



COMMISSIE VOOR DE MODERNISERING VAN DE **RECHTERLIJKE ORDE**



**PROJECT ÆQUUS
DERDE RAPPORT:
Module L – Griffieproducten zonder tus-
senkomst magistraten
Module C – Algemene ondersteunende ac-
tiviteiten
Revisie Module I en II– Correctioneel en KI
(griffiegedeelte)
Synthesesimulatie**



December 2012

1. ALGEMEEN KADER	3
2. GRIFFIESPECIFIEKE PRODUCTEN EN ACTIVITEITEN (MODULE L)	4
2.1. SITUERING	4
2.2. WEERHOUDEN ELEMENTEN VOOR HET CORRECTIONELE LUIK IN 2010.....	4
2.3. NIEUWE EN GEWIJZIGE ELEMENTEN NA BEHANDELING VAN HET BURGERLIJKE LUIK IN 2012	5
2.3.1. <i>Wijzigingen en vernieuwingen</i>	5
2.3.2. <i>Overzicht van weerhouden producten en proporties</i>	6
2.3.3. <i>Opdeling in scenario's</i>	7
2.3.4. <i>Weerhouden behandelzeiten per weerhouden volume-eenheid</i>	8
3. WIJZIGINGEN GRIFFIETIJDEN IN MODULES I EN II	9
3.1. GEWIJZIGDE TIJDEN	9
3.1.1. <i>Onthaal</i>	9
3.1.2. <i>Afleveren van grossen en kopies</i>	9
3.1.3. <i>Eindbeslissingen inzake burgerlijke belangen (product I-50)</i>	10
3.2. TOEGEVOEGDE ASPECTEN EN TIJDEN	10
3.2.1. <i>Controle van de inhoud van dossiers</i>	10
3.2.2. <i>Postactiviteiten</i>	10
3.2.3. <i>Beheren van het dood archief</i>	11
4. BEHEER & ANDERE ONDERSTEUNENDE ACTIVITEITEN (MODULE C)	12
4.1. INLEIDING.....	12
4.1.1. <i>Waarschuwing</i>	12
4.1.2. <i>Activiteiten</i>	12
4.1.3. <i>Twee groepen</i>	13
4.1.4. <i>Bronnen</i>	13
4.1.5. <i>“As is” versus “to be”</i>	14
4.2. PERSOONSGEBONDEN TIJD	15
4.3. ORGANISATIEGEBONDEN TIJD	16
4.3.1. <i>Activiteiten</i>	16
4.3.2. <i>Magistratentijd voor leiding, beheer, organisatie en representatie</i>	16
4.3.3. <i>Griffiertijd voor leiding, beheer, organisatie en representatie</i>	17
4.3.4. <i>Administratieve tijd voor leiding, beheer, organisatie en representatie</i>	18
5. RESULTATEN VAN HET WERKLASTMETINGSMODEL	19

1. ALGEMEEN KADER

De behandeling van de werklasmeting bij de hoven van beroep, werd door de Commissie voor de Modernisering van de Rechterlijke Orde (CMRO) opgesplitst in een aantal luiken.

De bepaling van de behandeltijden voor magistraten, griffiers en ander gerechtspersoneel¹ voor de correctionele producten (inclusief Kamer van inbeschuldigingstelling), werd afgerond met het rapport van juni 2010. In het bijbehorende model ter berekening van de personeelsbehoeften, werden aan dit gedeelte twee modules gewijd: module I voor correctionele producten (sensu stricto) en module II voor de producten van de kamer van inbeschuldigingstelling.

De uitwerking van de voorstellen voor behandeltijden voor de burgerlijke producten en voor het luik Jeugd, gebeurden in 2011 – 2012 en vinden hun weerslag in het tweede rapport (december 2012). In het model is dit gedeelte terug te vinden in de modules III (burgerlijk), IV (jeugd burgerlijk) en V (jeugd protectioneel).

In onderhavig deel worden de resterende producten en activiteiten besproken en ondergebracht in 2 modules, met de Romeinse cijfers L en C. Deze modules bevatten zowel correctionele als burgerlijke aspecten en betreffen griffiespecifieke aspecten (module L) en ondersteunende activiteiten rond opleiding, leiding, beheer, organisatie en representatie (module C)..

Bij de delphi-besprekingen van de voorstellen van behandeltijden voor de burgerlijke griffie, (module III), kwamen een aantal aspecten aan bod die ook bij de correctionele producten van modules I of II kunnen meespelen maar indertijd niet of onvoldoende in rekening werden gebracht. Deze aanvullingen worden in punt 3 van onderhavig rapport vermeld.

¹ Met uitzondering van referendarissen: hier is het wachten op een uitspraak van het begeleidingscomité i.v.m. de activiteiten die zij verondersteld worden te doen – zie rapport “Behandeltijden voor correctionele producten en aanverwante activiteiten van de hoven van beroep”, blz. 86.

