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

# HERTEKENING VAN HET FUNCTIELANDSCHAP

## FUNCTIEBESCHRIJVINGEN GERECHTSPERSONEEL NIVEAU A, GRIFFIERS EN SECRETARISSEN

September 2011

# INHOUDSOPGAVE

**INLEIDING ..... 9**

**HOOFDSTUK I – WERKMETHODE ..... 11**

**1. TECHNIEK FUNCTIEBESCHRIJVINGEN ..... 11**
***1.1. FUNCTIEBESCHRIJVINGEN VOOR HET NIVEAU A ..... 11***
***1.2. FUNCTIEFAMILIES VOOR DE GRIFFIERS EN SECRETARISSEN ..... 13***
***1.3. COMPETENTIEPROFIELEN ..... 13***
**2. METHODOLOGIE CMRO ..... 14**
***2.1. STRATEGISCH HRM - ORGANISATIECONTEXT ..... 14***
***2.2. INFORMATIEVERZAMELING, ANALYSE & EERSTE DEBAT MET HET TERREIN ..... 15***
**2.2.1. Pilootsites en aanvang werkzaamheden ..... 15**
**2.2.2. Inventaris van de functies ..... 15**
**2.2.3. Situatie "as is": eerste fase van informatieverzameling ..... 15**
**2.2.4. Situatie "as is": eerste analysefase ..... 16**
**2.2.5. Van "as is" naar "to be": tweede fase van de informatieverzameling ..... 16**
**2.2.6. Van "as is" naar "to be": tweede analysefase en opmaak van een voorstel van functiebeschrijvingen en functiefamilies "as is+" ..... 17**
**2.2.7. Presentatie rapport aan pilootsites Openbaar Ministerie – eerste validering ..... 18**
**2.2.8. Feedback stakeholders ..... 18**

**HOOFDSTUK II – ORGANISATIECONTEXT ..... 19**

**1. VASTSTELLINGEN ..... 19**
***1.1. VERSNIPPERING RO – GEBREK AAN STRATEGISCHE ORGANEN ..... 19***
***1.2. DISCUTABELE (VERDELING) BESLISSINGSBEVOEGDHEDEN ..... 19***
***1.3. KLOOF TUSSEN MAGISTRATUUR EN GERECHTSPERSONEEL ..... 21***
***1.4. GEBREK AAN MANAGEMENTEXPERTISE EN TOOLS ..... 21***
***1.5. FUNCTIEOVERLAPPINGEN ..... 22***
***1.6. COMPENTENTIENIVEAU – OPLEIDING ..... 23***
***1.7. GEBREK AAN PROFESSIONALISERING VAN ONDERSTEUNENDE FUNCTIES ..... 23***
***1.8. DE VARIABELE SCHAALGROOTTE VAN DE ENTITEITEN ..... 25***
***1.9. SCHEMATISCH OVERZICHT FUNCTIES IN SLEUTELPROCESSEN ..... 26***
**2. MOGELIJKE ANTWOORDEN ..... 26**

**HOOFDSTUK III – SECRETARISSEN - GRIFFIERS ..... 28**

**1. OORSPRONG EN ONTWIKKELING ..... 28**
**2. DEFINITIE BEGRIPPEN ..... 30**
***2.1. GERECHTELIJK – RECHTERLIJK ..... 30***
***2.2. ADMINISTRATIEF ..... 31***
***2.3. JURIDISCH ..... 31***
**3. DE RECHTSPOSITIEREGELING VAN HET NIVEAU B ..... 32**
**4. SECRETARISSEN "AS IS" ..... 34**
***4.1. LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN ..... 34***
**4.1.1. Beschrijving en analyse van de werkzaamheden in de primaire processen ..... 35**
**4.1.2. Leiding geven ..... 37**
**4.1.3. Op peil houden en overdracht van kennis ..... 38**
**4.1.4. Aanspreekpunt voor externen ..... 39**
**4.1.5. Informele netwerking ..... 39**
***4.2. SECRETARISSEN-SYSTEEMBEHEERDER ..... 39***
**4.2.1. Ontwikkeling informaticatools ..... 40**
**4.2.2. Interne helpsdesk ..... 40**
**4.2.3. Op peil houden van kennis en overdracht van kennis ..... 40**
***4.3. KABINETSECRETARISSEN ..... 41***
**4.3.1. Beheren van de agenda ..... 41**
**4.3.2. Aanspreekpunt ..... 41**
**4.3.3. Administratieve ondersteuning ..... 41**
**4.3.4. Behandeling dossiers ..... 41**

**5. SECRETARISSEN VAN "AS IS" NAAR "TO BE"** ..... 42
***5.1. HET LEIDINGGEVENDE MIDDENKADER*** ..... *42*
**5.1.1. De rol van administratief en juridisch dossierbeheerder** ..... 42
**5.1.2. De rol van verantwoordelijke Personeel & Organisatie** ..... 43
**5.1.3. De rol van beleidsadviseur** ..... 44
**5.1.4. De rol van coach** ..... 44
**5.1.5. De rol van kennisbeheerder** ..... 45
**5.1.6. De rol van netwerker** ..... 45
**5.1.7. De rol van aanspreekpunt** ..... 45
***5.2. SECRETARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN*** ..... *45*
**5.2.1. De rol van dossierbeheerder** ..... 46
**5.2.2. De rol van kennisbeheerder** ..... 47
***5.3. SECRETARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN*** ..... *47*
**5.3.1. De functie van ICT deskundige** ..... 47
**5.3.2. De functie van kabinetsecretaris** ..... 48
**6. VOORSTEL FUNCTIEFAMILIES SECRETARISSEN "AS IS +"** ..... 49
***6.1. LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN*** ..... *49*
***6.2. SECRETARISSEN – DOSSIERBEHEERDER DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSSEN*** ..... *52*
***6.3. SECRETARISSEN – SYSTEEMBEHEERDER*** ..... *54*
***6.4. KABINETSSECRETARISSEN*** ..... *56*
**7. FUNCTIE VAN GRIFFIER "AS IS"** ..... 58
***7.1. ALGEMEEN*** ..... *58*
**7.1.1. Artikel 168 Ger. W.: een waaier aan taken** ..... 58
**7.1.2. Adjunct-griffier / griffier – zittingsgriffier / griffiegriffier** ..... 58
***7.2. GRIFFIERS DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSSEN*** ..... *59*
**7.2.1. De zittingsgriffier** ..... 59
**7.2.2. De griffiegriffier** ..... 74
***7.3. DE LEIDINGEVENDE GRIFFIERS DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN*** ..... *74*
***7.4. GRIFFIERS DIE WORDEN INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN*** ..... *75*
**7.4.1. Verantwoordelijke boekhouding** ..... 75
**7.4.2. Griffier van de rollen** ..... 75
**7.4.3. Gerechtskosten** ..... 75
**7.4.4. Materieel beheer** ..... 76
**7.4.5. Systeembeheer** ..... 76
**7.4.6. Statistiekbeheer** ..... 76
**7.4.7. Kennisbeheer** ..... 77
**7.4.8. Beleidsadviseur** ..... 77
**8. GRIFFIERS VAN "AS IS " NAAR "TO BE"** ..... 78
***8.1. GRIFFIERS DIE HOOFDZAKELIJK WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN*** ..... *79*
**8.1.1. Exclusieve bevoegdheden** ..... 79
**8.1.2. Meer inhoudelijke bijdrage aan gerechtelijke dossiers?** ..... 80
**8.1.3. Omschrijving autonomie griffier** ..... 86
***8.2. LEIDINGGEVENDE GRIFFIERS DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN*** ..... *87*
**8.2.1. De rol van administratief en juridisch dossierbeheerder** ..... 87
**8.2.2. De rol van griffier** ..... 88
**8.2.3. De rol van verantwoordelijke Personeel & Organisatie** ..... 88
**8.2.4. De rol van beleidsadviseur** ..... 89
**8.2.5. De rol van coach** ..... 89
**8.2.6. De rol van kennisbeheerder** ..... 90
**8.2.7. De rol van netwerker** ..... 90
**8.2.8. De rol van aanspreekpunt** ..... 90
***8.3. GRIFFIERS DIE (HOOFDZAKELIJK) WORDEN INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN*** ..... *91*
**8.3.1. De functie/rol van systeembeheerder** ..... 91
**8.3.2. De functie/rol van kabinetsecretaris** ..... 92

8.3.3. Overige werkzaamheden in de ondersteunende processen ..... 92
9. VOORSTEL FUNCTIEFAMILIES GRIFFIER "AS IS +" ..... 93
*9.1. GRIFFIERS–DOSSIERBEHEERDER DIE HOOFDZAKELIJK WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSSEN ..... 93*
*9.2. LEIDINGGEVENDE GRIFFIERS DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN PRIMAIRE PROCESSSEN ..... 95*
*9.3. GRIFFIERS– SYSTEEMBEHEERDER ..... 99*
*9.4. GRIFFIERS - KABINETSSECRETARISSEN ..... 101*

**HOOFDSTUK IV – HOOFDSECRETARISSEN – HOOFDGRIFFIERS ..... 103**

1. OORSPRONG EN ONTWIKKELING ..... 103
2. REGELGEVING KORPSCHEFS ..... 104
3. ANALOGIE TUSSEN HOOFDSECRETARISSEN EN HOOFDGRIFFIERS ..... 107
4. HOOFDSECRETARISSEN "AS IS" ..... 108
*4.1. EINDVERANTWOORDELIJKE PERSONEEL EN ORGANISATIE (P&O) VAN HET PARKETSECRETARIAAT ..... 108*
4.1.1. Inbreng van de hoofdsecretaris in het beleid en het beheer van de gehele entiteit ..... 108
4.1.2. Beleid en beheer in het parketsecretariaat ..... 109
*4.2. COACH ..... 111*
*4.3. KENNISBEHEER ..... 111*
*4.4. NETWERKEN ..... 112*
*4.5. MATERIEEL BEHEER ..... 113*
*4.6. DOSSIERBEHEER ..... 113*
*4.7. PARKET-GENERAAL CASSATIE - FEDERAAL PARKET ..... 113*
5. HOOFDSECRETARISSEN VAN "AS IS" NAAR "TO BE" ..... 114
*5.1. HERVORMINGEN JUSTITIE ..... 114*
*5.2. OVERZICHT MOGELIJKE BEHEERSROLLEN ..... 115*
5.2.1. Rol van beleidsadviseur ..... 116
5.2.2. Rol van eindverantwoordelijke P&O ..... 118
5.2.3. Rol van coach ..... 120
5.2.4. Rol van verandersagent ..... 120
5.2.5. Rol van netwerker ..... 121
6. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN HOOFDSECRETARISSEN "AS IS +" ..... 122
*6.1. DE HOOFDSECRETARIS VAN EEN GROTE ENTITEIT ..... 123*
*6.2. DE HOOFDSECRETARIS VAN EEN MIDDELGROTE ENTITEIT ..... 127*
*6.3. DE HOOFDSECRETARIS VAN EEN KLEINE ENTITEIT ..... 132*
7. HOOFDGRIFFIERS "AS IS" ..... 138
*7.1. EINDVERANTWOORDELIJKE PERSONEEL EN ORGANISATIE (P&O) VAN DE GRIFFIE ..... 138*
7.1.1. Algemeen beleid en beheer in de entiteit ..... 138
7.1.2. Beleid en beheer in de griffie ..... 142
*7.2. COACH ..... 149*
*7.3. ADMINISTRATIEF & JURIDISCH DOSSIERBEHEER ..... 151*
*7.4. KABINETSSECRETARIS ..... 151*
*7.5. KENNISBEHEER ..... 151*
*7.6. MATERIEEL BEHEER ..... 152*
8. HOOFDGRIFFIERS VAN "AS IS" NAAR "TO BE" ..... 153
*8.1. HERVORMINGEN JUSTITIE ..... 153*
*8.2. OVERZICHT MOGELIJKE BEHEERSROLLEN ..... 154*
8.2.1. Rol van beleidsadviseur ..... 155
8.2.2. Rol van (eind)verantwoordelijke P&O ..... 156
8.2.3. Rol van coach ..... 158
8.2.4. Rol van veranderagent ..... 159
9. VOORSTEL VAN FUNCTIEBESCHRIJVINGEN HOOFDGRIFFIERS "AS IS +" ..... 160
*9.1. DE HOOFDGRIFIER VAN EEN GROTE ENTITEIT ..... 161*
*9.2. DE HOOFDGRIFFIER VAN EEN MIDDELGROTE ENTITEIT ..... 165*
*9.3. DE HOOFDGRIFFIER VAN EEN KLEINE ENTITEIT ..... 171*

