige personeelsleden van de diensten die de rechterlijke macht terzijde staan, 16/3/2001, *BS 03/4/2001*. Gewijzigd door koninklijk besluit van 27/11/2016, *BS 15/12/2016.*

enquête werden respectievelijk in september en oktober 2015 voorgesteld aan het College van de hoven en rechtbanken en aan het Permanent HR-Orgaan.
In het najaar van 2016 werd dat project opnieuw opgepikt en momenteel worden de bestaande selectie- en wervingsprocessen van de zetel voor het griffiepersoneel van niveau B en C geanalyseerd. Vanaf september 2017 zullen de effectiviteit en de efficiëntie van de werkprocessen besproken worden door een werkgroep met vertegenwoordigers die aangeduid zijn door de Raad van de hoofdgriffiers en de dienst HR gerechtspersoneel.

4.3.3.5 Welzijn op het werk

De cluster HRM wordt ingeschakeld als facilitator voor bepaalde vragen die gelinkt zijn aan welzijn op het werk. In februari 2016 heeft de voorzitter van de FOD Justitie aan het College van de hoven en rechtbanken gevraagd om tussen te komen in de afhandeling van klachten omtrent psychosociale risico's voor de rechterlijke orde. De cluster HRM werkt sindsdien samen met de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPB), specialist ter zake. De cluster werd ook geraadpleegd voor de organisatie van opleidingen voor de korpschefs omtrent welzijn en veiligheid (nog altijd in samenwerking met de IBPB). Bovendien hielp de cluster bij de organisatie van een tevredenheidsbevraging voor het personeel van de vredegerechten en de politierechtbank van Leuven. Recent werd de cluster geconsulteerd naar aanleiding van een aantal langdurige afwezigheden. De cluster HRM verwijst de directiecomités door naar de juiste contactpersonen.

4.3.3.6 E-Person

Het project e-person heeft als doel leidinggevenden toegang te geven tot de persoonlijke en professionele gegevens van hun personeel, zodat ze hun ploeg/personeel beter kunnen beheren. De cluster HRM maakte deel uit van een werkgroep, samengesteld uit vertegenwoordigers van de hoven en rechtbanken, die de vorm en de inhoud van dat instrument moest bepalen. Het arbeidsintensieve project nam veel tijd in beslag in 2016. Om budgettaire redenen werd het in januari 2017 on hold gezet tijdens de testfase. Niettemin werd het project recent hernomen. De cluster HRM zal opnieuw ingeschakeld worden.

4.3.3.7 Crescendo

Het project Crescendo heeft als doel het evaluatieproces van het gerechtspersoneel te digitaliseren. Het vergemakkelijkt de jaarlijkse opvolging en vermindert de papierlast. Begin 2017 kregen enkele pilootsites toegang tot de applicatie om ze te testen in hun entiteit. Crescendo kan begin 2018 uitgerold worden.

4.4. BUDGET, BEHEER EN LOGISTIEK - BBL

4.4.1 Doelstelling

De afdeling Budget, Beheer en Logistiek ondersteunt het College en de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken bij het streven naar een optimaal beheer van de middelen

4.4.2 Beheer

In februari 2015 werd een Permanent BBL-orgaan opgericht dat als informatie- en overleginstantie moest functioneren tussen het DGRO, de beleidscel van de minister van Justitie en beide Colleges. De vergaderingen vonden doorgaans trimestrieel plaats, naast deze van de colleges.
Vóór de oprichting van het permanent orgaan vond de uitwisseling van de door het DGRO voorgestelde acties betreffende het archievenbeheer, de overtuigingsstukken en de veiligheid van de gebouwen per e-mail plaats. Prioritair werden tijdens deze vergaderingen de impact van de door de regering besloten lineaire besparingen besproken. Ook andere onderwerpen kwamen aan bod, zoals de veiligheid in de gerechtsgebouwen, het plan en de aanpak voor de verdeling van het terro-budget, de verdeling van de videoconferentieverbindingen, het beleid t.o.v. gerechtelijke experten, de samenvoeging van de werkingskosten, de kilometercontingenten, …
De Colleges hebben de directiecomités naar hun behoeften gevraagd inzake juridische documentatie en veiligheid in de gerechtsgebouwen. Een samenvatting van de resultaten werd overgemaakt aan het DGRO, dat weinig tot geen gebruik maakte van die gegevens. Uiteindelijk besloten de Colleges na vaststelling van het moeizame proces en na de hoge prijsstelling van databanken door derden, zelf een eigen reflectiegroep op te richten over een databank van rechtspraak. Die reflectiegroep zal de mogelijke pistes in overleg met het IGO, de FOD Justitie, de beleidscel, het Hof van Cassatie en beide Colleges verder uitwerken.
Ondanks diverse pogingen van de leden van het College, de Raad en de steundienst, verloopt de samenwerking met het DGRO, dat weinig transparantie aan de dag legt, nog steeds erg moeizaam.
Naar aanleiding van de presentatie over het gebruik van de werkings- en investeringskredieten in de periode 2012-2014 en cijfers over het budget 2015, groeide de behoefte om in een opleidingstraject te voorzien op het vlak van budgettair beheer binnen de RO. De werkingskosten en de gerechtskosten werden immers systematisch ondergefinancierd. Er werd contact opgenomen met het IGO en het Interfederaal Korps van de Inspectie van Financiën om de opleidingssessies voor de leden van de directiecomités inhoudelijk vorm te geven. Het College, de Raad en de steundienst kregen reeds een introductiesessie begrotingsbeginselen van de BBL-coördinator. Niet alleen in de context van het verzelfstandigd beheer, maar ook in de huidige situatie waarbij de rechterlijke orde nog steeds deel uitmaakt van het ‘centraal bestuur’, is een basiskennis begroting onontbeerlijk.