2. GRIFFIESPECIFIEKE PRODUCTEN EN ACTIVITEITEN (MODULE L)

2.1. SITUERING

Voor een aantal activiteiten is het niet vanzelfsprekend of aangewezen de ervoor benodigde behandeltijd rechtstreeks op de producten van de modules I t.e.m. V aan te rekenen. Het gaat dan bijv. om activiteiten waar enkel griffiepersoneel is bij betrokken, of om ondersteunende activiteiten die diverse producten ten goede komen.

Bij de behandeling van het correctionele luik werden een aantal van deze aspecten provisorisch behandeld en ondergebracht in module L. Het voorlopige karakter had te maken met volgende gronden:

- de behandelde correctionele aspecten hebben een burgerlijke tegenhanger;
- het is moeilijk een scheiding te maken tussen burgerlijk en correctioneel (omdat bijv. activiteiten gegroepeerd gebeuren).

In onderhavig rapport worden de reeds behandelde aspecten van module L hernomen, desgevallend herzien en verder aangevuld op basis van de ingewonnen informatie tijdens de burgerlijke fase. Deze module L behandelt uitsluitend zaken die behandeld worden op de griffies van de hoven van beroep. Er wordt m.a.w. enkel een griffiertijd en een administratieve tijd (voor medewerkers en assistenten) vooropgesteld, geen magistratentijd.

De manier waarop tot de voorgestelde behandeltijden werd gekomen is grotendeels gelijklopend met wat in het tweede CMRO-rapport over de werklasmeting (december 2012) werd beschreven onder punt 1.4.

2.2. WEERHOUDEN ELEMENTEN VOOR HET CORRECTIONELE LUIK IN 2010

De tabel hieronder geeft een overzicht van wat in 2010 (zie eerste CMRO-rapport werklasmeting en bijbehorend model) werd weerhouden aan producten of activiteiten, desgevallend onderverdeeld in propertes.

	product	proporties
L-01	Behandeld cassatieberoep en -arrest inzake voorlopige hechtenis	-
L-02	Behandeld cassatieberoep- en -arrest inzake andere KI-producten	-
L-03	Behandeld cassatieberoep- en -arrest voor correctionele zaken	a - beroep verworpen of afstand van beroep
		b - gedeeltelijke verbreking
		c - volledige verbreking
L-11	Bode-activiteiten voor correctionele zittingen	-
L-12	Bode-activiteiten voor KI-zittingen	-
L-20	Niet rechtstreeks aan producten gerelateerde boekhoudkundige activiteiten	-
L-30	Niet rechtstreeks aan producten gerelateerde activiteiten van transport en archivering	-

2.3. NIEUWE EN GEWIJZIGE ELEMENTEN NA BEHANDELING VAN HET BURGERLIJKE LUIK IN 2012

2.3.1. Wijzigingen en vernieuwingen

Merendeel van de twee jaar geleden voor de correctionele griffie behandelde aspecten, komen ook voor op de burgerlijke griffie: cassatieberoepen, boekhouding, archivering, transport.

Voor het bodewerk is er bij de burgerlijke producten van de jeugd (module IV) van uitgegaan dat deze taken door de zittingsgriffier gebeuren; er is daarvoor in deze module een specifiek activiteitenblok voorzien. Ook voor het burgerlijke luik sensu stricto in module III is dergelijk activiteitenblok voorzien; net als voor de protectionele producten (module V), is hier echter ook de piste opgehouden dat het niet de zittingsgriffier is die deze taken op zich neemt: dit impliceert dat ook in module L rubrieken (of producten) "bode-activiteiten voor protectionele zittingen" en "bode-activiteiten voor burgerlijke zittingen" moeten voorzien worden.

Wanneer er voor een bepaald product of activiteit zowel een correctionele als een burgerlijk equivalent bestaat, hoeven deze varianten niet noodzakelijk dezelfde omvang (volume) te hebben of dezelfde behandeltijd te vergen. Vandaar dat bijv. de diverse weerhouden “cassatieproducten” verschillende volumes en behandeltijden zullen hebben.

Voor andere aspecten is het dan weer moeilijk correctioneel en burgerlijk volledig gescheiden te houden. Zo kunnen in een bepaald hof bepaalde boekhoudkundige activiteiten voor burgerlijke zaken op de correctionele griffie gedaan worden.

Tenslotte bleek de rubriek “archief en transport”, die bij de oorspronkelijke module L als “product” L-30 was voorzien, een vlag te zijn die een wel erg brede en heterogene lading moest dekken. Er werd beslist dit “product” op te delen in enerzijds “transport” (wat in module L blijft – zie L-31 en L-32 hieronder) en anderzijds “archief”. Deze rubriek “archief”, is op zijn beurt onder te verdelen in “dood archief” (wat opgenomen wordt in de producttijden van modules I t.e.m. V – zie ook 3.2.3) en in een rubriek “plaats maken” wat opgenomen wordt in rubriek L-33 en L-34 van module L.