**HOOFDSTUK V – SECRETARISSEN - HOOFDEN VAN DIENST EN GRIFFIERS - HOOFDEN VAN DIENST ..... 177**

1. OORSPRONG EN ONTWIKKELING ..... 177

**2. DE SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST "AS IS"** ..... 180
***2.1. ALGEMEEN*** ..... *180*
***2.2. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN-HOOFD VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN ÉÉN OF MEERDERE (SUB) AFDELINGEN*** ..... *180*
**2.2.1. Inbreng van de secretarissen-hoofden van dienst in het beleid en het beheer van de gehele entiteit** ..... 180
**2.2.2. Beheer en beleid in de afdeling(en)** ..... 181
**2.2.3. Coach** ..... 182
**2.2.4. Kennisbeheer** ..... 182
**2.2.5. Netwerken** ..... 182
**2.2.6. Personeelsbeheer - materieel beheer - systeembeheer** ..... 182
**2.2.7. Dossierbeheer** ..... 182
***2.3. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN EEN (SUB)AFDELING, DIE NOG DAGELIJKS ACTIEF WORDEN INGESCHAKELD IN PRIMAIRE PROCESSEN*** ..... *182*
***2.4. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST DIE WORDEN INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN EN AL DAN NIET LEIDINGGEVENDE ZIJN*** ..... *183*
***2.5. INFORMATIEVERZAMELING BUITEN DE PILOOTSITES*** ..... *184*
**3. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST VAN "AS IS" NAAR "TO BE"** ..... 185
***3.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN ÉÉN OF MEERDERE AFDELINGEN*** ..... *185*
***3.2. DE SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST VERANTWOORDELIJK VOOR EEN SECTIE OF EEN DIENST DIE NOG DAGELIJKS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN*** ..... *186*
***3.3. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST HOOFDZAKELIJK GERICHT OP DE ONDERSTEUNENDE ROLLEN*** ..... *186*
**4. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST "AS IS +"** ..... 189
***4.1. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST DIE LEIDING GEVEN AAN ÉÉN OF MEERDERE AFDELINGEN*** ..... *189*
***4.2. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST DIE LEIDING GEVEN AAN EEN (SUB)AFDELING EN DIE TEVENS DAGDAGELIJKS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN (EN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN)*** ..... *194*
***4.3 SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN*** ..... *199*
**5.GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST "AS IS"** ..... 203
***5.1. ALGEMEEN*** ..... *203*
***5.2. VOOR WAT BETREFT DE BEHEERSPROCESSEN*** ..... *204*
**5.2.1. Inbreng van de griffiers-hoofden van dienst in het beleid en het beheer van de gehele entiteit** ..... 204
**5.2.2. Beheer en beleid in de afdelingen** ..... 204
**5.2.3. Coach** ..... 205
***5.3. VOOR WAT BETREFT DE INSCHAKELING IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN*** ..... *205*
**5.3.1. Kennisbeheer** ..... 205
**5.3.2. Statistiek- archiefbeheer** ..... 206
**5.3.3. Systeembeheer** ..... 206
***5.4. VOOR WAT BETREFT DE INSCHAKELING IN DE PRIMAIRE PROCESSEN*** ..... *206*
**6. GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST VAN "AS IS" NAAR "TO BE"** ..... 207
***6.1. DE GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST VERANTWOORDELIJK VOOR EEN SECTIE OF EEN DIENST, DIE NOG DAGELIJKS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN*** ..... *207*
***6.2. DE LEIDINGGEVENDE GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN EEN (NIEUWE?) AFDELING*** ..... *207*
***6.3. DE GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELED IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN*** ..... *208*
**7. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST "AS IS +"** 211
***7.1. GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST DIE LEIDING GEVEN AAN ÉÉN OF MEERDERE AFDELINGEN*** ..... *211*
***7.2. GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST DIE LEIDING GEVEN AAN EEN (SUB)AFDELING EN DIE TEVENS DAGDAGELIJKS WORDEN INGESCHAKELD*** ..... *216*

*7.3. DE GRIFFIERS- VAN DIENST DIE HOOFDZAKELIJK WORDEN INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN* ... *222*

**HOOFDSTUK VI – PARKETJURIST - REFERENDARIS** ... **226**

**1. OORSPRONG EN ONTWIKKELING** ... 226
*1.1. DOEL EN INHOUD VAN DE FUNCTIES* ... *226*
*1.2. BEPALING VAN DE PERSONEELSFORMATIES* ... *227*
**2. PARKETJURISTEN "AS IS"** ... 230
*2.1. INSCHAKELING IN DE PRIMAIRE PROCESSEN* ... *230*
**2.1.1. Parketjurist en parketmagistraat: gelijkenissen & verschillen** ... 230
**2.1.2. De perceptie van de functiehouders** ... 232
**2.1.3. Mogelijkheid tot verbeterinitiatieven** ... 232
*2.2. INSCHAKELING IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN* ... *232*
**2.2.1. De perceptie van de functiehouders** ... 233
*2.3. POSITIONERING* ... *233*
**3. PARKETJURISTEN VAN "AS IS" NAAR "TO BE"** ... 234
*3.1. HOOFDZAKELIJK INSCHAKELING IN PRIMAIRE PROCESSEN* ... *234*
**3.1.1. Rol van juridisch dossierbeheerder** ... 234
**3.1.2. De rol van jurisconsult** ... 239
**3.1.3. De rol van kennisbeheerder** ... 239
*3.2. HOOFDZAKELIJKE INSCHAKELING IN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN* ... *240*
**3.2.1. De rol van juris consult** ... 241
**3.2.2. De rol van beleidsadviseur** ... 241
**3.2.3. De rol van kennisbeheerder** ... 242
**4. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN PARKETJURISTEN** ... 243
*4.1. JUNIOR PARKETJURISTEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN* ... *243*
*4.2. SENIOR PARKETJURISTEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN* ... *247*
*4.3. SENIOR PARKETJURISTEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN* ... *251*
**5. REFERENDARISSEN "AS IS"** ... 255
*5.1. INSCHAKELING REFERENDARIS: BEINVLOEDENDE FACTOREN* ... *255*
**5.1.1. Het aantal referendarissen** ... 255
**5.1.2. Erkenning functie** ... 255
**5.1.3. Gerechtelijke achterstand** ... 256
**5.1.4. De materie** ... 256
**5.1.5. Principiële overwegingen** ... 256
*5.2. INSCHAKELING IN PRIMAIRE PROCESSEN* ... *256*
**5.2.1. Bijdrage in extenso (theorie)** ... 256
**5.2.2. De praktijk** ... 257
**5.2.3. De perceptie van de functiehouders** ... 260
*5.3. INSCHAKELING IN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN* ... *260*
*5.4. POSITIONERING* ... *261*
**6. REFERENDARISSEN VAN "AS IS" NAAR "TO BE"** ... 262
*6.1. REFENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN* ... *262*
**6.1.1. De rol van juridisch dossierbeheerder** ... 262
**6.1.2. Andere rollen** ... 266
*6.2. REFERENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN* ... *267*
**6.2.1. De rol van jurisconsult** ... 267
**6.2.2. De rol van kennisbeheerder** ... 267
**6.2.3. De rol van beleidsadviseur** ... 268
**7. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN REFERENDARISSEN "AS IS +"** ... 269
*7.1. JUNIOR REFERENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN* ... *269*
*7.2. SENIOR REFERENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN* ... *272*
*7.3. SENIOR REFERENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN* ... *276*

**HOOFDSTUK VII – CRIMINOLOGEN JEUGD EN GEZIN EN COORDINATOREN JEUGD EN GEZIN ..... 280**

**1. CRIMINOLOGEN JEUGD EN GEZIN: INLEIDING** ..... 280
***1.1. EEN METHODISCHE OPMERKING VOORAF*** ..... *280*
***1.2. OORSPRONG EN KRIJTLIJNEN VAN DE FUNCTIE*** ..... *280*
**2. CRIMINOLOGEN JEUGD EN GEZIN: "AS IS"** ..... 284
***2.1. BELEIDSMATIGE TAKEN*** ..... *284*
**2.1.1. Volgens COL 8/2007** ..... 284
**2.1.2. Volgens de verzamelde gegevens** ..... 284
***2.2. TAKEN IN HET KADER VAN DE INDIVIDUELE DOSSIERS*** ..... *288*
**2.2.1. Algemeen werkkader** ..... 288
**2.2.2. Jeugddelinquentie** ..... 289
**2.2.3. Spijbelgedrag** ..... 292
**2.2.4. Kindermishandeling** ..... 294
***2.3. PERCEPTIE VAN DE FUNCTIEHOUDERS*** ..... *297*
***2.4. KENNISBEHEER*** ..... *297*
***2.5. POSITIONERING*** ..... *298*
**3. CRIMINOLOOG JEUGD EN GEZIN: VAN "AS IS" NAAR "TO BE"** ..... 299
***3.1. VOORNAAMSTE ROLLEN*** ..... *299*
**3.1.1. De spil van de functie: gespecialiseerd adviseur en lokaal coördinator** ..... 299
**3.1.2. Beleidsadviseur** ..... 301
**3.1.3. Dossierbeheerder** ..... 302
**3.1.4. Kennisbeheerder** ..... 303
***3.2. TE BEANTWOORDEN VRAGEN*** ..... *303*
**3.2.1. De functie uitbouwen, maar in hoeverre en met welke garanties?** ..... 303
**3.2.2. Het evaluatievraagstuk** ..... 304
**3.2.3. Hoe de specifieke knowhow bewaren?** ..... 305
**4. DE CRIMINOLOOG JEUGD EN GEZIN: ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVING "AS IS +"** ..... 306
**5. CRIMINOLOOG-COÖRDINATOR JEUGD EN GEZIN: OORSPRONG EN ONTWIKKELING** ..... 312
**6. CRIMINOLOOG-COÖRDINATOR JEUGD EN GEZIN "AS IS"** ..... 313
***6.1 DE KRIJTLIJNEN VAN DE FUNCTIE VOLGENS HET ADDENDUM BIJ COL 8 / 2007*** ..... *313*
**6.1.1. Uitwerken van de functie van parketcriminoloog** ..... 313
**6.1.2. Wettelijkheid en harmonisatie van de taken van de criminologen** ..... 313
**6.1.3. Uitwerken van netwerken** ..... 314
**6.1.4. Activiteiten betreffende de opleiding** ..... 314
***6.2. DAGELIJKSE WERKWIJZEN EN METHODES*** ..... *314*
***6.3. DE POSITIONERING*** ..... *317*
**7. CRIMINOLOOG-COÖRDINATOR JEUGD EN GEZIN: VAN "AS IS" NAAR "TO BE"** ..... 318
***7.1. MOEILIJKHEDEN BIJ HET UITOEFENEN VAN DE FUNCTIE EN DE EVOLUTIE ERVAN*** ..... *318*
**7.1.1. Problemen bij het uitoefenen van de functie** ..... 318
**7.1.2. Voorstellen tot verdere ontwikkeling van de functie** ..... 319
***7.2. DE BELANGRIJKSTE ROLLEN*** ..... *320*
**7.2.1. De gemeenschappelijke rollen van criminologen-coördinatoren en parketcriminologen** ..... 320
**7.2.2. De bijzondere rollen van de criminoloog-coördinator** ..... 322
***7.3. EN IN DE TOEKOMST?*** ..... *323*
**8. CRIMINOLOOG-COÖRDINATOR JEUGD EN GEZIN: ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVING "AS IS +"** ..... 325

**HOOFDSTUK VIII. – STATISTISCH ANALISTEN ..... 331**

**1. OORSPRONG EN KRIJTLIJNEN VAN DE FUNCTIE** ..... 331
**2. STATISCH ANALISTEN "AS IS"** ..... 333
***2.1. VERZAMELING EN BEHEER VAN DE GEGEVENS*** ..... *333*
**2.1.1. Taken in verband met de ontwikkeling van de informaticatoepassingen en de administratieve gegevensbanken** ..... 333
**2.1.2. Taken in verband met de kwaliteitscontrole van de registraties** ..... 334
**2.1.3. Taken in verband met de oprichting en het beheer van centrale statistische gegevensbanken** ..... 336
***2.2. STATISTISCHE VERWERKING*** ..... *337*
**2.2.1. Algemeen** ..... 337
**2.2.2. Terugkerende statistieken** ..... 338
**2.2.3. Evaluaties van het strafrechtelijk beleid en beheer van de in- en uitstromen** ..... 339
**2.2.4. Antwoorden op gerichte statistische vragen** ..... 341