4.4.3 Projecten 2014-2017

Met de aanwerving van één BBL-coördinator in maart 2016 binnen de steundienst van het College, heeft de cluster BBL meer vorm gekregen.
Tot nog toe bestond de rol van de cluster BBL binnen de steundienst vooral in het deelnemen of het opstarten van projecten om zowel het lokale als nationale niveau voor te bereiden op beheersautonomie. Daartoe moesten beide niveaus op het vlak van rollen en verantwoordelijkheden op financieel gebied duidelijk worden afgelijnd. Die oefening werd al deels

gemaakt bij het opmaken van de Blauwdruk voor een verzelfstandigd beheer[9]. Daarnaast moet er een professionele tool beschikbaar zijn voor de budgettaire opvolging en een correcte boekhoudkundige verwerking op beide niveaus. De huidige situatie, waarbij elk proces vanuit een centraal niveau wordt uitgedacht, geïmplementeerd en opgevolgd of gecontroleerd is geen werkbaar model.

Daartoe werkten het College en zijn steundienst actief mee aan het project **Just4You** en zijn voorloper (implementatie Fedcom). Het project Just4You heeft tot doel de algemene ERP-tool van de federale overheid Fedcom (budgettaire en boekhoudkundige database) aan te passen aan de specifieke situatie van Justitie. Het gedeconcentreerde model van Justitie, de geringe maturiteit van de organisatie op het vlak van beheersprocessen, het personeelsgebrek en het gebrek aan een correcte registratiemethode voor de bestellingen vormen hierbij grote uitdagingen. De introductie van een dergelijke nieuwe tool moet dan ook gepaard gaan met een gedegen analyse van de actieve werkprocessen en er moet in het bijzonder aandacht besteed worden aan het veranderingsbeheer.

Er werden verschillende voorstellen gelanceerd om het gebouwenbeheer te professionaliseren en om de veiligheid te verhogen in de gerechtsgebouwen. Tot op heden hebben het College en zijn steundienst nog geen reactie ontvangen op die voorstellen, behalve het nieuwe **organigram New Infra.**

4.4.4 Projectplanning 2017

Naast de opdrachten met betrekking tot het verzelfstandigd beheer en de deelname aan het project Just4You, wordt er in 2017 ook gepoogd om op operationeel vlak een meerwaarde te bieden aan de lokale directiecomités. Gezien de beperkte bestaffing van de cluster BBL binnen de steundienst (0,8 VTE) werd in 2016 de voorkeur gegeven aan enerzijds een kennismaking met de omgeving via een aantal plaatsbezoeken zowel bij de centrale administratie als bij de rechtbanken en anderzijds aan de 'grote lijnen' (werkgroepen verzelfstandiging, grote projecten).

In 2017 zou een gedeeltelijke fusie van de werkingskosten moeten worden voorbereid en eventueel geïmplementeerd. Die fusie van de verschillende werkingsenveloppes die op verschillende wijze ter beschikking worden gesteld van de lokale entiteiten zou niet alleen het gebruiksgemak en de transparantie moeten verhogen maar zou tegelijk de algemene principes van het financieel beheer, gangbaar binnen de overheid, moeten faciliteren.

Daartoe zal er aan de hand van Excel een rapporteringstool worden ontwikkeld en ter beschikking gesteld zodat op een uniforme wijze kan worden besteld en een zeer rudimentaire 'kassa'-boekhouding kan worden bijgehouden. Het ondersteunende proces moet kunnen worden toegepast door alle entiteiten met verschillen in grootte en personeelsbezetting. Een opleiding zal worden aangeboden waarbij er een respondentennetwerk BBL uit de verschillende entiteiten kan worden gecreëerd. Het is nog niet duidelijk of er in 2017 enkel testen zullen plaatsvinden dan wel of er ook al een uitrol zal zijn.

[9] X, Blauwdruk voor een verzelfstandigd beheer van de hoven en rechtbanken en het Openbaar Ministerie, Brussel, 2017, 65p

4.5. MONITORING – STATISTIEK EN WERKLASTMETING

4.5.1 Doelstelling

De cluster Monitoring werkt op twee vlakken tegelijkertijd: operationele basisactiviteiten (zoals de jaarlijkse publicaties en de behandeling van de statistische vragen) en projecten op lange termijn (zoals de werklastmeting en de statistische projecten).

4.5.2 Beheer

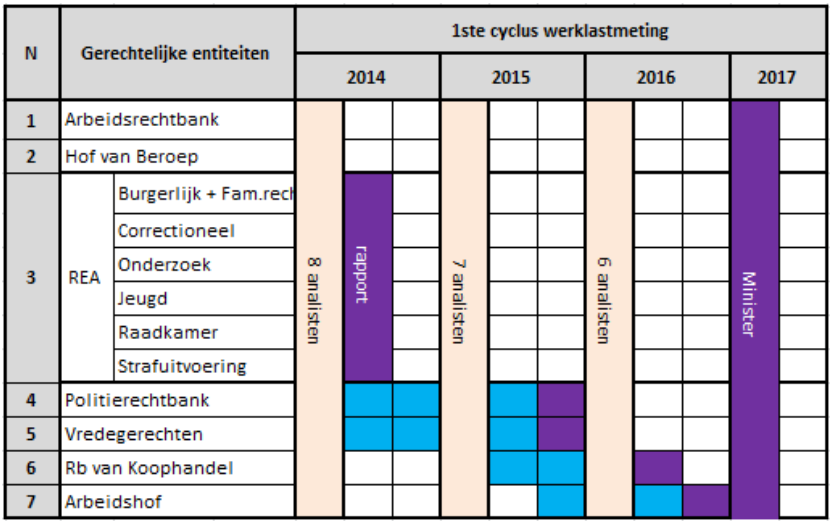
De **eerste basisactiviteit** van de cluster is de ontwikkeling van de jaarlijkse publicaties met de activiteitsstatistieken van de zetel. Die publicaties worden sinds 2016 online geplaatst op de website van het College van de hoven en rechtbanken. Ze hebben vooral betrekking op het aantal nieuwe, hangende en afgesloten zaken van het voorafgaande burgerlijke jaar. In de publicaties wordt ook de aard van de zaak vermeld en de manier waarop ze afgesloten werd. Sinds enkele jaren heeft de cluster tot doel om de jaarlijkse gegevens rechtstreeks uit de interne datawarehouses te halen en zo niet meer afhankelijk te zijn van de SD ICT. Daartoe moeten nog twee van de elf publicaties ontwikkeld worden. De cluster draagt ook bij aan de algemene activiteitenpublicaties “Justitie in cijfers” en “Kerncijfers”.