2.3.2. Overzicht van weerhouden producten en propties

In de tabel hieronder wordt een overzicht gegeven van de nieuwe indeling van module L in “producten” en eventuele propties

	product	propties
L-01	Behandeld cassatieberoep en -arrest inzake voorlopige hechtenis	-
L-02	Behandeld cassatieberoep- en -arrest inzake andere KI-producten	-
L-03	Behandeld cassatieberoep- en -arrest voor correctionele zaken (incl. protectioneel)	a - beroep verworpen of afstand van beroep
		b - gedeeltelijke verbreking
		c - volledige verbreking
L-05	Behandeld cassatieberoep- en -arrest voor burgerlijke zaken (incl. jeugd)	a – geen verbreking
		b – minstens gedeeltelijke verbreking
L-11	Bode-activiteiten voor correctionele zittingen	-
L-12	Bode-activiteiten voor KI-zittingen	-
L-13	Bode-activiteiten voor protectionele zittingen	-
L-14	Bode-activiteiten voor burgerlijke zittingen	-

L-20	Niet rechtstreeks aan producten gerelateerde boekhoudkundige activiteiten (cor & civ)	-
L-31	Niet rechtstreeks aan producten gerelateerde activiteiten van transport in correctionele zaken (incl. K.I. en protectioneel), met inbegrip van ontvangst en verzenden PG-dossiers	-
L-32	Niet rechtstreeks aan producten gerelateerde activiteiten van transport in burgerlijke zaken (incl. jeugd)	-
L-41	Operatie "plaats maken" in archief, correctioneel (incl. K.I. & protectioneel)	-
L-42	Operatie "plaats maken" in archief, burgerlijk (incl. jeugd)	-
L-50	Activiteiten i.v.m. het inbinden van arresten en eventueel andere akten (correctioneel én burgerlijk)	-
L-61	Eedafleggingen van advocaten	-

2.3.3. Opdeling in scenario's

Scenario's zijn enkel voorzien voor de producten L-01 t.e.m. L-05 (cassatie-producten) en voor L-13.

De scenario's voor de correctionele cassatieproducten zijn ongewijzigd t.o.v. de voorstellen van 2010.

Voor product L-01 zijn de drie volgende scenario's voorzien:

1. het kabinet van de onderzoeksrechter staat in voor inventaris, kopies, etc.
2. de griffie kopieert het dossier helemaal zonder een specifieke inventaris te maken (=default-scenario)
3. de griffie selecteert de over te maken stukken en kopieert ze

Voor de producten L-02 en L-03 zijn de drie scenario's de volgende:



1. het zwaartepunt na Cassatie ligt bij de griffier
2. er is een +/- gelijkmatige spreiding van het werk na Cassatie tussen griffier en assistent of medewerker
3. het zwaartepunt na Cassatie ligt bij de assistent of medewerker (= default-scenario).

De scenario's die voor de burgerlijke cassatieberoepen (product L-05) voorzien zijn, zijn:

1. het zwaartepunt voor het geheel van de activiteiten ligt bij de griffier
2. het zwaartepunt voor het geheel van de activiteiten ligt bij de assistent of medewerker (=default-scenario).

Voor producten L-13 en L-14 (bodewerk bij resp. protectionele en burgerlijke zittingen) is er een onderscheid in scenario's naargelang een zittingsgriffier (scenario 2) of een bode (of administratief medewerker) (scenario 1) de bodetaken op zich neemt. Scenario 1 is het default-scenario bij L-13, scenario 2 is het default-scenario bij L-14.

2.3.4. Weerhouden behandeltijden per weerhouden volume-eenheid

Bijlage 1 bevat een overzicht van de voor elk van de producten en activiteiten weerhouden behandeltijden, desgevallend onderverdeeld in tijden per proportie en per scenario. Voor elk product wordt ook de volume-eenheid waarvoor de behandeltijd geldt vermeld.

3. WIJZIGINGEN GRIFFIETIJDEN IN MODULES I EN II

Tijdens de bespreking van de burgerlijke griffietijden, kwamen een aantal activiteiten aan bod die ook op correctioneel vlak gebeuren. Voor het burgerlijke luik en de jeugd werden de hiervoor benodigde behandeltijden opgenomen in de module III, IV en V (zie 2^{de} CMRO-rapport over de werklasmeting). Voor de correctionele producten (modules I en II) bleek dat voor deze aspecten in 2010 geen of bij nader inzien (en in vergelijking met het burgerlijke luik) onvoldoende tijd was voorzien.

3.1. GEWIJZIGDE TIJDEN

Van volgende activiteiten werd de in module I en/of II opgenomen behandeltijd herzien.

3.1.1. Onthaal

Het betreft zowel (re)oriënterend onthaal (los van een dossier) als onthaal in het kader van een dossier, zowel aan de balie als telefonisch.