**2.2.5. Richtlijnen voor verticale integratie** ... 341
***2.3. VERSPREIDING VAN DE STATISTISCHE INFORMATIE*** ... *342*
***2.4. NATIONALE EN LOKALE TAKEN*** ... *343*
***2.5. KENNISBEHEER*** ... *343*
***2.6. POSITIONERING EN AUTONOMIE*** ... *344*
**3. STATISTISCH ANALISTEN: VAN "AS IS" NAAR "TO BE"** ... 345
***3.1. VOORNAAMSTE ROLLEN*** ... *345*
**3.1.1. Gegevensbeheerder** ... 345
**3.1.2. Statistisch analist** ... 346
**3.1.3. Communicator** ... 346
**3.1.4. Beleidsadviseur** ... 347
**3.1.5. Beheerder van kennis en wetenschappelijke informatie** ... 348
***3.2. TE BEANTWOORDEN VRAGEN*** ... *349*
**3.2.1. Positionering van de functie** ... 349
**3.2.2. Naar een diversificatie van de functie?** ... 350
**4. STATISTISCH ANALISTEN: ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVING "AS IS +"** ... 351
**5. STATISTISCH ANALIST- ALGEMEEN COORDINATOR EN TECHNISCHE COÖRDINATOR "AS IS"** ... 356
***5.1. COÖRDINATIEFUNCTIE*** ... *356*
***5.2. ALGEMENE COÖRDINATOREN*** ... *356*
***5.3. TECHNISCHE COÖRDINATOREN*** ... *357*
***5.4. POSITIONERING EN AUTONOMIE*** ... *358*
**6. STATISTISCH ANALIST- ALGEMEEN COORDINATOR EN TECHNISCH COORDINATOR: VAN "AS IS" NAAR "TO BE"** ... 360
***6.1. OPMERKINGEN OVER DE METHODE*** ... *360*
***6.2. VOORNAAMSTE ROLLEN*** ... *360*
**6.2.1. Gemeenschappelijke rollen van de analisten-coördinatoren en de statistisch analisten** ... 360
**6.2.2. Specifieke rollen van de analisten-coördinatoren** ... 363
***6.3. EN IN DE TOEKOMST?*** ... *365*
**7. STATISTISCH ANALIST- ALGEMEEN COORDINATOR EN TECHNISCH COORDINATOR: VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVING "AS IS +"** ... 366
***7.1. STATISTISCH ANALIST - ALGEMEEN COÖRDINATOR*** ... *366*
***7.2. STATISTISCH ANALIST TECHNISCH COÖRDINATOR*** ... *372*

**HOOFDSTUK IX. VERTALERS-REVISOREN** ... **378**

**1. FUNCTIE VAN VERTALER-REVISOR: ENKELE KRIJTLIJNEN** ... 378
***1.1. OPMERKING INZAKE DE METHODE*** ... *378*
***1.2. BASIS VOORGESTELDE FUNCTIEBESCHRIJVING*** ... *378*
***1.3. ORGANISATIE VAN DE FUNCTIE IN DE TOEKOMST*** ... *379*
**2. VOORSTEL FUNCTIEBSCHRIJVING VERTALER-REVISOR** ... 380

**BESLUIT** ... **384**

**BIJLAGEN** ... **387**

**BIJLAGE 1 – OVERZICHT VAN DE VOORNAAMSTE ROLLEN** ... 387
**BIJLAGE 2 – BRIEF VAN PROCUREUR-GENERAAL LIÉGEOIS** ... 389
**BIJLAGE 3 – REGELGEVING NEDERLAND MANDATEN** ... 394

# INLEIDING

Hoven en rechtbanken functioneren door het dagelijkse engagement van een 12.000 tal mensen. Vier op vijf daarvan zijn geen magistraat. De laatste jaren heeft de wetgever zwaar gesleuteld aan het statuut van deze grote groep.[1] Hij inspireerde zich hierbij op de hervormingen bij de federale ambtenaren. Het was onder andere zijn bedoeling om "een eigentijds competentiemanagement" in te voeren. Functiebeschrijvingen en functiefamilies zouden hierbij een belangrijk aanknopingspunt moeten vormen.

Voor het gerechtspersoneel van het niveau A dienen "type-functies" te worden opgesteld die het meest representatief zijn voor het geheel van de functies voorkomend in de hoven en rechtbanken. Voor het gerechtspersoneel van niveau B moeten functiefamilies worden opgemaakt. Allen worden vastgesteld door de Koning, naar gelang van het geval op advies van het college van procureurs-generaal of op eensluidend advies van de eerste voorzitters van de hoven van beroep en de arbeidshoven[2] .

De opmaak van deze functiebeschrijvingen en functiefamilies voor het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen werd aan de Commissie voor de Modernisering van de Rechterlijke Orde (CMRO) toevertrouwd. Zij sloot daartoe op 4 juni 2008 een protocol af met de toenmalige minister van Justitie, de vertegenwoordigers van de Rechterlijke Orde en de FOD Justitie. De Commissie heeft voor dit project een team van drie personen samengesteld (in totaal twee voltijdse equivalenten gedurende drie jaar).

Het project raakt het hart van de organisatie. Zeer fundamentele strategische vragen moeten worden beantwoord: wie (welke functies) moet binnen de context van de Rechterlijke Orde (van morgen) het beste wat doen? Wat moeten de functiehouders daarvoor kennen en kunnen (kennis en vaardigheden)?

Weliswaar zijn wij bij deze oefening deels gebonden door de regelgeving die ons een bepaalde methodiek oplegt. Toch zijn wij ervan overtuigd dat "een pasklare methodologie", los van de organisatie, niet bestaat. Wij hebben zoveel mogelijk getracht om, door middel van een nauwe samenwerking met het terrein, een product "op maat" te maken.

Gedurende het gehele project hebben wij kunnen rekenen op de openheid en de constructieve medewerking van het terrein. Ook belangrijke stakeholders, waaronder de Koninklijke Nationale Federatie van secretarissen en personeel van de parketten, de Koninklijke Federatie van Hoofdgriffiers van de Vredegerechten en Politierechtbanken, de Christelijke Centrale van de Openbare Diensten (CCOD) en de Nationale Federatie van de Griffiers bij de Hoven en Rechtbanken (C.E.N.E.G.E.R), hebben serieuze inspanningen gedaan om met ons mee te werken en feedback te geven. Wij danken dan ook iedereen die aan dit project heeft geparticipeerd. Wij hopen dat in de toekomst op dezelfde constructieve wijze kan worden samengewerkt.

Bij onze keuzes en voorstellen hebben wij getracht om zoveel mogelijk onbevooroordeeld en met open geest te werken. Wij hebben ons wel bewust laten leiden door bepaalde waarden. Onze eerste waarde is het centraal stellen van de rechtsonderhorige. Volgens de klassieke

[1] Wet 10 juni 2006 tot herziening van de loopbanen en de bezoldiging van het personeel van de griffies en de parketsecretariaten.
De wet van 25 april 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek inzonderheid met betrekking tot bepalingen inzake het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen en inzake de rechterlijke organisatie
Koninklijk besluit van 10 november 2006 betreffende het statuut, de loopbaan en de bezoldigingsregeling van het gerechtspersoneel

[2] Artikelen 160 en 161 Ger. W.

benadering van de Rechterlijke Orde en van de wetgever ondersteunt het gerechtspersoneel de magistraten. In dit project opteren wij ervoor om het gerechtelijke dossier van de burger centraal te stellen. In deze optiek levert het gerechtspersoneel, net zoals de magistraat, zijn bijdrage aan dit dossier.

Bovendien hechten wij veel belang aan de opwaardering en de noodzakelijke erkenning van alle functies, van hoog tot laag en aan een participatief leiderschap.

Wij zijn niet uit het oog verloren dat dit project ook onlosmakelijk verbonden is met een visie op “de justitie van morgen”. Een hervorming zoals “de hertekening van het gerechtelijke landschap” is hiervan o.i. slechts een onderdeel.

Het rapport wordt opgedeeld als volgt. In een eerste hoofdstuk wordt de werkmethode beschreven. Vervolgens wordt een analyse gemaakt van de organisatiecontext, inclusief de manier waarop wij aan bepaalde problemen trachten tegemoet te komen. De volgende hoofdstukken zijn gewijd aan de analyse van de functies en onze voorstellen van functiebeschrijvingen en functiefamilies. Tussen het Openbaar Ministerie en de Zetel bestaan tal van parallellen. Daarom worden, voor wat betreft de klassieke functies, per hoofdstuk de twee gelijkaardige functies van deze twee pijlers behandeld (secretaris/griffier, hoofdsecretaris/hoofdgriffier, secretarissen/griffiers-hoofden van dienst, parketjuristen/referendarissen). In eerste instantie hebben we hun gemeenschappelijke punten onderzocht. Vervolgens is elke functie verder apart geanalyseerd. Verder komen nog enkele specifieke functies van het Openbaar Ministerie aan bod, meer bepaald de functies van (coördinator) criminoloog Jeugd en Gezin, van (coördinator) statistisch analist en van vertaler-revisor.

Het rapport is genderneutraal. Omwille van de leesbaarheid worden de teksten in de hij-vorm opgesteld.

Wij zijn ons bewust van het feit dat de Rechterlijke Orde de laatste jaren al heel wat veranderprojecten moest ondergaan (Phenix en andere informaticaprojecten, wijziging personeelsstatuut, enz.). Dit project is het zoveelste in de rij. Ondertussen moet de corebusiness blijven verdergaan. Indien men wil dat dit project succes heeft, dan zal zoveel als mogelijk rekening moeten worden gehouden met “het digestieritme” van de organisatie.

Bij onze werkzaamheden hebben wij vastgesteld dat het gerechtspersoneel, zelfs in moeilijke omstandigheden, de energie vindt om de entiteiten zo goed als mogelijk te laten functioneren. Het is helemaal niet de bedoeling van dit project “van te veranderen om te veranderen”. Deze indruk kan worden gewekt bij de lezer, omdat dit rapport vrij kritisch de realiteit bekijkt en de focus legt op bepaalde pijnpunten.

De weg naar een meer optimale inschakeling van het personeel is nog lang. Er is nog heel wat werk voor de boeg (formele stappen, reflecties en strategische keuzes van de Rechterlijke Orde, enz.). Verdere ondersteuning blijft noodzakelijk. Een verankering van de nieuwe concepten in de cultuur zal niet automatisch gebeuren. Gedurende ons project hebben wij echter tal van mensen ontmoet die aan de spreekwoordelijke kar willen trekken. Wij hopen dan ook van harte dat de werkzaamheden kunnen worden verder gezet.

# HOOFDSTUK I – WERKMETHODE

## 1. TECHNIEK FUNCTIEBESCHRIJVINGEN

Begin 2000 komt de Copernicushervorming bij de federale ambtenaren op gang, die ondermeer de invoering van een competentiemanagement beoogt. De methodologie hiertoe wordt uitgewerkt door het privé-bedrijf, De Witte & Morel (momenteel Hudson). Deze is grotendeels dezelfde als diegene die ze voor privé-bedrijven heeft ontwikkeld (het "New Public Management" is daardoor zeer aanwezig). Ze krijgt de naam "5+1 COMPAS®" en ze wordt geïncorporeerd in de regelgeving voor de federale ambtenaren.

De wijzigingen in het statuut van het gerechtspersoneel zijn, zoals al gesteld, grotendeels geënt op die van de federale ambtenaren. [3]

Wij merken op dat deze methodologie niet de enige zaligmakende op de markt was. Mocht met andere woorden de overheid toentertijd voor een andere privé-firma hebben gekozen, dan zou mogelijks een andere methodologie zijn gebruikt. Het is o.i. dan ook belangrijk dat men dit HR instrument met een kritische blik blijft bekijken en dat men het, daar waar nodig, bijstuurt. Het is slechts één manier om de werkelijkheid te systematiseren. Het uitwerken van het instrument mag geen doel op zich worden. Het moet eerder de aanzet zijn tot verdere reflectie over de organisatie. De inhoud van de concepten dient zeer goed te worden gedefinieerd en begrepen door alle gebruikers. Zoniet bestaat het risico dat ze een virtuele realiteit blijven en slechts een bijkomende last voor de verantwoordelijken binnen de Rechterlijke Orde (directie, eerste en tweede lijnverantwoordelijken).