De **tweede basisactiviteit** van de cluster is het beantwoorden van statistische en parlementaire vragen (PV) omtrent de activiteiten van de zetel. In 2015 werd de behandelingsprocedure herzien zodat de gegevens aan de kwaliteitscriteria van de cluster voldoen. De geleverde gegevens moeten absoluut gebaseerd zijn op de door het terrein gevalideerde telregels.

4.5.3 Projecten 2014 - 2017

- ***Werklastmeting (WLM)***

  Tussen 2014 en eind 2016 heeft de cluster de werklast van **vijf soorten hoven en rechtbanken** in kaart gebracht (rechtbanken van eerste aanleg, politierechtbanken, vredegerechten, rechtbanken van koophandel en arbeidshoven). De werklastmetingsrapporten van alle hoven en rechtbanken werden begin 2017 aan de minister overgemaakt. Aangezien de analisten van de cluster zich vooral op die verschillende WLM-projecten richtten, vertraagde de ontwikkeling van de statistische datawarehouses. Vandaag blijft de cluster het **referentiepunt/aanspreekpunt** op het vlak van het **beheer van de WLM-informatie**.



- ***Statistische projecten***

  Momenteel lopen er, in nauwe samenwerking met de hoven en rechtbanken, twaalf statistische projecten met als doel betrouwbare en bruikbare statistieken te ontwikkelen over de activiteiten van de hoven en rechtbanken.

  Vanaf 2014 werd een **portaal** ontwikkeld voor het hof van beroep te Brussel (pilootsite). De bedoeling van een portaal is **toegang te verlenen tot bepaalde gevalideerde gegevens**. Dat project bevindt zich nu in de validatiefase en zou in een nabije toekomst uitgebreid kunnen worden naar de andere hoven. In 2015 en 2016 werden gelijkaardige portalen ontwikkeld voor de arbeidshoven en de rechtbanken van koophandel. Die portalen zijn bestemd voor de directiecomités als **beheertool van hun gerechtelijke entiteit**.

Om die portalen te voeden zijn er kwaliteitsvolle statistieken nodig. Overleg met het terrein speelt daarbij een belangrijke rol. Dat komt tot stand via de **APG-werkgroepen**[10]. Midden 2016 startte het College een project op rond het **beheer van die groepen**. Het voornaamste doel was om de **communicatie** tussen de werkgroepen, de directiecomités en het College **te verbeteren**. Een tweede doelstelling betrof de **validatie van de telregels van de zaken**. Die taak is essentieel om kwaliteitsvolle statistieken te verkrijgen die representatief en vergelijkbaar zijn tussen de verschillende sites van eenzelfde soort rechtbank. Bepaalde gegevens daarvan zullen in het interne allocatiemodel worden opgenomen.

4.5.4 Planning 2017

In 2017 zal de cluster **twee nieuwe analisten en twee nieuwe informatici** aanwerven en opleiden. De informatici zullen belast worden met de ontwikkeling van de interne datawarehouses en de nieuwe gegevensportalen.

De belangrijkste doelstelling van de cluster voor dit jaar is de **kwaliteit van alle statistieken te verhogen**. Voor alle statistische projecten zullen de telregels van het aantal nieuwe en afgesloten zaken gevalideerd worden. Een goede ondersteuning van de APG-werkgroepen is dus essentieel. Hierdoor zullen de inhoud en de **kwaliteit van de jaarlijkse publicaties** verbeteren.

De cluster neemt ook deel aan **twee belangrijke projecten**, zijnde de **ontwikkeling van het interne allocatiemodel** (namelijk via de simulaties van de gegevens en het beheer van de WLM-informatie) en het **opstellen van de BI-strategie** van het College.

In het kader van die projecten wenst de cluster een ***Service Level Agreement*** af te sluiten **met de SD ICT** zodat bijvoorbeeld de gegevensvoorziening die de datawarehouses vormen, aan bepaalde kwaliteitscriteria voldoet. Een ander voorbeeld is de aanpassing van de applicaties van de zetel op basis van de werkzaamheden van de APG-groepen.

[10] Application Project Group. Er bestaat een APG-groep per statistisch project. Deze groepen zijn samengesteld uit een analist van de cluster, een informaticus van de SD ICT en vertegenwoordigers van de betreffende rechtbank. Hun opdracht is de applicatie aan te passen aan de behoeften van de griffies alsook aan de huidige en toekomstige wetgeving.

4.6. WERKPROCESSEN - BPM

4.6.1 Doelstelling

De werking van de hoven en rechtbanken staat van oudsher in de wet, die voorschrijft welke procedures gevolgd moeten worden. De concrete invulling werd echter overgelaten aan de magistraten en griffies zelf, die zich naar best vermogen van die taak kweten. Dat heeft ertoe geleid dat intrinsiek dezelfde processen op een andere manier werden uitgevoerd. Bij de opstart van het College van de hoven en rechtbanken werd daarom in februari 2015 een BPM-cluster opgericht die zich volledig kan focussen op de thematiek van de werkprocessen en procesverbeteringen. De werkprocessen zijn de ruggengraat van de activiteiten en van de inzet van middelen. Daarnaast is de procesgerichtheid een antwoord op de steeds groter wordende maatschappelijke druk om doorlooptijden in te korten en de dienstverlening naar de burger te verbeteren.

De voornaamste opdracht van de cluster bestaat dan ook uit het plannen en uitvoeren van transversale initiatieven met als doel de werking (prestaties) van de hoven en rechtbanken naar een hoger niveau te tillen waardoor het College haar opdracht succesvol kan uitvoeren.

4.6.2 Beheer

In de BPM-cluster wordt er hoofdzakelijk met projecten gewerkt die een concrete uitrol zijn van de missie en de visie van het College. Daarnaast zijn er ook een aantal permanente opdrachten: zo ondersteunt de BPM-cluster de andere clusters bij het modelleren en optimaliseren van hun processen (de ondersteunende processen van de rechterlijke orde) of beantwoordt ze de parlementaire vragen over BPM-materie.