In block 7 van het model (modules I & II) was per eindarrest 0,5 uur (30 minuten) administratieve tijd en 0,1 uur griffiertijd voorzien. De administratieve tijd wordt nu op 0,85 uur (51 minuten) gebracht terwijl de griffiertijd ongewijzigd blijft.

3.1.2. Afleveren van grossen en kopies

Het gaat hier NIET om het ambtshalve afleveren/versturen, maar enkel wat op expliciete vraag van een partij die een proces voert/voerde wordt behandeld.

Tot de activiteiten behoren o.a.:

- het onderzoek van de aanvraag (heeft aanvrager wel recht, desgevallend nagaan of cassatietermijn is verlopen);
- eventueel invullen bestelbon;
- het uithalen of opzoeken van het gevraagde stuk/arrest/kopie;
- het maken van de kopie zelf (en nummering van de bladen, voor zover niet automatisch);
- het berekenen van de rechten, via tabelletje of Exceltoepassing;
- stempelen;

- (bij expedities) een eerste en laatste blad apart maken en het aanmaken van aange-tekende zendingen (via Justice, Word, P-editor);
- ingeven/inschrijven in systeem/excelblad van wie wat gekregen heeft;
- ontvangen van geld en opmaken en afdrucken ontvangstbewijs;
- verificatie en ondertekening door griffier;
- de verdere boekhoudkundige verwerking van de aflevering van kopies.

In block 7 van het model (modules I & II) was per eindarrest 0,85 uur (51 minuten) administratieve tijd en 0,15 uur griffiertijd voorzien. De administratieve tijd wordt nu op 1 uur gebracht, terwijl de griffiertijd ongewijzigd blijft.

3.1.3. Eindbeslissingen inzake burgerlijke belangen (product I-50)

Bij de bespreking van de protectionele producten, werd gewezen op het extra-griffie werk in dossiers met burgerlijke belangen. Deze bijkomende tijd kan geraamd worden op 1 uur administratieve tijd (assistent of medewerker).

Dit extrawerk is er ook bij de klassieke correctionele dossiers met burgerlijke belangen. In het rapport en model anno 2010 werd hiermee geen rekening gehouden; thans wordt voor product I-50 (in block 7 in het model) een uur administratieve tijd toegevoegd.

3.2. TOEGEVOEGDE ASPECTEN EN TIJDEN

3.2.1. Controle van de inhoud van dossiers

Deze activiteit was als dusdanig niet voorzien in modules I & II. In module I wordt nu hiervoor een administratieve tijd voorzien, zoals die ook is bijgerekend bij de protectionele producten (module V). Anders dan in de jeugddossiers controleren de meeste hoven niet alle correctionele dossiers. In het model is er van uitgegaan dat dit wel het geval is en is een tijd van 0,5 uur per eindarrest voorzien.

3.2.2. Postactiviteiten

Ofschoon oorspronkelijk gecatalogiseerd onder “transport en archief” (L-30) bleek er in het model nog geen specifieke tijd voorzien te zijn voor een geheel van activiteiten die met de postbedeling te maken hebben:

- dispatching van wat op het hof binnenkomt;
- behandeling van vertrekkende post (diverse diensten);
- opstellen van onkostenstaten i.v.m. post;

- dispatching binnen de correctionele griffie & zetten van stempels (+ ondertekening door griffier);
- verdere verwerking binnenkomende post per dienst: ingeven in systeem en klasseren.

Het transport van correspondentie en dossiers binnen het hof behoort niet tot deze rubriek maar is opgenomen in module L (zie 2.2).

Omerekend per eindarrest wordt een administratieve tijd van 2,2 uren voorzien.

3.2.3. Beheren van het dood archief

De oorspronkelijk in module L voorziene rubriek “transport en archief” bleek te ruim te zijn opgevat. Vandaar dat in module L een aparte rubriek “transport” is behouden en een rubriek “archief” die betrekking heeft op de (jaarlijkse) operatie van plaats maken door dossiers van een voorbij jaar te verplaatsen naar elders werd toegevoegd.

De activiteiten “dood archief” (d.i. archivering op het hof van dossiers na eindarrest) werden voor het burgerlijke luik opgenomen in module III (het betreft een paar producten: natuur-rampen, rechtsbijstand, kieszaken, specifieke Brusselse bevoegdheden). Voor het correctionele luik betreft het echter handelingen die voor elk eindarrest gelden.

Per eindarrest is nu in de modules I en II een administratieve tijd van 0,17 uur (ca. 10 minuten) voorzien.