### 1.1. FUNCTIEBESCHRIJVINGEN VOOR HET NIVEAU A

De methodologie van Hudson wordt in belangrijke mate verwerkt in art. 20ter van het koninklijk besluit van 7 augustus 1939 betreffende de evaluatie en de loopbaan van het rijkspersoneel en de bijlagen ervan. Meer bepaald is dit artikel de wettelijke basis voor de weging van ***de functies van het niveau A.*** In het Gerechtelijk Wetboek wordt er uitdrukkelijk naar verwezen[4]. Daarom zijn we genoodzaakt om er ons bij het uitwerken van de functiebeschrijvingen en functiefamilies op te baseren.

Volgens Hudson dienen:

> *"de functies […] **op een gestandaardiseerde manier in kaart te worden gebracht (architectuur van de functies) met het doel, rollen, resultaatsgebieden, technische expertise, enz.***

[3] Krijtlijnen nieuwe statuut:
- de functies worden onderverdeeld in 4 niveaus A, B, C en D;
- voor de administratieve niveaus B, C en D en voor het niveau A moeten respectievelijk functiefamilies en functiebeschrijvingen opgesteld worden met rollen die zouden moeten gelieerd zijn aan de organisatiedoelstellingen;
- de functies van niveau A worden gewogen en op basis daarvan onderverdeeld in klassen A1 tot A5;
- de selectie wordt toevertrouwd aan het Selectiebureau van de overheid (SELOR);
- op basis van de functiefamilies en de functiebeschrijvingen zouden gecertificeerde opleidingen moeten worden georganiseerd. Zij die slagen krijgen een competentiepremie of een verhoging in weddenschaal.

[4] Art. 160, §3, eerste lid, Ger. W.

> *Daarna worden ze gewogen: dit is het vergelijkenderwijs analyseren en wegen van de toegevoegde waarde die functies **binnen een bepaalde organisatie bijdragen tot de realisatie van organisatiedoelstellingen**. De competenties die noodzakelijk zijn voor het normaal uitoefenen van de functies worden gewogen.*[5]"

In plaats van louter een opsomming te geven van taken, dienen wij derhalve de rollen en resultaatsgebieden van de functie te beschrijven.

Omtrent ***de rollen*** stelt Hudson:

> *"Iedereen vervult vanuit zijn functie meerdere rollen. Onder rollen verstaan we de **verschillende petten die de functie draagt** al naargelang met wie de functie in contact staat en waarvoor. Zo [heeft iemand met bijvoorbeeld de functie] van projectleider de pet van coördinator naar de betrokken afdelingen, de pet van leidinggevende naar zijn projectmedewerkers en de pet van medewerker voor het zelf uitvoeren van projecttaken.*
>
> ***Rollen ontstaan vanuit procesdenken**: in welke processen is men betrokken en welke rol vervult men daarin?*[6]"

Voor elke rol die een functie vervult moet worden gezocht in welke grote domeinen zij haar taken moet uitvoeren om tot de resultaten te komen die de organisatie van haar verwacht. Deze grote domeinen zijn ***de resultaatsgebieden*** van de functie. Deze worden dan met concrete taken geïllustreerd.

Normaliter worden in de functiebeschrijvingen vijf tot acht rollen en resultaatsgebieden opgenomen.

Naast het doel, de rollen en de resultaatsgebieden zijn er de vaste rubrieken: situering, positionering, autonomie, innovatie en technische expertise. Al deze rubrieken moeten de nodige input geven om de functies van niveau A te wegen.

Wij zijn ons bewust van het feit dat deze architectuur resulteert in een vrij stroef ***generiek instrument***, dat voor de personeelsleden zelf weinig toegankelijk is. Het is de basis voor de weging van de "type functies". Bovendien is het de bedoeling dat het de grote strategische krijtlijnen van de functie bepaalt in de gehele organisatiecontext. Wij verwittigen de lezers dus alvast dat zij zich mogelijks niet volledig in de beschrijving zullen erkennen.

Daarom is het o.i. onontbeerlijk dat generieke functiebeschrijvingen in de entiteiten door het lijnmanagement, samen met de personeelsleden, worden geïndividualiseerd in ***individuele functiebeschrijvingen***. Op die manier zullen ze zich deze eigen kunnen maken en er zich in erkennen.

Het lijkt ons wenselijk dat de entiteiten in een eerste fase zouden worden ondersteund bij deze "vertaalslag". Idealiter zouden de individuele functiebeschrijvingen moeten duidelijk maken wat er van elk personeelslid wordt verwacht en hoe deze verwachtingen aansluiten bij de richtingen waar de entiteit naartoe wil gaan. Dit is ondermeer belangrijk, ingeval zij moeten motiveren waarom zij een bepaalde opleiding noodzakelijk vinden; ze kunnen zich dan baseren op de individuele functiebeschrijvingen en de individuele doelstellingen die ze moeten bereiken.

[5] Manuel Hudson: "5+1 Compas ®, het competentiegerelateerde functiewegingssysteem, p. 9 (Wij onderstrepen).
[6] 5+1 COMPAS ® Competency Related Job Evaluation System, FOD P&O, maart 2009, p. 15(Wij onderstrepen).

Volgens de methodologie van Hudson dient de functiebeschrijving in principe ongeveer tachtig procent van de rollen en de taken van de functiehouders te omvatten. Een functiehouder kan zich derhalve niet beroepen op zijn individuele functiebeschrijving om een bepaalde opdracht te weigeren. Uiteraard moet deze opdracht evenwel enigszins in de functiebeschrijving kaderen.

## 1.2. FUNCTIEFAMILIES VOOR DE GRIFFIERS EN SECRETARISSEN

In navolging van de regelgeving van de ambtenaren moeten voor deze groep geen functiebeschrijvingen maar functiefamilies worden opgemaakt:

> *"Een functiefamilie is een groep functies die gelijkenissen vertoont, zowel op het gebied van de te verrichten taken als op het gebied van de verantwoordelijkheden die opgenomen moeten worden, de te ontwikkelen generieke gedragsgerichte competenties en de gedragsindicatoren die ze ondersteunen[7]".*

Wij hebben bij onze analyse en de bepaling van rollen en resultaatsgebieden geen verschil gemaakt tussen beiden. Men kan zich trouwens afvragen in hoever de generieke functiebeschrijvingen - behoudens het feit dat ze de basis vormen voor de weging - nog verschillen van functiefamilies.

Ook hier zullen de generieke functiefamilies dienen te worden omgezet in individuele functiebeschrijvingen.

## 1.3. COMPETENTIEPROFIELEN

In functiebeschrijvingen en functiefamilies wordt omschreven ***wat iemand moet doen***.

In een competentieprofiel wordt vastgelegd ***welke competenties (bekwaamheden, kennis, vaardigheden en houding/gedrag) er nodig zijn om dit te doen***.

Voor het niveau B en per klasse van A1 tot A5 werden door de FOD P&O "standaard competentieprofielen" vastgelegd. Voor zover wij weten, worden deze competentieprofielen voor de Rechterlijke Orde integraal overgenomen.

Voor wat betreft de griffiers en secretarissen worden de functies niet gewogen; voor hen is steeds eenzelfde standaard competentieprofiel van toepassing.

Voor wat betreft het niveau A vormen de generieke functiebeschrijvingen de basis voor de weging in een klasse. Op elke klasse, wordt er eenzelfde "standaard competentieprofiel "gekleefd".

Wij merken op dat, met het oog op de continuïteit, bij de inwerkingtreding van het statuut, alle bestaande functies van niveau A op basis van anciënniteit en wedde werden ingeschaald in een bepaalde klasse, met een daaraan verbonden standaardprofiel, los van de daadwerkelijke inhoud ervan. Na de weging behouden de titularissen de klasse bij de inschaling. Hun opvolger kan (in functie van het resultaat van de weging) evenwel in een lagere of hogere klasse worden ondergebracht. Deze overgangsmaatregelen verklaren het feit waarom SELOR, zonder het bestaan van functiebeschrijvingen, vergelijkende selecties kon organiseren. SELOR baseert zich immers steeds op gestandaardiseerde competentieprofielen en niet op de functiebeschrijvingen.

[7] Art. 161, vierde lid, Ger. W.

Het zou ons in het kader van dit rapport te ver leiden om een omstandige uiteenzetting te geven over de definities en het gebruik van de competentieprofielen. Het lijkt ons echter zeer belangrijk dat de gebruikers ervan (lijnverantwoordelijken) voldoende de definities van de competenties begrijpen, zodat deze op een eenvormige wijze worden gebruikt in combinatie met de functiebeschrijvingen. Ook hierbij is o.i. ondersteuning noodzakelijk.

# 2. METHODOLOGIE CMRO

## 2.1. STRATEGISCH HRM - ORGANISATIECONTEXT

Volgens de theorie van een strategisch HRM zouden de functiebeschrijvingen het aanknopingspunt moeten vormen voor alle andere HRM activiteiten, zoals de weging van functies, de selectie, de bezoldiging, de opleiding, de evaluatie, enz. (HRM specialisten noemen dit horizontale integratie).

Functiebeschrijvingen kunnen ook niet los worden gezien van de richting die de Rechterlijke Orde wil uitgaan (doelstellingen), haar cultuur, haar waarden, haar sleutelprocessen, enz. (HRM specialisten noemen dit verticale integratie). Dit principe is trouwens ingebed in de architectuur van de functiebeschrijvingen: de rollen moeten gerelateerd worden aan de doelstellingen van de organisatie (resultaatsgebieden). Het was daarom noodzakelijk dat wij ook de organisatiecontext van de functies analyseerden.

Voor deze analyse zijn wij ondermeer uitgegaan van de sleutelprocessen in de Rechterlijke Orde, meer bepaald:

- ***De primaire processen***:

  Zij omvatten de kerntaken (de corebusiness) van de organisatie. Voor wat betreft de Rechterlijke Orde zijn het al de processen die rechtstreeks te maken hebben met de behandeling van de individuele gerechtelijke dossiers (los van de vraag of het een magistraat is of een personeelslid die een bijdrage levert aan het dossier).

- ***De beheers-of managementprocessen***:

  Zij hebben betrekking op de leiding in de organisatie; het uitwerken van doelstellingen en het ontwikkelen van een strategie en de implementatie ervan. Er wordt aan deelgenomen door personen met een beslissingsbevoegdheid over (een deel van) de organisatie.

- ***De ondersteunende of "bijstands"processen***:

  Het zijn de werkprocessen die voormelde processen ondersteunen (HRM, documentatiebeheer, ICT, communicatie, logistiek, personeelsbeheer, materieel beheer, enz.).

Bovendien hebben wij uiteraard ook getracht om voldoende oog te hebben voor de hervorming van Justitie die al jaren "in de steigers staat".

## 2.2. INFORMATIEVERZAMELING, ANALYSE & EERSTE DEBAT MET HET TERREIN

### 2.2.1. Pilootsites en aanvang werkzaamheden

In het voornoemde protocol werden als pilootsites aangewezen:

- de hoven, de arbeidshoven, de parketten-generaal en de auditoraten-generaal te Antwerpen en te Bergen;
- de rechtbanken, het parket en het auditoraat van de arrondissementen Antwerpen, Charleroi, Doornik en Mechelen;
- de vredegerechten van Charleroi II en Antwerpen VII;
- de politierechtbanken van Charleroi en Antwerpen.

De pilootsites waren onze belangrijkste informatiebron. Ze vormden bovendien de plaatsen bij uitstek om onze hypotheses en voorstellen te toetsen en te testen.

Wij gingen in september 2008 van start met de analyse van de betrokken functies van het Openbaar Ministerie. In 2009 begonnen wij met deze van de Zetel. Voor beide groepen is de chronologie van onze werkzaamheden dezelfde.

In de pilootsites werden kick-off vergaderingen georganiseerd waarbij het project werd voorgesteld (regelgeving, finaliteit, aanpak,…).

### 2.2.2. Inventaris van de functies

Het vertrekpunt van de werkzaamheden bestond uit de opmaak van een inventaris van de actuele functies in de desbetreffende niveaus. Waarvoor was deze inventaris belangrijk? Enerzijds mocht er geen enkele functie worden vergeten. Anderzijds moest zorgvuldig worden nagegaan welke functies dermate specifiek waren qua taakinhoud, verantwoordelijkheden, vereiste competenties en expertise dat ze in aparte functiebeschrijvingen / functiefamilies moesten worden ondergebracht. Dit is ondermeer cruciaal voor de functieweging voor het niveau A.

Wij zonden hiertoe voor het niveau A ***een vragenlijst*** aan de contactpersonen van de pilootsites. Deze was ondermeer gebaseerd op al bestaande ontwerpen van functiebeschrijvingen en de jaarverslagen van de entiteiten. Voor wat betreft de secretarissen en de griffiers werden de bestaande functiefamilies van het administratieve niveau B voorgelegd. Er werd gevraagd de inhoud ervan te vergelijken met de actuele functies van de secretarissen en de griffiers.