Daarnaast wordt werk gemaakt van de uitbouw van het procesgericht denken binnen de rechterlijke orde. In deze procesgerichte organisatie worden de werkprocessen volledig beheerst, wat expliciet georganiseerd wordt in de besturing ervan. Iedereen binnen de organisatie moet zich ervan bewust worden dat zijn werk er daadwerkelijk toe doet en moet zich verbonden voelen met de missie en doelstellingen van het College van de hoven en rechtbanken. Dat betekent dat zowel de individuele medewerkers als de verschillende directiecomités focussen op vernieuwing door voortdurend te meten, te leren en te verbeteren.

De overgang naar zo'n procesgerichte organisatie is natuurlijk niet in één keer te maken, maar zal stap voor stap moeten gebeuren. De BPM-cluster is volledig bereid om daarin op te treden als sturende kracht en katalysator.

4.6.3 Projecten 2014-2017

Het BPM-team heeft tijdens de eerste helft van het mandaat van het College verschillende projecten afgewerkt en is van start gegaan met enkele andere projecten, waaraan momenteel nog volop gewerkt wordt.

4.6.3.1. De arbeidsrechtbanken (afgerond):

Dit project had tot doel de werkprocessen van de afdeling geschillen in kaart te brengen en te zoeken naar hefbomen voor meer efficiëntie, meer bepaald het verminderen van de kosten en de

doorlooptijd. Dat leidde ertoe dat overbodige registraties (in Excel, in postboeken, enzovoort) geschrapt werden, er een uniform model van verzoekschrift werd opgesteld, enz... Qua doorlooptijd is er een belangrijk resultaat geboekt met de nationale invoering van de proactieve fixatie, waarbij het dossier reeds vóór vertrek naar het arbeidsauditoraat een vaststellingsdatum krijgt.

4.6.3.2. Herschrijven van de werkprocessen van het vredegerecht van Vorst (afgerond):

Dit project had als doelstelling de TO BE-werkprocessen van het vredegerecht van Vorst te beschrijven rekening houdend met de applicatie MaCH. Het BPM-team kon de beschrijvingen van de AS IS-werkprocessen die het vredegerecht reeds opgesteld had als basis gebruiken om de TO BE-processen uit te schrijven. Die laatste zijn in concreto gedetailleerdere schema's waarbij de verwerkingen opgenomen zijn in MaCH.

4.6.3.3. De familierechtbanken (deels afgerond):

De doelstelling van dit project was om bepaalde praktijken binnen de familierechtbanken te harmoniseren en zo een ongelijke behandeling van de rechtzoekende uit te sluiten. Na overleg met de FOD Financiën kon de inning van de rolrechten geüniformiseerd worden zodat elke rechtzoekende een gelijke behandeling krijgt. Daarnaast werd ervoor geijverd dat zowel de magistraten als de griffiers vertegenwoordigd zouden zijn in de werkgroep 'familierechtbank' van de beleidscel van de minister van Justitie. Tot slot kon er geen consensus bereikt worden over mogelijke TO BE-werkwijzen zolang de applicatie niet was aangepast.

4.6.3.4. Het proces 'nemen en kennisgeven rechterlijke beslissing' (lopende):

Doorheen dit project worden de verschillende werkprocessen geanalyseerd en beschreven voor alle types hoven en rechtbanken. Het doel is om een werkprocessencatalogus op te maken voor alle rechtbanken. Die zal de referentie zijn voor alle systemen die op werkprocessen voortbouwen (werklastmetingen, allocatiemodel, informaticasystemen, kerntakendebatten op basis van wetseffectenrapportages, …).

4.6.3.5. Leesbaarheid van correctionele vonnissen (lopende):

Dit project beoogt de lay-out van de strafrechtelijke beslissingen uniform te structureren in het licht van de verwerking van de gegevens uit het beschikkend gedeelte van een vonnis/arrest. De gegevens moeten geïnformatiseerd kunnen worden om papieren documentstromen van de griffies naar andere overheidsinstanties (Centraal Strafregister, FOD Financiën, enzovoort) te vermijden. De documenten moeten ook op zo'n manier worden gestructureerd dat ICT-toepassingen de informatie erin digitaal kunnen overnemen. Het BPM-team houdt zich zowel bezig met het ICT-gedeelte voor elektronische overzending van de vonnissen en arresten, als met de leesbaarheid van vonnissen en arresten.

4.6.3.6. Opstellen productencataloog hoven en rechtbanken (lopende):

Binnen dit project wordt een inventaris gemaakt van alle producten die de hoven en rechtbanken aanbieden aan de buitenwereld. Hierbij worden tevens per product de communicatiekanalen, wetsartikels, samenstelling zetel, … weergegeven. De catalogus moet als basis dienen om de interne werking van de organisatie te optimaliseren.

4.7. INFORMATIE- EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE – ICT

4.7.1 Doelstelling

De afdeling Informatie- en communicatietechnologie ondersteunt het College en de lokale directiecomités van de hoven en rechtbanken de informatisering van de rechtsgang.

4.7.2 Beheer

Het College en zijn steundienst trachten de relatie met de ICT-partners te optimaliseren en een langetermijnvisie inzake ICT te ontwikkelen voor de hoven en rechtbanken. In wat volgt worden de krijtlijnen van deze visie kort uitgelegd:

Principes en generieke aanpak voor toekomstige projecten

Een belangrijk uitgangspunt in de moderniseringsvisie is dat de businessanalyse, de ICT-aanpassingen en de sturing van die projecten niet los van elkaar gezien mogen worden. Essentieel hierbij is dat er gestreefd wordt naar een integrale aanpak van de business en IT om resultaten te kunnen behalen die een merkbare verbetering kunnen teweegbrengen binnen de hoven en rechtbanken. Vanaf nu wordt dan ook niet meer over ICT-projecten gepraat, maar over businessprojecten, eventueel met een ondersteunende ICT-component. Projecten hebben dus zowel een organisatorisch als een technisch luik. Met beide moet rekening worden gehouden.