4. BEHEER & ANDERE ONDERSTEUNENDE ACTIVITEITEN (MODULE C)

4.1. INLEIDING

4.1.1. Waarschuwing

In deze module worden de reeds in het eerste rapport werklastmeting opgesomde aspecten management, opleiding, ondersteuning en externe relaties opgenomen. Omdat eerder werd beslist dat de magistraat-projectleider (VBSW) hier zelf onderzoek naar zou voeren en voorstellen formuleren, is dit gedeelte beperkt gehouden. Toch dient de CMRO hier volledigheidshalve aandacht aan te besteden om volgende redenen:

- in de loop van het proces ter formulering van de behandelzeiten voor de operationele producten (correctieel, burgerlijk, jeugd, griffiespecifiek), zijn herhaaldelijk beslissingen gemaakt die implicaties hebben voor de inhoud van module C: dit is bijv. zo voor de problematiek van “coaching” bij het nalezen van projecten van onervaren collega’s (zie tweede rapport, onder punt 2.2.1)
- een toetsing van de resultaten van het model voor een bepaald hof aan de realiteit van dat hof (met de actuele personeelsbezetting), is voor het terrein pas echt sprekend wanneer met alle door een hof te verrichten activiteiten wordt rekening gehouden.

4.1.2. Activiteiten

De CMRO is uitgegaan van de op het begeleidingscomité van 15 december 2009 voorgestelde lijst van “niet product gebonden” activiteiten voor “magistraten” en voor “andere functies”:

1. opleiding volgen
2. opleiding geven
3. interne coaching
4. zelfstudie en documentatie
5. interne vergaderingen en overleg
6. externe vergaderingen en overleg
7. zetelen in raden en commissies

8. externe relaties
9. algemene leiding en organisatie
10. onthaal (niet op de griffie maar ingang gebouw)
11. systeembeheer
12. bibliotheek
13. HRM

Wat punt 10 betreft, werd in het eerste rapport werklasmeting van de CMRO (punt 3.2 van hoofdstuk 1 in deel I) reeds gesteld dat dit niet in het model zou worden opgenomen. Hetzelfde geldt voor functies als huisbewaarder, parkwachter,... De behoeften aan dergelijk personeel is sterk afhankelijk van plaatselijke factoren: kenmerken van gebouw, welke diensten nog in het gebouw zijn gehuisvest,... Er is op dit moment geen onderzoek gebeurd naar dergelijke factoren.

4.1.3. Twee groepen

Voor een deel van deze activiteiten kan men stellen dat elk personeelslid van de organisatie er aan deelneemt. Dit geldt in de eerste plaats voor alles wat met opleiding te maken heeft. De frequentie van de activiteiten en de vorm die ze aannemen (bijv. opleiding volgen of geven) zal van persoon tot persoon verschillen en o.a. afhangen van loopbaanontwikkeling en persoonlijke eigenschappen. Toch kan men er van uitgaan dat eventuele individuele pieken of dalen voor het geheel van de organisatie elkaar zullen compenseren en dat men (binnen eenzelfde functie) eenzelfde tijd kan voorzien voor elk (voltijds) persoon. Voor de andere activiteitengroepen, zal elk persoon er in heel beperkte mate mee te maken hebben (bijv. evaluatiegesprekken). Vaak zullen deze activiteiten uitgevoerd worden door een geringer aantal (gespecialiseerde) mensen binnen de organisatie.

Vandaar dat voor de bepaling van de voor deze activiteiten te voorziene tijden, de CMRO onderscheid maakt tussen:

- Een direct per persoon te bepalen tijd. Deze kan uitgedrukt worden als een percentage van het aantal uren dat een persoon besteedt aan de operationele taken die in de modules I t.e.m. V en L zijn opgenomen.
- Een per organisatie te bepalen tijd, die gedeeltelijk kan afhangen van de grootte van de organisatie (in termen van personeel, aantal behandelde dossiers, aantal gebouwen,...), maar deels ook onafhankelijk daarvan is.

4.1.4. Bronnen

De tweede magistraat-projectleider deed een bevraging naar het aantal uren dat magistraten besteden aan dergelijke activiteiten. De CMRO kon de databank met antwoorden (stand in september 2011) inkijken. Voor de hoven van beroep waren er in de databank antwoorden te vinden van 59 (Luikse en Brusselse) magistraten: 43 raadsheren, 15 kamervoorzitters en 1 eerste voorzitter. De tabel hieronder geeft hun antwoorden weer, zowel uitgedrukt in



gemiddeld aantal uren per magistraat als omgerekend naar percentage van een voltijds equivalent van 1700 uren.

	Raadsheer (n=43)	Kamervoorzitter (n=15)	Eerste voorzitter (n=1)
Gemiddeld aantal uren	297,5	364,8	2160,00
% van een FTE à 1700 uren	17%	21%	127%

Zowel voor kamervoorzitters als raadsheren nemen de diverse vormen van opleiding (volgen, geven, zelfstudie, coaching) ongeveer de helft in van de niet-product gebonden tijd.

Het hof van beroep van Antwerpen berekende voor 2008 de tijd die door magistraten besteed werd aan niet-rechtsprekende taken en kwam (voor raadsheren, kamervoorzitter en eerste voorzitter samen) tot 16%.