Een ***syntheseverslag*** van de schriftelijke antwoorden en bemerkingen werd verder in ***workshops*** besproken.

### 2.2.3. Situatie “as is”: eerste fase van informatieverzameling

Wij zijn verder op ***een inductieve wijze***[8] te werk gegaan.

Wij ***interviewden,*** , een 50 tal functiehouders van het Openbaar Ministerie en een 50 tal van de Zetel per groep () op een ***semi-gestructureerde wijze***. Elk gesprek duurde anderhalf tot twee uur. De leidraad was o.a. gebaseerd op de rubrieken van de functiebeschrijvingen.

Voor het niveau A werd getracht alle door de werkgroep weerhouden functies aan bod te laten komen (bijv. hoofdsecretarissen en hoofdgriffiers van grote en kleine entiteiten). Voor

[8] Inductief: na detailonderzoek, uit het bijzondere tot het algemene besluitend

de secretarissen en de griffiers was het de bedoeling om, met de hulp van de contactpersonen, de te interviewen groep van functiehouders dusdanig samen te stellen dat een zo breed mogelijke waaier aan functies in de sleutelprocessen (beslissen/beleid, kernactiviteiten, ondersteuning) konden worden onderzocht.

De meeste functiehouders hadden hun functie voordien nog nooit “op afstand bekeken”. Daarom vroegen wij hen om op voorhand, gedurende een korte periode, een soort van ***dagboek*** bij te houden van hun werkzaamheden.

Het semi-gestructureerde interview liet toe dat de functiehouders zelf bepaalde accenten konden leggen op de aspecten die ze belangrijk vonden. Ze hadden bijvoorbeeld de nodige ruimte om hun professionele problemen te ventileren, zowel binnen hun entiteit als in hun relatie met de andere actoren, zoals het DGRO en de ICT dienst van de FOD Justitie.

### 2.2.4. Situatie “as is”: eerste analysefase

Het team stelde ***vertrouwelijke individuele verslagen*** op van de interviews die vervolgens aan de functiehouders ter goedkeuring werden toegezonden. Vele functiehouders stuurden ons hun opmerkingen, aanvullingen, verbeteringen en reflecties. Deze verslagen boden de eerste mogelijkheid om de informatie ordenen.

Al deze gedetailleerde informatie uit de individuele verslagen en de reacties van de functiehouders werd minutieus bestudeerd en nogmaals gestructureerd. Dit resulteerde in ***een tussenverslag per functie over de bestaande situatie (“as is”).*** Bovendien werden er ook de reflecties van de betrokkenen en onze vragen en opmerkingen in opgenomen.

### 2.2.5. Van “as is” naar “to be”: tweede fase van informatieverzameling

Vervolgens werden voormelde tussenverslagen besproken met de ***beleidsverantwoordelijken van de pilootsites*** (de korpschefs, hoofdsecretarissen en hoofdgriffiers die niet in de eerste ronde waren geïnterviewd en magistraten die zich bezighielden met bedrijfsvoering). Een vijftigtal in totaal.

Het merendeel van de korpschefs heeft ons in alle openheid ontvangen. Zoals hierna nog zal worden beschreven, bestaat er op vele plaatsen een kloof tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel. In bepaalde gevallen voelden de korpschefs zich in eerste instantie minder betrokken bij de problematiek. Zij waren van oordeel dat het eerder een project was waarin de hoofdsecretarissen en hoofdgriffiers zich moesten verdiepen. Deze laatsten hebben vol belangstelling met ons meegedacht.

Wij checkten of onze beschrijving van de situatie “as is” voldoende correspondeerde met de realiteit. In diverse gevallen kwam een eerste interessante gedachtewisseling tot stand. Uiteindelijk maken dergelijke momenten al een belangrijk deel uit van het change management.

Wij detecteerden in de pilootsites een enorme verscheidenheid in de uitoefening van de functies van secretarissen/griffiers-hoofden van dienst (in het bijzonder de variatie in de mate waarin aan de sleutelprocessen werd deelgenomen). Om een zo volledig mogelijk overzicht te krijgen van de functies, stuurden wij ***een vragenlijst*** aan alle jurisdicties van het land, die ten minste één functie in kwestie in hun personeelsformatie hadden.

Wij waren van mening waren dat wij op basis van de interviews in de pilootsites onvoldoende informatie konden verzamelen over de functie van referendaris. Om deze informatie te vervolledigen hebben we nog een zevental functiehouders ***geïnterviewd*** van de Rechtbank van Eerste Aanleg en het Hof van Beroep te Brussel.

De bestaande praktijken van de zeer recente functie van parketcriminoloog jeugd en gezin, zijn zeer gevarieerd. Met de interviews binnen de pilootsites waren wij niet zeker of wij een totaal overzicht hadden van deze functie. Op basis van het tussentijdse document per functie, hebben wij een ***bijeenkomst*** georganiseerd waarop alle criminologen van het land waren uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst werd de diversiteit van de functie bevestigd. Naar aanleiding daarvan stelden de criminologen voor om ***een cartografie*** van deze praktijken op te maken. Uiteindelijk maakte elke taalgroep ons een lijvig document over.

### 2.2.6. Van “as is” naar “to be”: tweede analysefase en opmaak voorstellen van functiebeschrijvingen en functiefamilies “as is+”

De informatie uit de tweede ronde werd vervolgens geanalyseerd. Bovendien werden de klassieke bronnen bestudeerd waaronder de (voorbereidende werken van de) regelgeving, strategische plannen van de Rechterlijke Orde en de FOD Justitie, jaarverslagen van jurisdicties, wetenschappelijke studies, enz.

Voor wat betreft het Openbaar Ministerie werd ***een eerste rapport*** opgemaakt met een analyse van de bestaande situatie (“as is”), een analyse van de reflecties op de toekomst en de alternatieve pistes voorgesteld door de Commissie (“to be”), inclusief een voorstel van (realiseerbare) generieke functiebeschrijvingen voor de basisfuncties (“as is +”). Dit alles werd geïntegreerd in het huidige rapport. Voor wat betreft de Zetel wordt dezelfde demarche hoofdzakelijk in dit rapport gedaan.

Met het oog op de bewaking van de coherentie en het evenwicht tussen het Openbaar Ministerie en de Zetel, hebben we de informatie van deze ***twee pijlers vergeleken***. Uiteraard heeft elke pijler zijn eigen particulariteiten; verschillende constitutionele posities, verschillende bevoegdheden, andere primaire processen, enz. Toch zijn ze complementair en vertonen vele gelijkenissen. Ze leveren, elk volgens de eigen bevoegdheid, een bijdrage aan de gerechtelijke dossiers. Zelfs al zijn de primaire processen verschillend, toch veronderstellen ze gelijkaardige rollen.

Soms creëert de wetgever in dezelfde regelgeving een functie voor elke pijler (bijvoorbeeld parketjurist en referendaris). Bovendien hebben de pijlers functies die in elke organisatie voorkomen, in het bijzonder die van het lijnmanagement en de ondersteunende functies.

Onze vergelijking van deze gelijkaardige functies resulteert in een gezamenlijk en een apart deel.

Daarenboven hebben we, in het licht van de bewaking van deze coherentie, getracht in de ***rollen eenvormigheid*** te brengen. Eén rol heeft steeds dezelfde naam en basisdefinitie. Er zijn, naargelang de functie die de rol moet uitoefenen, wel variaties mogelijk. Een overzicht van deze rollen vindt u in bijlage 1. In de cartografie van de federale ambtenaren is men niet op deze wijze kunnen te werk gaan. Zeer veel mensen werkten daar immers mee aan de honderden functiebeschrijvingen. Eén rol heeft daar verschillende definities en/of verschillende benamingen.

Zoals al gesteld onder punt 1.1., mogen normaliter maximum vijf à acht rollen worden weerhouden. In onze voorstellen van functiebeschrijvingen hebben we alle rollen en resultaatsgebieden opgenomen die wij naar aanleiding van ons onderzoek hebben gedetecteerd. Hierdoor zijn er in bepaalde gevallen meer dan acht rollen en resultaatsgebieden. Het lijkt ons aangewezen dat de Rechterlijke Orde bij de validatie van de functiebeschrijvingen zelf beslist welke rollen er uiteindelijk moeten worden weerhouden. Bovendien moeten volgens de architectuur van de functiebeschrijvingen de rollen in volgorde van belangrijkheid worden opgesomd. De Commissie hield hiermee rekening bij de opmaak

van haar ontwerpen. Hierdoor kan eenzelfde rol in twee verschillende functiebeschrijvingen een andere plaats krijgen.

Uit het rapport zal blijken dat de voorwaarden om ***de kloof te overbruggen tussen de functies "as is" naar de functies "to be"*** tot op heden in het algemeen niet zijn vervuld. Onrealistische "to be functiebeschrijvingen" zouden dan ook hun doel missen of zelfs contraproductief zijn. De huidige functiehouders zouden zich er niet in herkennen. Toekomstige functiehouders, geselecteerd op basis van deze beschrijvingen, zouden zich in de praktijk er niet kunnen in terugvinden. Daarom worden functiebeschrijvingen ***"as is +"*** uitgewerkt. Zij sluiten enerzijds zoveel mogelijk aan bij de realiteit en anderzijds houden zij al elementen in van de functie "to be". Dit geeft de mogelijkheid dat toekomstige personeelsleden, althans in theorie, al zouden worden geselecteerd op "aangepaste" competenties. Bovendien zou het toelaten om de opleidingsbehoeften te detecteren van de huidige personeelsleden, met het oog op het verwerven van die "aangepaste" competenties.

### 2.2.7. Presentatie rapport aan pilootsites Openbaar Ministerie – eerste validering

Wij hebben het rapport over de klassieke functies van het Openbaar Ministerie voorgesteld aan de pilootsites. Het parket-generaal Antwerpen gaf ons voorafgaandelijk een schriftelijke feedback (zie bijlage 2). Op het einde van de voorstellingen werd het rapport door alle betrokken pilootsites gevalideerd, onder voorbehoud van enkele opmerkingen. Wij hebben getracht om aan deze opmerkingen in dit rapport zoveel mogelijk tegemoet te komen.

### 2.2.8. Feedback stakeholders

Wij kregen een schriftelijke feedback van de Koninklijke Nationale Federatie van secretarissen en personeel van de parketten op het eerste rapport van de klassiek functies van het Openbaar Ministerie.

Voormeld rapport maakte ook het voorwerp uit van een bespreking in werkgroepen die door de CCOD werden opgericht. Wij gaven op hun vraag ook aan hen een voorstelling van het project. Zij gaven ons bovendien een schriftelijke feedback op het tussenverslag per functie van de Zetel. Wij bespraken deze met hun afgevaardigde.

Op hun vraag hebben wij het project ook aan de vertegenwoordigers van de CENEGER voorgesteld. Naar aanleiding daarvan bezorgden zij ons, op het ogenblik dat de redactie van dit rapport in een eindstadium was, hun memorandum.

De Koninklijke Federatie van Hoofdgriffiers van de Vredegerechten en Politierechtbanken maakte ons eveneens haar schriftelijke opmerkingen over.

Ook hier hebben we, in de mate van het mogelijke getracht, om rekening te houden met deze input.

# HOOFDSTUK II – ORGANISATIECONTEXT

## 1. VASTSTELLINGEN

Zoals al gesteld dienen de functiebeschrijvingen aan te sluiten bij de doelstellingen, de structuur, de cultuur, de waarden, de sleutelprocessen, enz. van de Rechterlijke Orde. Bovendien kunnen ze ook niet los worden gezien van de relatie van de Rechterlijke Orde met zijn omgeving (DGRO, beleidscel, enz.).

Hierna trachten we dan ook een algemeen overzicht te geven van alle informatie die we tijdens onze werkzaamheden hieromtrent hebben verzameld en geanalyseerd.

### 1.1. VERSNIPPERING RO – GEBREK AAN STRATEGISCHE ORGANEN

De Rechterlijke Orde is ***zeer versnipperd***. Op lokaal niveau zijn er 374 gerechtelijke entiteiten, waarvan er 314 behoren tot de Zetel en 60 tot het Openbaar Ministerie. Bovendien is er een groot verschil in schaalgrootte, wat een invloed heeft op alle sleutelprocessen.