Op technisch vlak moet het werken met centrale componenten zoals VAJA en e-deposit voortaan het uitgangspunt zijn. De volgende aspecten zijn daarbij zeer belangrijk:

- **Componenten**: Een component wordt zo afgebakend dat functionaliteiten tussen modules minimaal overlappen en dat elke functionaliteit maar één keer ontwikkeld kan en mag worden. Het uniek bijhouden van informatie bevordert het hergebruiken van de functionaliteiten en verhoogt de efficiëntie van de ingezette middelen.
- **Centraal**: De uitgewerkte componenten worden op een centrale manier geïmplementeerd zodat het onderhoud en het beheer ervan vergemakkelijken en de kwaliteit verhoogd kan worden.
- **Uitwisselbaar**: Door de informatie in centrale componenten uitwisselbaar te maken kan er gemakkelijker met interne en externe bronnen gecommuniceerd worden en kan bijgevolg de dubbele registratie in de huidige applicaties vermeden worden.

Alle hoven en rechtbanken zullen die nieuwe centrale componenten kunnen gebruiken in hun huidige businessapplicatie. Zo wordt alle intelligentie centraal opgebouwd en wordt er stap voor stap gewerkt aan de ontwikkeling van een digitaal dossier.

Inhoudelijke ICT-prioriteiten

Op basis van bovenstaande visie komen de volgende drie inhoudelijke ICT-prioriteiten naar voren:

Instroom en uitstroom: verdere ontwikkeling en uitrol van e-deposit en VAJA;

E-deposit (het elektronisch neerleggen van stukken) zou zo snel mogelijk uitgerold moeten worden binnen alle hoven en rechtbanken. Bijkomende vereisten om de uitrol mogelijk te maken zijn:

- Bepaalde applicaties moeten een technische upgrade krijgen (ARTT, BGC)
- MaCH moet volledig uitgerold worden voor de correctionele rechtbank en de raadkamer
- Er moet een bijkomende component worden ontwikkeld, meer bepaald de *e-inventaris*.

Ook wat VAJA betreft, is de uitrol van de huidige versie prioritair, maar daarnaast moet ook volop ingezet worden op de verdere ontwikkeling/uitbreiding ervan. Die uitbreiding omvat:

- De ontwikkeling van een centrale kopiecomponent, waardoor er over alle applicaties heen een uniforme manier ontstaat om kopieën, eensluidende kopieën en uitgiften aan te maken en af te leveren.
- VAJA als doorgeefluik aan het strafregister en de ontvanger.
- De ontwikkeling van een zoekfunctie in VAJA.

Analyse en ontwikkeling van "e-reference" en "e-communicate"

Er dient volop ingezet te worden op de ontwikkeling van een echt elektronisch dossier dat voor de verschillende partijen toegankelijk is. E-reference vormt hierbij de basis om dit dossier op een veilige manier te ontsluiten naar alle betrokkenen in de zaak. Door de ontwikkeling van de centrale component e-reference is er centrale kennis over het elektronische adres van de partijen. Zo kunnen de verschillende documenten in de loop van een dossier elektronisch overgemaakt worden (e-communicate).

Procesredesign van een aantal businessprocessen

Dossiers en informatie worden steeds behandeld binnen de zgn. bedrijfsprocessen. Voor een optimale informatisering zijn uniforme, transparante en gedocumenteerde werkprocessen binnen de hoven en rechtbanken van essentieel belang. Door die verschillende componenten te ontwikkelen, moet er op korte termijn een administratief standaardproces ontstaan dat toegepast wordt op de verschillende entiteiten binnen de hoven en rechtbanken.

Procesgerelateerde prioriteiten

De verschillende partners lijken wel dezelfde lange termijn doelstelling voor ICT te hebben, nl. de evolutie naar een volledig elektronisch dossier. In het proces van veranderingsmanagement en de implementatie van deze doelstelling lijkt echter meer afstemming nodig tussen de verschillende partners binnen justitie, en dit in een overgangsfase naar meer beheersautonomie voor de hoven en rechtbanken.
De volgende twee voorstellen werden hiervoor aangebracht:

Structureel overleg en noodzakelijke ICT-omkadering (projectleider ICT Steundienst College) voor betere verhouding met de stafdienst ICT FODJ – College

De oprichting van een permanent ICT-orgaan is alvast een stap in de goede richting. In dit thematische overlegorgaan komen maandelijks tot tweemaandelijks de thematisch verantwoordelijken van de belangrijkste partners (Minister, FODJ, College OM, …) samen om de strategie en tactiek van de ICT-projecten te bespreken. Via dit overleg kunnen – in deze overgangsfase – veel onduidelijkheden en misverstanden vermeden worden.

SLA tussen de stafdienst ICT en het College van de hoven en rechtbanken in functie van een betere tooling en data-overdracht inzake personeel, budget en gerechtelijke statistieken

Er dienen duidelijke en transparante afspraken te komen over de dienstverlening van de stafdienst ICT en over de ontwikkeling van tools en de levering van data inzake personeel, budget en gerechtelijke statistieken. Inzake de gerechtelijke statistieken zijn de concrete vragen van het College uitgewerkt en reeds ter kennis gebracht van de stafdirecteur ICT**.**

4.8. STRATEGIE

4.8.1 Organisatiebeheersing en interne audit

Op verzoek van het toenmalige voorlopige College van de hoven en rechtbanken en van het College van procureurs-generaal, heeft de minister van Justitie vanaf 1 juli 2014 voorzien in een opdrachthouder, die in eerste instantie belast werd "*met een verkennend onderzoek voor beide colleges rond het opzetten van een intern controlesysteem (systeem van interne beheersing) en rond de organisatie van een interne audit, zoals bedoeld in art. 183 §1 3° en 185 §1 3° Ger.W*." Die opdracht liep voor zes maanden, maar is vervolgens op vraag van beide Colleges diverse keren verlengd en loopt momenteel tot 28 februari 2018.

4.8.1.1 Rapport interne beheersing – verkennend onderzoek

Dit rapport werd opgeleverd in december 2014 en voorgesteld aan het College in januari 2015. Een aantal van de erin voorgestelde acties kregen gestalte in de hieronder vermelde projecten.

4.8.1.2 Project missie en visie

Voor dit project, gestart in februari 2015, werd in mei 2015 een intermediair rapport afgeleverd rond de formulering van een missie en visie voor respectievelijk "hoven en rechtbanken" en "College van de hoven en rechtbanken". Bij de toelichting, eind juni 2015 op het College, werd beslist om met de verder geplande *deliverables* (missie en visie per type entiteit en voor directiecomités) te wachten tot er meer klaarheid zou zijn rond de draagwijdte en vorm van de "beheersautonomie".