Tijdens de zgn. “interviews van de 1^{ste} ronde” (zie eerste CMRO-rapport over de werklastmeting, deel I, hoofdstuk 1, punt 2) met 58 magistraten, griffiers en personeelsleden van de griffie, werd ook gepeild naar het aandeel van de niet-product gebonden activiteiten. In de loop van het onderzoek werden ook overzichten verschaft van personeelsleden die zich hoofdzakelijk of uitsluitend met dergelijke activiteiten bezighouden (human resources, systeembeheer, secretariaat eerste voorzitter,...).

4.1.5. “As is” versus “to be”

Uit bovenvermelde interviews en uit de diverse groepsbesprekingen in het kader van de bepaling van de tijden van de andere modules, kwam herhaaldelijk naar voor dat er vaak een sterke discrepantie bestaat tussen het werkelijke aantal uren dat aan de activiteiten van module C worden besteed en het aantal uren dat men wenselijk acht. Zodra de operationele activiteiten wegens tijdsgebrek in het gedrang komen, zal men tijd die men anders aan zelfstudie etc. zou besteden gebruiken om de kernproducten toch af te kunnen leveren binnen redelijke termijnen en met voldoende kwaliteit.

De CMRO heeft zich bij haar voorstellen hieronder dan ook niet alleen laten leiden door wat vandaag aan deze activiteiten wordt besteed, maar ook door de vereisten van een kwalitatieve werking en de actuele organisatiekenmerken (bijv. turnover van personeel).

4.2. PERSOONSgebonden TIJD

De CMRO heeft voor magistraten, (zittingsgriffiers) en administratief personeel op de griffie eenzelfde percentage weerhouden. Voor 100 operationele uren dienen er 25 uren voor module C bij te komen. Dit betekent m.a.w. dat op het totaal aantal uren (125) er 80% ($=100/125*100$) naar operationele activiteiten van de modules I t.e.m. V of L gaat en 20% ($25/125*100$) naar module C activiteiten.

Voor een doorsnee persoon betekent dit dat in een vijfdaagse werkweek gemiddeld een dag per week kan besteed worden aan niet-product gebonden activiteiten.

Voor elke personeelscategorie zal het aantal uren niet-product gebonden activiteiten vooral bestaan uit de diverse vormen van opleiding. De 25% aan de operationele uren toegevoegde tijd dient echter ook andere activiteiten te dekken als deelname aan algemene vergaderingen, eigen functionerings- of evaluatiegesprekken, participatie aan diverse projecten (bijv. werklustmeting), ...

De voorgestelde tijd houdt ook rekening met een aantal factoren die vooral de laatste jaren meer en meer aan impact winnen:

- Een groot personeelsverloop op de griffie, hetgeen betekent dat op een griffie constant mensen in opleiding zijn en er dus ook constant mensen bezig zijn om hun nieuwe collega's op de hoogte te brengen en te begeleiden.
- Een krappere personeelsbezetting bij magistraten en zittingsgriffier die leidt tot frequenter terecht komen in kamers en materies waarmee men minder vertrouwd is. Voor magistraten in een collegiale kamer zal dit voor de ervaren collega's of kamer voorzitter leiden tot meer werk bij het begeleiden van de minder ervaren collega (die zelf voor een materie die hij/zij minder kent ook meer tijd zal nodig hebben). Voor zittingsgriffiers van collegiale kamers impliceert een weinig stabiele samenstelling van een kamer ook meer organisatie en heen- en weer geloop om de arrest(project)en op het gepaste moment bij de juiste magistraat te krijgen voor nalezen, ondertekenen,...
- Bijna constant loopt er wel een of ander initiatief ter verbetering van de efficiëntie en of de kwaliteit van producten en dienstverlening. Meer en meer vergen dergelijke projecten niet alleen een tijdsinvestering van de leiding van een hof, maar ook van diverse andere personen: invullen van timesheets, geïnterviewd worden, opzoeken of bijhouden van statistische gegevens, bijkomende operaties als inscannen van vroegere dossiers,...
- Het te voorziene vertrek van een hele generatie zal moeten opgevangen worden door toename van opleidingsactiviteiten.

4.3. ORGANISATIEGEBONDEN TIJD

4.3.1. Activiteiten

De CMRO is uitgegaan van de op het begeleidingscomité van 15 december 2009 voorgestelde lijst van “niet product gebonden” activiteiten voor “magistraten” en voor “andere functies” (zie punt 4.1.2).

Een aantal activiteiten concentreren zich vooral rond bepaalde functies in de organisatie en zijn maar ten dele functie van het benodigde aantal uren om de producten van de modules I t.e.m. V en L voort te brengen.

Externe relaties en representatie van het hof situeren zich voornamelijk bij de eerste voorzitter en hoofdgriffier. Toch kan het in grotere hoven nodig of nuttig zijn een aantal van deze activiteiten te delegeren naar andere leden (relaties met de pers, organisatie van opendeurdag,...).