Voor de Zetel bestaat er op nationaal niveau ***geen formeel strategisch overkoepelend orgaan***. Ook op informeel niveau bestaat er weinig overleg- en consensuscultuur. Wij verwijzen in dit verband naar het wetsvoorstel tot oprichting van een College voor de hoven en rechtbanken dat eerstdaags mogelijks wordt neergelegd.

Voor wat betreft het Openbaar Ministerie is deze opdracht deels toebedeeld aan het College van procureurs-generaal en de Raden van Procureurs des Konings en Arbeidsauditeurs[9]. Ook voor deze organen is het uitwerken en implementeren van een overkoepelend strategisch management (beheer en strafrechtelijk beleid) niet evident.

### 1.2. DISCUTABELE (VERDELING) BESLISSINGSBEVOEGDHEDEN

Volgens velen is binnen de Rechterlijke Orde, het beheer onlosmakelijk verbonden met het strafrechtelijk en justitieel beleid. Actueel heeft de Rechterlijke Orde ***geen zeggenschap over de toebedeling van haar materiële en personeelsmiddelen*** (= een substantieel onderdeel van het beheer). Het is het DGRO van de FOD Justitie, dat hiervoor instaat. De Rechterlijke Orde heeft dan ook zeer weinig marge voor de uitbouw van haar eigen (strategisch) management.

Een groot deel van de ***beslissingsbevoegdheid over het HRM*** van de rechterlijke macht ligt bij de uitvoerende macht. In de verantwoording voor de uitgavenbegroting staat expliciet vermeld dat het DGRO zorgt voor het personeelsbeheer van de magistratuur, griffies en parketsecretariaten[10].

Van oudsher neemt het DGRO een hoofdzakelijk ***administrerende rol*** op (publiceren van openstaande plaatsen, opmaak van contracten en benoemingsbesluiten, enz.). Bij haar voorbereiding van regelgevingen op het personeelsstatuut focust zij zich voornamelijk ***op de juridische en financiële aspecten.*** Zij beschikt niet over een studiedienst die haar

[9] 143bis, §2, 2°, Ger. W.
[10] Zie verantwoording van de algemene uitgavenbegroting voor het begrotingsjaar 2010, DOC 52 2224/007 p.70

werkzaamheden kan ondersteunen (academische inbedding, opbouw van gesystematiseerde kwantitatieve en kwalitatieve gegevens ter ondersteuning van strategische reflectie, terreinanalyse, enz. )

Gelet op de scheiding der machten is het DGRO o.i. niet de aangewezen instantie om voor de Rechterlijke Orde een algemene organisatiestrategie (beheer en justitieel of strafrechtelijk beleid) uit te werken, laat staan een strategisch HRM. Uiteraard zou het dit in theorie wel kunnen faciliteren.

De praktijk wijst echter uit dat er een grote afstand bestaat tussen het DGRO en de Rechterlijke Orde. Het DGRO is weinig vertrouwd met de werkprocessen, de bedrijfscultuur, enz. van haar klant. Het blijkt trouwens dat het DGRO in bepaalde gevallen ook weinig “oor heeft” voor individuele vragen en behoeftes van de Rechterlijke Orde.

Door de versnippering van de Rechterlijke Orde heeft het DGRO slechts weinig aanspreekpunten die haar bij de uittekening van een coherent beleid, een “gecoördineerde” input kunnen geven. De toebedeling van middelen gebeurt vaak naar aanleiding van een onderhandeling of “lobbywerk” van bepaalde lokale entiteiten met het DGRO en de beleidscel. Dit werkt gelijke behandeling, objectivering en transparantie niet in de hand. In afwachting van betrouwbare meetsystemen is dit trouwens ook niet evident.

Hierna volgen enkele door de geïnterviewden geciteerde voorbeelden:

- Voor de ene entiteit wordt blijkbaar snel een gemotiveerd dossier ingediend bij de inspecteur van financiën, in andere gelijkaardige gevallen wordt dit niet gedaan.

- Verschillende administratieve procedures (bijv. de mutatieprocedure) worden als zeer log en belastend aangevoeld.

- Bij een personeelstekort door ziekte of openstaande plaatsen moet geregeld maanden worden gewacht vooraleer een oplossing gevonden wordt. Het aanbod aan valabele kandidaten is dikwijls zeer klein en men heeft te weinig grip op de uiteindelijke keuze.

- Personeelformaties worden regelmatig ervaren als zijnde onaangepast aan de noden van het secretariaat (bijv. te veel secretarissen en te weinig professionele bachelors, te weinig personeel in verhouding met het aantal magistraten, enz. ). Een aanpassing is vaak afhankelijk van de goodwill van het DGRO, zelfs al is deze budgettair neutraal.

In de regelgeving voor de Federale Overheidsdiensten zijn de “copernicaanse principes met groot New Public Management gehalte[11]” verwerkt. Op basis van deze principes werkt het DGRO sinds enkele jaren een visie en een missie uit met strategische en operationele doelstellingen[12]. Uit ons terreinwerk blijkt dat de vertaalslag naar de praktijk geen gemakkelijke opgave is.

Deze verdeling van beslissingsbevoegdheden is voor discussie vatbaar. Het DGRO dat de middelen toebedeelt is niet diegene die verantwoordelijk is op het terrein voor de verwezenlijking van de corebusiness van de Rechterlijke Orde. Het terrein voelt zich dan ook weinig geroepen om rekenschap te geven over het gebruik van middelen waarover het zelf geen inspraak heeft.

Het DGRO is zich bewust van deze problematiek en tracht oplossingen te zoeken.

[11] NPM: responsabilisering, integraal management, verzelfstandiging, ..
[12] http://www.just.fgov.be/nl_htm/organisation/html_org_admcentrale/Mgtplan%202008%20-%202014%20N%20-%202010-03-22.doc p. 36-38 en 71 tot 83.

Getuige daarvan zijn de oprichting van de dienst Accountmanagement, de aanduiding van correspondenten binnen de Rechterlijke Orde en het gebruik van een dienstencatalogus.

Bovendien wordt er een overlegmodel gecreëerd tussen de Rechterlijke Orde en de FOD Justitie. In "de toelichtende nota dd. 01.01.2011 bij het schema, Overlegmodel Rechterlijke Orde – FOD Justitie inzake ICT" wordt hieromtrent vermeld:

> *"Dit moet de dienstverlener toelaten om […] de verschillende vragen en behoeften van de klant gestructureerd te **kanaliseren** en in kaart te brengen en in functie daarvan in overleg met de klant **de behoeften en prioriteiten te bepalen**, waardoor de dienstverlening kan worden geoptimaliseerd.*
> *Het overlegmodel heeft ondermeer tot doel:*
> - *het uitwerken van een **gezamenlijke strategie***
> - *de afstemming van de dienstverlening met de behoeften van de klant*
> - *het creëren van duidelijke **aanspreekpunten** op de verschillende overlegniveaus*
> - *een **gestructureerde opvolging van vragen** betreffende de dienstverlening*
> - *een **gestructureerde opvolging van ICT- diensten** (evaluatie, wijziging, ...) en **projecten** (nieuwe diensten)*
> - *komen tot een **uniforme en optimale dienstverlening**."*

Dit overlegmodel nodigt de Rechterlijke Orde uit om zelf een strategie te ontwikkelen. Dit lijkt ons een conditio sine qua non te zijn voor het slagen van het model. Men kan immers moeilijk een gezamenlijke strategie creëren als iedere partij op zich er geen heeft uitgewerkt.

### 1.3. KLOOF TUSSEN MAGISTRATUUR EN GERECHTSPERSONEEL

Meermaals werd gewezen op het feit dat er binnen de Rechterlijke Orde op vele plaatsen een kloof bestaat tussen de wereld van magistratuur en die van het gerechtspersoneel. Het zijn twee verschillende organisatietypes; elk heeft zijn eigen cultuur, dynamiek, werkprocessen, enz. De ene is zich niet steeds bewust van de implicaties van zijn beslissingen op de werking van de andere. Er gaan steeds meer stemmen op om tussen deze twee werelden meer synergie en complementariteit tot stand te brengen d.m.v. permanent overleg. Daarom moeten de verhoudingen tussen de leidinggevenden van deze twee groepen worden geformaliseerd en uitgeklaard.

Voor wat betreft de griffie in het bijzonder wordt vaak gewezen op de afstand die er bestaat tussen de (zittings)griffiers en het "administratief" griffiepersoneel.

### 1.4. GEBREK AAN MANAGEMENTEXPERTISE EN -TOOLS

De meeste lokale entiteiten worden weinig aangemoedigd en ondersteund bij de opbouw van generieke of specialistische managementexpertise.

In vele gevallen behoort (strategisch)management niet onmiddellijk tot de interessesfeer van de lokale korpschefs. De meesten (zelfs in middelgrote entiteiten) blijven nog grotendeels werkzaam in de primaire processen (vervolgen/rechtspreken). De opmaak van een lokaal beleidsplan is quasi uitsluitend een benoemingsvoorwaarde voor het opnemen van de functie als korpschef van een entiteit. In het algemeen wordt de entiteit er nauwelijks bij betrokken. Volgens de actuele regelgeving dient het door de Zetel zelfs niet meer als instrument voor evaluatie van de korpschefs te worden gebruikt.

Ook de meeste lijnverantwoordelijken onder het gerechtspersoneel hebben weinig (HR)Managementvaardigheden. Meestal startten ze hun loopbaan onderaan de ladder in de primaire processen. Ze zijn vaak totaal onvoorbereid en op basis van hun ervaring in de primaire processen, hun anciënniteit en bewezen diensten leidinggevenden geworden. Het is dan ook logisch dat velen onder hen weinig bekend waren met een modern

organisatiemanagement of “workforce management[13]”. Er is trouwens, nog geen strategisch HRM beleid ontwikkeld.

Het is dan ook niet vreemd dat de kloof tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel en het gebrek aan managementcompetenties bij de leidinggevende onder het gerechtspersoneel, de magistraat-korpschef ervan weerhoudt om deze laatsten als volwaardige partner te beschouwen.

De meeste entiteiten functioneren nog eerder op een organische wijze, volgens plaatselijke gebruiken. Er is niet overal een bewuste reflectie over de efficiënte werking van de entiteit (werkprocessen, functie-inhoud, …).

De verschillende (soorten) jurisdicties beschikken niet allemaal over gestandaardiseerde, compatibele en efficiënte businessapplicaties (meer bepaald deze die gegevens registreren met het oog op de administratie van gerechtelijke dossiers). De administratieve databestanden kunnen dan ook moeilijk de basis vormen voor de opbouw van betrouwbare prestatie- en informatiesystemen, zowel op lokaal als op nationaal niveau.

In bepaalde gevallen leidt een uiteenlopende interpretatie van de regelgeving op het gebied van rechtspleging tot een gebrek aan eenvormigheid in de werkprocessen tussen de entiteiten onderling en zelfs binnen de entiteiten. Dit kan een impact hebben op de rechtsgelijkheid van de burgers. Naar verluidt betaalt de burger in de ene entiteit voor een bepaalde procedure bijvoorbeeld meer dan in een andere.

## 1.5. FUNCTIEOVERLAPPINGEN

De juiste inschakeling van de verschillende personeelscategorieën in de primaire processen wordt bemoeilijkt door de vele functieoverlappingen die bestaan tussen:

- de magistraten en de parketjuristen/referendarissen;
- de magistraten en de criminologen;
- de parketjuristen en de criminologen;
- de parketjuristen/referendarissen en de niveaus B;
- de magistraten en de secretarissen/griffiers;
- de secretarissen/griffiers en de administratieve niveaus B, C en D.

Er bestaat een aanzienlijke behoefte om één en ander uit te klaren. Dergelijke overlappingen zijn immers nefast, zowel voor de motivatie van het personeel als voor de efficiëntie en het zuinige bestuur in de organisatie. De vraag moet worden gesteld of er in bepaalde gevallen geen te hoog gekwalificeerde menskracht wordt ingezet voor een bepaald niveau van taken.

Een oplossing hiervoor zou er kunnen in bestaan om te vertrekken ***vanuit de kerntaken van de magistraten.*** Behoudens al de aspecten die absoluut door de magistraten moeten worden gedaan, zou al de rest kunnen worden toebedeeld aan de juiste niveaus binnen het gerechtspersoneel, rekening houdende met de complexiteit en de moeilijkheid van de gerechtelijke dossiers. Het spreekt voor zich dat in voorkomend geval elk niveau moet beschikken over de juiste expertise en competenties. Uiteraard raakt deze oefening ook aan de essentie van de functie van de magistraat[14].