4.8.1.3 Project kostenvisualisatie

Het project kostenvisualisatie (start in november 2015 en presentatie in februari 2016) had tot doel de jaarlijkse uitgaven van de zetel te bepalen, zowel globaal als per kostensoort en kostenplaats. Uit dit onderzoek bleek o.a. dat er voor tal van kostensoorten in de databanken van het directoraat-generaal R.O. geen onderscheid is te maken tussen kosten voor het O.M. en kosten voor de zetel, laat staan dat er opgesplitst werd volgens entiteit. Door ernstige gebreken in de overgemaakte personeel- en weddegegevens diende de personeelsdienst opnieuw bevraagd te worden. De aldus verkregen en gecontroleerde gegevens werden gebruikt in de projecten rond het startbudget (cf. infra).

4.8.1.4 Projecten rond startbudget

Op verschillende manieren en vanuit diverse perspectieven werd een inschatting gemaakt van de financiële middelen die nodig zijn om als geheel van hoven en rechtbanken in een scenario van zelfstandig beheer te kunnen stappen.
Zo werd bijv. in de zomer van 2016 het project 41bis uitgevoerd, waarbij een becijfering werd gemaakt van dat startbudget, vertrekkend van de berekeningsprincipes die vervat zitten in de door zetel en O.M. opgestelde Blauwdruk (art. 41bis voor zetel en art. 41 ter voor O.M.).

4.8.1.5 Projecten rond gebouwgerelateerde middelen

Op vraag van de Colleges van de zetel en het O.M. en in het kader van hun contacten met de FOD Justitie, werd in juli en augustus 2016 voor de entiteiten en gebouwen te Charleroi, Gent en Turnhout een aantal gegevens ingezameld rond functies die gebouwgerelateerd zijn en/of ten behoeve van meerdere entiteiten in een gebouw worden uitgeoefend.

Anticiperend op een allocatie-oefening rond gebouwgerelateerde middelen, is tussen mei en september 2016 eveneens gewerkt aan het in kaart brengen van alle gebouwen(complexen) in de provincies Antwerpen en Limburg, waarbij voor elke ruimte in een gebouw oppervlakte, bezetter (entiteit) en bestemming (kantoor, zaal, cel, sanitair,…) is bepaald.

4.8.1.6 Project AMAI - intern allocatiemodel en werklastmeting

Op 3 oktober 2016 besliste het College van de hoven en rechtbanken zich voor de toewijzing van de (niet gebouwgerelateerde) personele middelen te baseren op de werklastmetingen, mits die een betrouwbaar beeld geven en de resultaten voor de verschillende soorten entiteiten volgens dezelfde criteria tot stand zijn gekomen. Daartoe is in november 2016 gestart met het actualiseren van de productenlijsten van elk type entiteit, rekening houdend met recente ontwikkelingen en vanuit een bekommernis van coherentie en overeenstemming. De nieuwe productenlijsten en de principes en regels voor productenbepaling en –indeling werden aan het College voorgelegd in juni 2017 en vervolgens aan het terrein meegedeeld. Het tweede luik van dit project, met de focus op behandeltijden, start in september 2017.

4.8.2 Gerechtelijke Hervorming

Op 1 oktober 2015 stelde de FOD Justitie een strategisch adviseur ter beschikking van de steundienst van het College. De adviseur zorgt voor de opvolging van de gerechtelijke hervorming en de verzelfstandiging van het beheer van de hoven en rechtbanken.

4.8.2.1 Project "verzelfstandigd beheer van de hoven en rechtbanken"

Begin 2015 heeft de minister van Justitie met het College van de hoven en rechtbanken, het College van het openbaar ministerie en het Hof van Cassatie een overleg opgestart omtrent de verdere implementatie van de kaderwet van 18 februari 2014 betreffende het verzelfstandigd beheer voor de rechterlijke organisatie.[11] Dat overleg heeft onder meer tot doel de over te dragen beheersbevoegdheden, het financieringsmodel, het intern allocatiemodel, de ondersteuning van het beheer, het startbudget en de fasering van de overdracht nader te bepalen en om te zetten in de daartoe noodzakelijke wet- en regelgeving. Na afwijzing van een eerste reeks implementatievoorstellen van de minister van Justitie begin 2016, heeft het College van de hoven en rechtbanken onder begeleiding van de strategisch adviseur en ondersteund door de technische expertise van de clusters binnen de steundienst een eigen **"Blauwdruk voor een verzelfstandigd beheer van de hoven en rechtbanken"** uitgewerkt en goedgekeurd. Dat gebeurde op een strategisch seminarie in Gent in maart 2016.De Blauwdruk werd daarna overgenomen door het College van het openbaar ministerie en samen met een gemeenschappelijk voorstel van wettekst in april 2016 aan de minister van Justitie overgemaakt. Inmiddels werd deze Blauwdruk ook gepubliceerd in boekvorm en ruim verspreid onder de korpschefs van de zetel, de Raad van de hoofdgriffiers, het directiecomité van de FOD Justitie, de Hoge Raad voor de Justitie, de Adviesraad van de magistratuur en het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding. Het document werd ook aan de politieke beleidsverantwoordelijken overgemaakt en verspreid in de media.

[11] *B.S.* 4 maart 2014, inwerkingtreding 1 april 2014, met uitzondering van art. 185/4 – 185/7 Ger.W. (beheersovereenkomst en beheersplannen) en art. 185/8 Ger.W. (financieel beheer) waarvan de inwerkingtreding wordt bepaald door de Koning. Zie o.a. de nog te nemen uitvoeringsbesluiten voorzien in de artikelen 183 §2 en 185 §2 Ger.W. (KB inzake werking en organisatie steundiensten Colleges), art. 185/1 Ger.W. (in MR overlegd KB tot bepaling van de gemeenschappelijke beheersaangelegenheden en de regels inzake het beheer ervan), artikel 185/5 Ger.W. (in MR overlegd KB betreffende de wijze van onderhandeling, afsluiting en aanpassing van de beheersovereenkomsten); artikel 185/6 Ger.W. (in MR overlegd KB betreffende het opstellen, neerleggen en aanpassen van de beheersplannen)en artikel 185/9 Ger.W. (MB standaardformulier werkingsverslagen gerechtelijke entiteiten).