Ook de organisatie van het hof en de leiding over het personeel zullen zich vanzelfsprekend ook bij de korpschefs situeren, maar met ondersteuning van andere leden van het hof of zelfs van specifieke functies (bijv. HR-adviseur, secretaris,...).

Diverse beheerdomeinen zullen zich bijna uitsluitend op de griffie situeren: beheer van het informaticapark (hard- en software), systeembeheer en ondersteuning van de gebruikers van software en systeem, beheer van bureelbenodigdheden, materiele middelen en meubilair, bibliotheek- of documentatiebeheer.

4.3.2. Magistratentijd voor leiding, beheer, organisatie en representatie

In elk van de vijf hoven gaat het overgrote deel van de werktijd van de eerste voorzitter naar activiteiten die behoren tot module C. Tegenover de weinige uren die door de eerste voorzitter toch aan de producten van de modules I t.e.m. V worden besteed, staan minstens evenveel uren die andere magistraten wijden aan de ondersteuning van de eerste voorzitter op de domeinen van leiding en representatie.

Zelfs in het hof van Bergen bedraagt de magistratentijd voor leiding, organisatie en representatie meer dan een voltijds persoon. In de grootste hoven (Brussel, Antwerpen) doet de eerste voorzitter doorgaans beroep op een vaste andere magistraat (die wel ook nog rechtspreekende taken heeft) om hem bij te staan voor de organisatie of voor specifieke projecten.

Overall zijn er ook verantwoordelijken voor secties of sectoren, vanzelfsprekend meer naarmate het hof meer magistraten en onderverdelingen telt.

Men zou kunnen stellen dat elk hof nood heeft aan een basistijd voor leiding, organisatie en representatie van 1 FTE magistraat. Dit moet ook volstaan om een korps te leiden waarvan het totaal aantal operationele FTE (d.i. het aantal FTE om de producten van modules I t.e.m. V voort te brengen) de 20 niet overschrijdt (met inbegrip van de persoonsgebonden C-tijd gaat het dan om 20% meer, nl. 24 FTE). Dit is dus een verhouding van 0,05 FTE leiding en representatie per FTE operationele tijd.

Eens het aantal magistraten boven de 20 FTE gaat, zou ook het aantal FTE voor leiding en representatie toenemen maar met nog maar 0,03 FTE per operationele FTE.

Een paar voorbeelden:

	Aantal FTE voor modules I → V	Aantal FTE, rekening houdend met 20% bijkomend (persoonsgebonden) voor mod C	Aantal FTE voor leiding, organisatie en representatie
Situatie 1	19,0	22,8	1 (want FTE voor modules I → V is kleiner dan 20)
Situatie 2	20,0	24,0	1
Situatie 3	25,0	30,0	$1 + 5 * 0,03 = 1,15$
Situatie 4	40,0	48,0	$1 + (20 * 0,03) = 1,6$
Situatie 5	45,0	54,0	$1 + (25 * 0,03) = 1,75$
Situatie 6	55,0	66,0	$1 + (35 * 0,03) = 2,05$

4.3.3. Griffiertijd voor leiding, beheer, organisatie en representatie

De griffiertijd voor deze activiteiten dient opgedeeld te worden in:

- tijd voor het secretariaat van de eerste voorzitter
- tijd voor de leiding en organisatie van de griffie zelf door hoofdgriffier en diensthoofden.

Voor het eerste aspect wordt uitgegaan van 1 FTE griffier in alle hoven.

Voor het tweede aspect wordt eenzelfde redenering gevolgd als voor de berekening van de magistratentijd, alleen wordt de berekening niet uitgevoerd op basis van het aantal FTE aan magistraten voor de operationele producten, maar op het aantal FTE aan (zittings)griffiers en ander griffiepersoneel voor de modules I, II, III, IV, V en L. Er wordt dus een minimum

voorzien van 1 FTE voor 20 FTE operationele griffier- en administratietijd en bijkomend 0,03 FTE per operationele FTE boven de 20.

4.3.4. Administratieve tijd voor leiding, beheer, organisatie en representatie

De administratieve tijd voor deze activiteiten dient opgedeeld te worden in:

- tijd voor het secretariaat van de eerste voorzitter,
- tijd voor het secretariaat van de hoofdgriffier,
- tijd voor een functie HR-adviseur,
- tijd voor een functie van systeembeheerder,
- tijd voor documentatie en bibliotheekbeheer.

Voor het secretariaat van de eerste voorzitter wordt uitgegaan van 0,5 FTE administratieve functie als basis tot 20 operationele FTE magistraten en bijkomend 0,01 FTE administratieve functie per operationele magistraten FTE boven de 20. Voor een korps van 55 operationele FTE betekent dit dus $0,5 + 35 \cdot 0,01 = 0,85$ FTE administratieve functie.