[13] Workforce management (WFM) is de kunst en kunde om de juiste medewerkers, met de juiste vaardigheden, op het juiste tijdstip te hebben, om gedefinieerde bedrijfsdoelstellingen te behalen

[14] Het is voor ons een evidentie dat er een nauwe samenwerking had moeten bestaan met het project functiebeschrijvingen voor de magistratuur dat wordt geleid door de Hoge Raad voor de Justitie. Wij betreuren het dat die samenwerking tot op heden nog niet is tot stand gekomen

Een deel van de magistraten en het merendeel van het gerechtspersoneel die wij hebben ontmoet in dit project kunnen zich vinden in deze redenering.

### 1.6. COMPENTENTIENIVEAU – OPLEIDING

Velen wijzen er op dat bepaalde categorieën binnen de secretariaten en griffies niet beschikken over de vereiste competentie (technische expertise, vaardigheden, …).

Zoals blijkt uit de voorbereidende werken die aanleiding gaven tot de wet van de 17 februari 1997[15], waren de verwachtingen van de wetgever ten aanzien van bepaalde categorieën van het gerechtspersoneel nog zeer gering. In vele gevallen sloot de magistratuur zich – al dan niet bewust - aan bij deze opvatting. Zij verwacht van deze categorieën weinig (verbeter)initiatieven en zwaardere verantwoordelijkheden. De nadruk wordt meer gelegd op louter uitvoerende taken. Het personeel krijgt weinig mogelijkheden om zich te ontwikkelen en zijn capaciteiten te tonen. Het loodzware visumsysteem dat op tal van plaatsen nog aanwezig is, is ook niet van dien aard dat het de responsabilisering van het personeel in de hand werkt. Er bestaan hierop wel uitzonderingen. Een voorbeeld hiervan is het minimale toezicht dat wij hebben vastgesteld bij de strafuitvoering; daar is weinig controle en begeleiding van de magistratuur. Ook in bepaalde jurisdicties van de Zetel tekent de magistraat quasi blindelings zogenaamde “bulkdossiers”.

De meeste functiehouders van deze functies deden als vooropleiding hogere of zelfs lagere humaniora. Daarenboven gebeurt de praktische opleiding over de werkprocessen vooral ter plaatse, op een weinig gestructureerde wijze. Veel hangt af van “bereidwillige peters” en de competentie ervan.

### 1.7. WEINIG PROFESSIONALISERING VAN ONDERSTEUNENDE FUNCTIES

De processen ter ondersteuning van de beheers- en primaire processen kunnen meer worden geprofessionaliseerd en efficiënter georganiseerd, op andere niveaus, al dan niet binnen of buiten de Rechterlijke Orde.

Iedere entiteit op zich besteedt nog enorm veel tijd aan ondersteuningstaken[16], bij gebrek aan centrale sturing en begeleiding.

De ondersteuning bij de ***organisatiebeheersing*** is weinig geprofessionaliseerd. De wil om de entiteit efficiënter en effectiever te organiseren, met oog voor kwaliteit, bestaat alleszins. Het niveau van de lokale initiatieven is echter zeer disparaat. Sommige kunnen beroep doen op externe deskundigen en financiële steun. Hun kennis en ervaringen worden echter weinig gecommuniceerd naar andere entiteiten. In andere entiteiten trachten afdelingen op eerder artisanale wijze verbeterinitiatieven te lanceren.

Moderne concepten op het gebied van het ***personeelsmanagement,*** die recentelijk zijn opgenomen in het nieuwe personeelsstatuut, worden moeizaam geïmplementeerd op het terrein. De begeleiding en de communicatie vanuit het DGRO kunnen meer gebruiksvriendelijk en interactief worden aangepakt. Omzendbrieven zijn hierbij niet steeds de meest aangewezen instrumenten. De onlangs gerekruteerde HRM-attachés[17] wijzen al op deze nieuwe benadering.

[15] Wet van 17 februari 1997 tot wijziging van sommige bepalingen van het Gerechtelijk Wetboek met betrekking tot het personeel van de griffies en parketten, *B.S.* 30.04.1997, p.10373

[16] Opgelet: het begrip ondersteuning wordt hier gezien als ondersteuning van de primaire en de beheersprocessen. Het begrip verschilt hier van het klassieke begrip “bijstand aan de magistraat” waarbij de functiehouders zelf werken in de primaire processen.

[17] De constructie is een typisch voorbeeld van deconcentratie. De attaché HRM is tewerkgesteld in een bepaald rechtsgebied maar blijft ressorteren onder het DGRO. Hij ondersteunt het personeelsmanagement van het gerechtspersoneel. Dit betekent

Ook het ***kennisbeheer*** kan efficiënter worden georganiseerd. Elke entiteit afzonderlijk besteedt zeer veel tijd aan het verwerken van ruwe informatie, om ze dan, vaak op weinig uniforme wijze, te implementeren. Wanneer een functiehouder de organisatie verlaat neemt hij vaak heel wat technische kennis en expertise met zich mee, die niet door de organisatie werd opgeslagen (handleidingen, vademecums, enz.). Kennisretentie is nog maar op beperkte schaal aanwezig.

Zoals al gesteld kunnen bepaalde entiteiten hiervoor nog geen beroep doen op ***gestandaardiseerde businessapplicaties***. De zin voor initiatief en de creativiteit van diegenen die zelf een applicatie "maison" hebben ontwikkeld, heeft in vele gevallen dit gebrek deels kunnen ondervangen. Ondanks hun onmiskenbare nut voor de lokale entiteit, laten zij niet toe om uniforme gegevens te genereren. Daardoor zijn ook de meet- en opvolgingsinstrumenten op een hoger niveau noodgedwongen zeer gelimiteerd. De al bestaande, zoals de parketstatistieken hebben hun nut al ten volle bewezen, zelfs al is het aangewezen dat zij nog meer kunnen worden geëxploiteerd. Het werklastmetingsinstrument van het Openbaar Ministerie wordt door het terrein ervaren als vrij complex, weinig gebruiksvriendelijk en vrij tijdrovend. Diegenen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van een werklastmetingsinstrument bij de Zetel, wijzen op het gebrek aan betrouwbare gegevens.

De meeste geïnterviewden in het huidig project konden zich vinden in het feit dat de ondersteunende functies (specialisten en administratieve bijstand op het gebied van ICT, P&O, kennisbeheer, communicatie, ...) zouden worden ondergebracht in een ***afzonderlijke structuur***. Uiteraard zou dit nog meer het geval dienen te zijn bij een verdere verzelfstandiging van de entiteiten. Er was echter geen eensgezindheid over het niveau waar deze functies moeten worden ondergebracht (nationaal, per rechtsgebied of lokaal). Velen uiten de vrees dat, indien de ondersteuning binnen de Rechterlijke Orde te veel zou worden gecentraliseerd, er weerom te weinig (snel) op de lokale behoeften zou kunnen worden ingespeeld. Bovendien beklemtoonden de meeste beleidsverantwoordelijken dat de finale beslissingsbevoegdheid op het gebied van ***het gebruik*** van de toegekende personele en materiele middelen zich bij de lokale leidinggevenden diende te situeren.

Een specifieke structuur zou ook een oplossing kunnen betekenen voor die graden of titels die actueel ***"oneigenlijk" worden ingevuld***. Denk maar aan de vele secretarissen/griffiers en de secretarissen/griffiers-hoofden van dienst die taken vervullen op het gebied van informatica, documentatie, statistiekbeheer, enz. Deze invulling is gegroeid vanuit plaatselijke behoeften. De bestaande structuur maakte het bovendien zeer moeilijk om ander personeel aan te werven dan datgene dat bestemd was voor de primaire processen. Dit kon immers enkel via zeer zware regelgevende procedures (creatie van bijzondere graden, aanpassing personeelsformaties).

In zijn oriëntatienota van 2009 "Het Gerechtelijk Landschap, naar een nieuwe architectuur voor Justitie"[18] voorziet minister De Clerck een heel nieuwe structuur. Deze zal verder in het rapport worden besproken.

instaan voor het organiseren, beheren en coördineren van complexe selectieprocedures en de ontwikkeling, de implementatie en het beheer van HR-processen die bijdragen tot de professionalisering van het personeelsmanagement.

[18] S. De Clerck. Oriëntatienota. Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, p.61

## 1.8. DE VARIABELE SCHAALGROOTTE VAN DE ENTITEITEN

De schaalgrootte van de entiteiten beïnvloedt in aanzienlijke mate alle sleutelprocessen.

De kleinere entiteiten wijzen meermaals op de ***voordelen van hun schaalgrootte:***

- De korpschef is gemakkelijker op de hoogte van het reilen en zeilen in zijn entiteit. De afwezigheid van verschillende echelons in de organisatie vergemakkelijkt de communicatie top down en bottom up.

- Het meer informele karakter van een kleine entiteit maakt de organisatie minder rigide en strikt en laat meer ruimte voor spontaan initiatief vanuit de basis.

- Het personeel kan op een polyvalente en flexibele wijze worden ingezet; zelfs hoger personeel kan snel worden ingeschakeld om personeelstekorten op te vullen. Dit kan een positief gevolg hebben voor de teamspirit.

- Menselijke aspecten kunnen beter aan bod komen.

De ***nadelen van kleinere entiteiten*** worden expliciet geciteerd of konden worden afgeleid.

- Door de kleine schaalgrootte is het moeilijker om gespecialiseerde functies te creëren die zich met de nodige professionaliteit kunnen toeleggen op een bepaald sleutelproces:

    - Leidinggevenden kunnen zich minder toeleggen op hun beheersrollen omdat zij genoodzaakt zijn om ook deel te nemen aan de primaire en ondersteunende processen.
    - De kleine personeelsformaties laten niet toe dat functies zich uitsluitend bezighouden met rollen in de ondersteunende processen.

- Er wordt van de personeelsleden een grote polyvalentie verwacht. Ondanks het feit dat een zekere polyvalentie uiteraard zeer interessant is voor het individu en de organisatie, kan ze ook aanleiding geven tot een overlapping van functies, rollen en verantwoordelijkheden.

- Intermenselijke conflicten en personeelstekorten kunnen bij een kleinere schaalgrootte onmiddellijk een aanzienlijk negatieve impact hebben op het functioneren van de gehele entiteit. Er worden minder gemakkelijk alternatieven gevonden door middel van interne personeelsverschuivingen. Interne spanningen kunnen de werksfeer quasi onhoudbaar maken.

Naast deze functionele aspecten bestaan er ook financiële onevenwichten. Actueel genieten bijvoorbeeld hoofdsecretarissen of hoofdgriffiers van bepaalde jurisdicties met tien ondergeschikten dezelfde wedde als hun collega's met 300 ondergeschikten. Idem dito voor de hoofden van dienst onderling.

### 1.9. SCHEMATISCH OVERZICHT FUNCTIES IN SLEUTELPROCESSEN

Zoals al gesteld onder punt 2.1. van het hoofdstuk I, gaan wij bij onze analyse ondermeer uit van de sleutelprocessen in de Rechterlijke Orde. Hierna volgt een overzicht waarbij alle functies (inclusief die van de magistratuur) zijn ondergebracht in deze processen.

| FUNCTIES IN BEHEERSPROCESSEN | | | FUNCTIES IN PRIMAIRE PROCESSEN | FUNCTIES IN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN |
|---|---|---|---|---|
| Strategie (strafrechtelijk beleid – justitieel beleid / beheer) | Beleid (operationalise-ring / Strategie) | Leiding geven coaching ( 1ste / 2de lijn) | Dossierbeheer | Documentatie, ICT, communicatie, kennisbeheer, logistiek, personeelsbeheer |
| korpschef | | | | |
| magistraat | magistraat | magistraat | magistraat | magistraat |
| hoofd-secretaris / hoofdgriffier | hoofd-secretaris / hoofdgriffier | hoofd-secretaris / hoofdgriffier | hoofd-secretaris / hoofdgriffier | hoofd-secretaris / hoofdgriffier |
| secr. & griffier - hoofd van dienst | secr. & griffier - hoofd van dienst | secr. & grifier - hoofd van dienst | secr. & griffier - hoofd van dienst | secr. & griffier - hoofd van dienst |
| | | | Parketjurist / referendaris | parketjurist / referendaris |
| | | | criminoloog | criminoloog |
| | | | | statistisch analist |
| | | | | HRM |
| | | | | vertaler-revisor |
| | secretaris / griffier | secretaris / griffier | secretaris / griffier | secretaris / griffier |
| | | | deskundige | deskundige |
| | | | assistent / medewerker | assistent / medewerker |

## 2. MOGELIJKE ANTWOORDEN

Functiebeschrijvingen alleen kunnen voormelde problematiek uiteraard niet oplossen. Wij trachten wel om er in de mate van het mogelijke een antwoord op te geven.