Sedert augustus 2016 is deze Blauwdruk voorwerp van een tweede onderhandelingsronde. Er zijn vier multilaterale werkgroepen ingesteld die mede op basis van een actieve inbreng van het College werken rond de thema's "HRM", "Financieringsmodel", "Statistiek en codificatie" en "Business Intelligence strategie". De resultaten daarvan worden besproken in een centrale werkgroep met de minister van Justitie en alle onderhandelingspartners. Daarnaast is een vijfde bilaterale werkgroep actief beperkt tot de minister van Justitie en het College betreffende het intern allocatiemodel en het startbedrag voor de zetel. Het is alvast de wens van de minister dat dit overleg in de loop van 2017 leidt tot de neerlegging in het parlement van de noodzakelijke uitvoeringswetten om begin 2019 te kunnen starten met de personeelsoverdracht.

4.8.2.2 Actieve kennisverwerving ter voorbereiding van het autonoom beheer

In samenwerking met de clusters van de steundienst wordt intensief gewerkt aan de versterking van de kennis en de beheermaturiteit van het College en zijn steundienst. Dit onder meer via de aanlevering van juridische, technische en budgettaire analyses van de huidige middelentoekenning binnen de hoven en rechtbanken inzake personeel, werking, ICT, infrastructuur en gerechtskosten. Ook buitenlandse ervaringen zijn reeds aan bod gekomen, onder meer door een seminarie voor het College rond het verzelfstandigd beheer in Nederland en Duitsland. Dat vond op 21 december 2015 plaats in aanwezigheid van leden van de Nederlandse Raad voor de rechtspraak en Duitse magistraten.

4.8.2.3 Strategieontwikkeling ter ondersteuning van het autonoom beheer

Het autonoom beheer is geen doel op zich maar een middel om te komen tot een kwaliteitsvolle en onafhankelijke rechterlijke macht. Dit betekent dat voor elk van de op termijn over te dragen beheersbevoegdheden het doel en de wijze van optimale aanwending en ondersteuning moet worden bepaald, gekaderd in een globale organisatiestrategie. Daartoe hebben de bevoegde clusters met de hulp van de strategisch adviseur gerechtelijke hervorming en externe deskundigen in 2016 en 2017 initiatieven opgestart rond de ontwikkeling van een eigen ICT-, BPM- en BI-strategie. Naast die thematische aanpak zal in de loop van 2017 in het licht van de resultaten van het autonoom beheer tevens het onder ***4.8.1.2.*** vermelde project "Visie en missie" worden hervat om te komen tot **een globale organisatiestrategie** voor de "hoven en rechtbanken" en dit verder te vertalen op het niveau van het College van de hoven en rechtbanken en de directiecomités. Hiertoe werd op 22 september 2017 een strategische debatdag georganiseerd met het College en de directiecomités.

4.8.2.4 Ontwerp-beheersovereenkomsten

Onder begeleiding van de strategisch adviseur is een stagiair aangesteld die op basis van een grondige analyse van bestaande beheersovereenkomsten, o.a. binnen de sociale zekerheid, tegen eind december 2017 een model van beheersovereenkomst en bijhorend draaiboek zal uitwerken.

4.8.2.5 Overige hervormingsprojecten inzake de gerechtelijke organisatie

In samenwerking met het secretariaat en de bevoegde clusters worden de wetgevende initiatieven opgevolgd rond de rechterlijke organisatie die een invloed kunnen hebben op de opdrachten van het College en het autonoom beheer. Naast punctuele amenderingen leidde dit in 2016 onder meer tot een eigen voorstel rond de hervorming van de gerechtelijke stage voor de zetel dat aan de minister van Justitie werd overgemaakt.

5. Slotwoord

Het College van de hoven en rechtbanken zou een eerste belangrijke stap moeten betekenen naar de verzelfstandiging van het beheer van de rechterlijke orde. Via een overdracht van de verantwoordelijkheid voor de eigen budgetten en personele middelen naar de zetel en het Openbaar Ministerie wil men de rechterlijke macht meer autonome beslissingsmacht geven in combinatie met een versterkte responsabilisering voor de goede werking van de eigen organisatie. De enorme omvang van het werkterrein dwong het College er in eerste instantie toe voornamelijk de contouren te ontwikkelen waarbinnen de verzelfstandiging van de rechterlijke orde met kans op succes kan worden gerealiseerd.

Het College bestaat uit tien korpsoversten, voorzitters en eerste voorzitters, die deze taak uitoefenen boven op de leiding van hun eigen rechtscollege. Ze krijgen daar geen enkele vergoeding voor en worden in hun eigen korps niet vervangen om een deel van hun taken over te nemen.

Naast en ter ondersteuning van het College werd een gemeenschappelijke steundienst opgericht die onder het gezag staat van de voorzitter van het College maar waarvan de dagelijkse leiding berust bij een directeur. De steundienst werd maar mondjesmaat bevolkt en is op dit moment nog steeds niet op de helft van de vereiste sterkte (20 VTE's in totaal) om zijn wettelijke taken waar te nemen. Tot op vandaag is de directeur er niet en de vacature werd pas zeer recent gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad. Zijn benoeming zal waarschijnlijk maar tegen het einde van 2017 of het begin van 2018 rond zijn en pas daarna kan hij in functie treden.

Nochtans heeft deze steundienst intussen de Blauwdruk voor een verzelfstandigd beheer uitgetekend en opgesteld, die zal instaan voor het dragen van de volledige rechterlijke orde, dit zeker in eerste instantie wat betreft een groot deel van het personeelsbeheer en –beleid en de vereiste werkingskosten (en investeringen).