Voor het secretariaat van de hoofdgriffier wordt voorzien in 1 FTE administratieve functie in alle hoven.

Voor de functie van HR-adviseur evenals voor de functie van systeembeheerder wordt eenzelfde redenering gevolgd: een basis van 0,5 FTE en bijkomend 0,02 FTE voor het aantal operationele FTE magistraten boven de 20. De berekening op basis van magistratenaantallen houdt geen oordeel in over het werkgebied van de HR-adviseur of systeembeheerder en belet niet dat deze ook de griffie ondersteunen. Er wordt echter van uitgegaan dat het aantal operationele FTE magistraten correleert met het aantal operationele FTE griffiers en administratieve krachten.

Voor zover het hof beschikt over een bibliotheek en/of documentatiedienst, wordt hiervoor 0,5 FTE voorzien, onafhankelijk van de omvang van het hof.

5. RESULTATEN VAN HET WERKLASTMETINGSMODEL VOOR DE HOVEN VAN BEROEP

In de loop van het ontwikkelingsproces van de verschillende modules en de bijbehorende behandeltijden en vooral tijdens de delphi-besprekingen, werden de vooropgestelde tijden vermenigvuldigd met de meegeede volumes om na te gaan in hoeverre de realiteit werd benaderd. Dergelijke “simulaties” waren echter altijd partieel: K.I.-magistraten, zittingsgriffiers voor het protectionele jeugdgedeelte,... Omdat nogal wat personeel opereert buiten de grenzen van de modules (vandaag burgerlijke zitting en morgen assisen, vandaag griffier op de griffie en morgen op een jeugdzitting,...), was het niet altijd eenvoudig om de resultaten van het model te vergelijken met hoeveel personeel de hoven werkelijk voor diezelfde activiteiten inzetten.

Nu voor praktisch het hele activiteitendomein van de hoven van beroep behandeltijden zijn bepaald, kan ook een globaal beeld bekomen worden van de resultaten van het werklastmetingsmodel voor elk hof.

Deze resultaten vergelijken met de realiteit van vandaag blijft echter moeilijk:

- De betrouwbaarheid en validiteit van de volumes blijven problematisch.
- De bekomen volumes zijn voor verschillende modules niet voor eenzelfde periode:
 - resultaten van de modules I (correctioneel) en II (K.I.) werden bekomen op basis van de volumes voor het jaar 2009;
 - voor de berekening van module III (burgerlijk) bezorgde het VBSW enkel gegevens voor 2010 maar niet voor 2011;
 - voor de modules IV en V (resp. jeugd burgerlijk en jeugd protectioneel) diende de CMRO zelf over te gaan tot tellingen (2011) wat echter niet kon gebeuren voor Bergen wegens het laattijdig en buiten het geplande schema bekomen van de gegevens;
 - vermits module L zowel betrekking heeft op correctionele als op burgerlijke aspecten, lopen verschillende tijdsperioden hier door elkaar.
- De hoven hebben meestal geen duidelijk zicht op hoeveel FTE vandaag als magistraat, griffier of medewerker werkzaam zijn. Zij weten wel hoeveel fysieke personen het kader telt, maar hebben bijv. maar bij benadering zicht op afwezigheden.
- Voor de omrekening van aantal uren naar FTE is uitgegaan van de door de tweede magistraat projectleider vooropgestelde 1696 uren per jaar voor 1 magistraat-FTE en 1611,2 uren per jaar voor 1 FTE bij de andere personeelscategorieën. In de realiteit kan dit anders zijn.

Bijlagen 2 en 3 geven voor een fictief hof, per module en voor alle modules samen, een overzicht van het aantal uren magistratentijd, griffiertijd en administratieve tijd die resulteren uit de berekeningen van het model. Onderaan is ook een omrekening gemaakt van aantal uren naar FTE, uitgaande van bovenvermelde 1696 uren voor een FTE magistraat en 1611,2 uren voor een FTE voor de andere personeelscategorieën.

De beide simulaties gaan uit van dezelfde volumes voor de producten en proporties, maar verschillen van elkaar in de scenariokeuzen en in de verdeling (voor burgerlijke zaken) tussen collegiale kamers en kamers met een alleen zetelend magistraat.

Vergelijking van de twee “simulaties” leert dat verschillende werkwijzen (al dan niet ingegeven door verschillende omgevingskarakteristieken waarmee men geconfronteerd wordt) voor eenzelfde input aan zaken tot aanzienlijke verschillen qua personeelsnoden kan leiden.

Het is dan ook noodzakelijk dat op beleidsniveau de nodige beslissingen worden genomen inzake de na te streven werkwijze, waarbij zowel met de efficiëntie als met de kwaliteit van de rechtsgang wordt rekening gehouden. Voor laatstgenoemd aspect zal allicht bijkomend onderzoek nodig zijn.