De steundienst heeft ook meegewerkt aan de ontwikkeling van een allocatiemodel op basis waarvan het College de parameters kan ontwikkelen en actualiseren voor een doelmatige en eerlijke verdeling van de middelen over de verschillende directiecomités. Bovendien zal de dienst ondersteuning bieden aan die comités bij de verschillende rechtscolleges en zal hij permanent opvolgen of de doelstellingen van de beheersovereenkomst en de beheersplannen behaald worden. Op termijn moet de steundienst wellicht ook helpen bij de inkanteling van een aantal diensten van onder meer de FOD Justitie en het DGRO in de structuur van het College.

Gelet op de wijze waarop de rechterlijke orde op dit moment beheerd wordt, mogen wij pretenderen dat wij het beter zullen doen wanneer we kunnen beschikken over een aan onze aspiraties aangepast budget. Denken we maar even aan

- het huidige constante gevecht voor de benoemingen van magistraten, griffiers en personeel,
- de soap in verband met de aanbesteding voor de terbeschikkingstelling van de nodige documentatie, inzonderheid het ontbreken van geactualiseerde becommentarieerde

wetboeken terwijl een zondvloed van nieuwe wetten en reglementeringen werd afgekondigd,

- de problemen met het elektronisch dossier waar het College niet betrokken wordt bij het afsluiten van belangrijke contracten met externe partners en zijn initiatieven meermaals doorkruist ziet door prioriteiten van de beleidscel in een andere richting,
- de uitrol van de nieuwe pc's, de veroudering van de printers in zittingszalen en bij magistraten en het gebrek aan toner voor deze toestellen in bepaalde rechtscolleges.

Om te kunnen slagen is vereist dat we één blok vormen. De solidariteit met het Openbaar Ministerie moet worden bestendigd. Een volgende cruciale stap is immers de implementatie van de wet van 18 februari 2014. Het College van de hoven en rechtbanken en het College van het openbaar ministerie hebben elk een blauwdruk voor hun toekomstig beheersmodel uitgetekend. Die berusten deels op een gemeenschappelijke sokkel, zoals de uitgangsprincipes, de financiering, de kenmerken van de beheersovereenkomst, de omvang van het over te dragen beheer, de ondersteuning ervan en de transitie.

Maar vooral intern mogen we de eenheid niet laten verslappen. Als gevolg van de opeenvolgende besparingsmaatregelen is het gevaar acuut dat, tegen de beleidslijnen van het College in, lokaal wordt ingegaan op aanlokkelijk lijkende aanbiedingen, die als *quick wins* worden voorgesteld, terwijl het resultaat van de prioriteiten die het College invoerde op het terrein op zich laat wachten. Hierdoor bestaat het gevaar dat nodeloze uitgaven worden gedaan (o.m. voor implementatie en opleiding) en dat op termijn de uniformiteit en compatibiliteit van de verschillende systemen in de weg wordt gestaan. "Divide et impera" op zijn best.

Wij rekenen op U. U mag op ons rekenen.

September 2017

Antoon Boyen
Voorzitter van het College voor de hoven en rechtbanken.

Staf – Steundienst: wie is wie? (september 2017)

1) Uitvoerend comité

Contact: CCT-CHR@just.fgov.be

Joris Plessers (NL)
directeur ad interim

2) Secretariaat, Communicatie en Kennismanagement

Contact: CCT-CHR@just.fgov.be

X (vacant) (FR) communicatiecoördinator	***NEW (4/09/2017)*** **David Gribbe** (NL) webmaster	**3 X (vacant) (2FR + 1NL)** ETL-developers
NEW (12/06/2017) **Peter Haenebalcke** (NL) jurist-contentmanager	**Tyffanie Salamone** (FR) jurist-contentmanager	**Christelle Simeoni** (FR) officemanager
Sylvie Fierens (FR) coördinatie vertaling-revisie	***NEW (25/09/2017)*** **Jean-François Bury** (FR) vertaler-revisor	***NEW (06/06/2017)*** **Bert De Kerpel** (NL) vertaler-revisor

3) Human Resources Management (HRM)

Contact: CCT-CHR.HRM-GRH@just.fgov.be

 Labiba Bahri (FR) coördinator HRM	 **Anna Cottyn** (NL) consulent P&O	 **Marie Hautfenne** (FR) consulent P&O

4) Budget, Beheer en Logistiek (BBL)
Contact: CCT-CHR.BBL-BGL@just.fgov.be

Bert Vanhulle (NL)
coördinator BBL

5) Monitoring (statistiek)
Contact: CCT.CHR.STAT@just.fgov.be

 Amélie Tyhon (FR) algemeen coördinator Monitoring	 **Michael Saenen** (NL) technisch coördinator Monitoring	 **Wouter Braet** (NL) statistisch analist
NEW (4/07/2017) **Alison Huby**(FR) statistisch analist	 **Timothée Mahieu** (FR) statistisch analist	***NEW (4/09/2017)*** **Kristien Philippaers** (NL) statistisch analist

Lia Scarpone (NL) statistisch analist	**Serge van Diest** (FR) statistisch analist	**Abdelilah Yadine** (FR) statistisch analist

6) Werkprocessen (BPM)
Contact: CCT.CHR.BPM@just.fgov.be

David Ghyselbrecht (NL) coördinator BPM	**Liese De Braekeleer** (NL) analist BPM	**Intissar Kalbioui** (FR) analist BPM

7) ICT
Contact: CCT-CHR.ICT@just.fgov.be

X (vacant)
coördinator ICT

8) Strategie (interne beheersing + gerechtelijke hervorming)
Contact: CCT-CHR.Blueprint@just.fgov.be

Isabelle Dupré (NL) opdrachthouder	**Patrick Meulepas** (NL) opdrachthouder

Meer informatie

Voor meer informatie verwijzen we alle magistraten, griffiers en medewerkers van de hoven en rechtbanken graag door naar het intranet van de hoven en rechtbanken:
https://portal.iudexnet.rojnet.just.fgov.be/SitePages/Home.aspx

U kunt ook terecht op de website van de hoven en rechtbanken: http://www.rechtbanken-tribunaux.be

Voor bijkomende vragen kunt u steeds vrijblijvend contact opnemen met het College van de hoven en rechtbanken:

College van de hoven en rechtbanken
Waterloolaan 70 – 1000 Brussel
Tel. +32 (0) 2/557.46.50
E-mail: CCT-CHR@just.fgov.be
Website: www.rechtbanken-tribunaux.be