We doen dit enerzijds door op zoek te gaan naar nieuwe evenwichten binnen het functielandschap. Dit aspect zal worden ontwikkeld in het besluit van dit rapport.

Anderzijds doen wij dit ook door de keuze van bepaalde rollen. Zoals gezegd onder punt 2.2.6. van hoofdstuk I, hebben we in het licht van de bewaking van de coherentie tussen de functies getracht aan één rol dezelfde basisdefinitie en naam te geven.

Hierna volgt een illustratie van enkele probleemaspecten die wij door middel van een rolkeuze trachten op te lossen. Uiteraard zijn deze rollen pas tot stand gekomen na de analyse van de functies. Deze analyse vindt u in detail terug bij de hoofdstukken over de functies zelf.

❖ **Tegengaan functieoverlappingen**

Voor alle functies die in de primaire processen een bijdrage leveren aan de behandeling van de gerechtelijke dossiers, hebben we ***de rol van dossierbeheerder voorzien in verschillende variaties***. (Er wordt bijvoorbeeld verder een onderscheid gemaakt tussen juridisch en/of administratief dossierbeheer). In die zin zou ook voor de magistraat een rol als dossierbeheerder[19] kunnen worden voorzien.

Het is de wijze waarop de functies een bijdrage leveren aan de dossiers, die de diversificatie zal moeten maken tussen de diverse functies. Deze kan onder andere worden afgebakend op basis van de "zwaarte" van het dossier. Een griffier kan bijvoorbeeld een ontwerpvonnis maken in minder complexe dossiers, een referendaris in meer complexe. In bepaalde gevoelige dossiers kan bijvoorbeeld enkel een magistraat zijn oordeel uitwerken in een vonnis.

❖ **Kennisniveau**

In een kennisorganisatie zoals de Rechterlijke Orde, is het ontwikkelen en op peil houden van technische expertise cruciaal.

Wij hebben dan ook voor bijna elke functie ***de rol van kennisbeheerder***[20] voorzien. Deze rol bestaat er in dat men zijn eigen kennis op peil houdt en al dan niet (naargelang de functie) de overdracht van deze kennis.

❖ **Overbrugging kloof tussen magistratuur en gerechtspersoneel**

In alle leidinggevende functies van het gerechtspersoneel hebben we ***de rol van beleidsadviseur***[21] vermeld. Op die manier wordt de inbreng van de leidinggevenden binnen het gerechtspersoneel in het beleid van de gehele entiteit enigszins geformaliseerd.

❖ **Responsabilisering op elk niveau**

In alle leidinggevende functies van het gerechtspersoneel hebben we de ***rol van verantwoordelijke P&O***[22] opgenomen.
Deze rol kan variëren naargelang de functie wordt opgenomen ten opzichte van het parketsecretariaat of de griffie of verschillende afdelingen of een subafdeling ervan.

❖ **Aandacht voor de medewerkers als individu**

In alle leidinggevende functies van het gerechtspersoneel hebben we de ***rol van coach***[23] opgenomen.

[19] Definitie: In ***de rol van (administratief en) (juridisch) dossierbeheerder in de primaire processen*** levert de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en expertise, een bijdrage aan individuele gerechtelijke dossiers.
[20] In ***de rol van kennisbeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden.
[21] In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise beleidsadvies aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.
[22] In de ***rol van (eind)verantwoordelijke P&O*** neemt de functie, in de context van de doelstellingen van de gehele organisatie, voor de (sub)afdeling waarvoor ze bevoegd is, strategische en/of operationele beslissingen op het gebied van de werkprocessen, de organisatiestructuur, de monitoring, het human resources management en het facility management.
[23] In ***de rol van coach*** ondersteunt de functie de personeelsleden bij hun functioneren en ontwikkeling. Hij behelst de opvolging, het motiveren en het aanmoedigen van het personeel.

# HOOFDSTUK III – SECRETARISSEN - GRIFFIERS

## 1. OORSPRONG EN ONTWIKKELING

De inhoud van deze functies werd in grote mate bepaald door de wet van 17 februari 1997[24] (respectievelijk de oude artikelen art. 182 en 173 Ger. W.). De wet van 25 april 2007[25] heeft de inhoud van deze artikelen ongewijzigd overgenomen.

Cf. art 176 Ger. W. wordt de functie van secretaris omschreven als volgt:

*"De secretaris **staat** de procureur-generaal, de federale procureur, de procureur des Konings of de arbeidsauditeur **bij.***

*Hij **ondertekent de documenten** die eigen zijn aan zijn functie en die welke hij in opdracht van het hoofd van het parket moet ondertekenen.*

*Hij **verleent** **bijstand aan de magistraten voor documentatie- en opzoekingswerk**, **voor het samenstellen van de dossiers en voor alle taken**, met uitzondering van die welke uitdrukkelijk aan de magistraten zijn voorbehouden.*

*De secretaris **bewaart alle archiefbescheiden** die door het parket worden ontvangen of opgemaakt. Hij neemt de passende maatregelen om alle archiefbescheiden die hij onder zijn beheer heeft in goede staat te bewaren, om ze te ordenen en te inventariseren, ongeacht hun vorm, structuur en inhoud. De Koning stelt, na advies van de Algemeen Rijksarchivaris, nadere regels voor de toepassing van dit lid."*

Cf. art. 168 Ger. W. wordt de functie van griffier omschreven als volgt:

*"De griffier **oefent een gerechtelijke functie uit.** Hij vervult de griffietaken en staat de magistraat bij als griffier in alle verrichtingen van diens ambt.*

*Op deze regel wordt slechts een uitzondering gemaakt wanneer om dringende redenen zijn aanwezigheid niet kon worden gevorderd.*

***Tot de taken van de griffier behoren:***

*1° hij stelt de griffie voor **het** **publiek toegankelijk**;*
*2° hij voert **de boekhouding** van de griffie;*
*3° hij **verlijdt de akten** waarmee hij belast is, bewaart de minuten, registers en alle akten van het gerecht waarbij hij is aangesteld en geeft daarvan uitgiften, uittreksels of afschriften af;*
*4° hij **bewaart de rechtsdocumentatie** inzake wetgeving, rechtspraak en rechtsleer ten behoeve van de rechters;*
*5° hij maakt de **tabellen, statistieken en andere documenten** op, waarmee hij bij wet of besluit belast is; hij houdt de registers en repertoria bij;*
*6° hij zorgt voor de **bewaring van de waarden, documenten en voorwerpen** die krachtens de wet ter griffie zijn neergelegd;*
*7° hij neemt de passende maatregelen om alle **archiefbescheiden** die hij onder zijn beheer heeft in goede staat te bewaren, om ze te ordenen en te inventariseren, ongeacht hun vorm, structuur en inhoud.*

[24] Wet van 17 februari 1997 tot wijziging van sommige bepalingen van het Gerechtelijk Wetboek met betrekking tot het personeel van de griffies en parketten
[25] Wet van 25 april 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek inzonderheid met betrekking tot bepalingen inzake het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen en inzake de rechterlijke organisatie.

***De griffier verleent bijstand aan de magistraat:***

*1° hij bereidt de taken van de magistraat voor;*
*2° hij is aanwezig op de terechtzitting;*
*3° hij notuleert het verloop van de rechtszaken en de uitspraken;*
*4° hij geeft akte van de verschillende formaliteiten waarvan de vervulling moet worden vastgesteld en verleent er authenticiteit aan;*
*5° hij stelt de dossiers van de rechtspleging op en ziet, in het kader van zijn bevoegdheid, toe op de naleving van de geldende regelgeving.*

*De Koning stelt nadere regels voor de toepassing van dit artikel. Voor de toepassing van het derde lid, 7°, wordt het advies van de Algemeen Rijksarchivaris ingewonnen."*

Het valt onmiddellijk op dat de inhoud van de functie van secretaris, in vergelijking met die van de griffier, veel minder expliciet en exhaustief is beschreven. Uit de discussies bij de voorbereidingen die aanleiding geven tot de wet van 1997 blijkt dat de wetgever een andere visie heeft op de twee functies. Wij kunnen ons zelfs niet van de indruk ontdoen dat hij eertijds de functie van secretaris zelfs als inferieur beschouwt aan die van de griffier.

Enkele relevante passages uit de voorbereidende werken:

> *"Het is onmogelijk van de parketsecretaris een soort hulpprocureur te maken, **net zomin als hij gerechtelijke functies** vervult, zoals het "voorstellen" van minnelijke schikkingen voor bepaalde overtredingen. Hij kan niet ondertekenen "voor de procureur des Konings". De handtekening behoort in dit geval tot het ondeelbaar parket dat bestaat uit magistraten.*
> *Dit ontwerp laat echter het hoofd van het parket toe aan de secretaris opdracht te geven tot het ondertekenen van bepaalde administratieve documenten. Hij ondertekent in dit geval «in opdracht». […] Deze bijstand als secretaris **kan niet omschreven worden als «bijstand in de ambtsverrichtingen» van de magistraat van het parket, zoals de bijstand als griffier.** De secretaris authentificeert niet en hij is hiërarchisch gebonden. Er zijn echter verschillende vormen van «bijstand», ook in het Gerechtelijk Wetboek. De magistraat kan als hoofd van het parket bijgestaan worden door andere magistraten en voorheen ook door politiecommissarissen, gerechtelijke officieren of agenten die dan zelf de functie van openbaar ministerie vervullen.. ..*
> *De hoofdgriffier wordt bijgestaan door griffiers en adjunct-griffiers, de hoofdsecretaris door de secretarissen en adjunct-secretarissen. Zo kan dus ook de parketsecretaris een bepaalde vorm van bijstand verlenen aan de leden van het parket. Het hoofd en de leden van het parket moeten echter de vrijheid behouden al dan niet een beroep te doen op de secretaris.*
> *«Hij ondertekent de documenten die hem door het hoofd van het parket worden aangeduid.» Deze bepaling betekent een verdere herwaardering van het ambt van secretaris. Het betreft hier uiteraard **administratieve taken**. Het hoofd van het parket zal telkens oordelen welke documenten de secretarissen zullen ondertekenen, **zonder dat hij hierdoor zijn bevoegdheid zou delegeren**.*
> *In speciale wetten kunnen in de toekomst steeds specifieke taken aan de secretarissen toegewezen worden.* [26]*"*

Zoals blijkt uit de beschrijvingen "as-is" hebben deze functies zich in de loop van 14 jaar anders ontwikkeld dan voorzien door de wetgever.

[26] Senaat, 1- 270/1 – 1995/1996, p. 8 en 9

De inhoud van de artikelen 176 en 168 van het Gerechtelijk Wetboek biedt weinig houvast. Deze artikelen beogen vooral rollen in de primaire en ondersteunende processen. Van beheersrollen is geen sprake.

# 2. DEFINITIE BEGRIPPEN

De begrippen “gerechtelijk”, “administratief” en “juridisch” zijn op het eerste zicht duidelijk. Bij een nadere analyse zijn de betekenis ervan en de onderlinge verschillen minder klaar. Noch in de voorbereidende werken van de regelgeving inzake het personeelsstatuut, noch in de rechtsleer of rechtspraak vinden we klare definities van deze begrippen. Een frappante illustratie van deze onduidelijkheid is het feit dat de wetgever, in de voorbereidend werken die aanleiding geven tot de wet die de functies instelt van referendaris en parketjurist, stelt dat “***met de oprichting van het korps van referendarissen en parketjuristen zullen de magistraten voor een groot deel ontlast worden van een aanzienlijk aantal administratieve taken van juridische aard, waardoor zij zich meer zullen kunnen toeleggen op de inhoudelijke invulling van hun specifieke opdrachten***[27]***”.***

Het is o.i. aangewezen dat deze begrippen in dit rapport op een minder ambigue wijze worden geïnterpreteerd en gedefinieerd.

## 2.1. GERECHTELIJK – RECHTERLIJK

Volgens Van Dale (2005) betekent het bijvoeglijk naamwoord “gerechtelijk”: “*1 van het gerecht uitgaand, daardoor verricht (...) 2 betrekking hebbend op het gerecht (...) 3 voor het gerecht, in rechte geschiedend* ».

Het bijvoeglijk naamwoord “rechterlijk” wordt gedefinieerd als *“behorend tot, eigen aan, betrekking hebbend op een rechter, het rechtswezen of de rechtsbedeling”.*

Wanneer we in het kader van dit rapport deze definitie van het woord “gerechtelijk” vertalen naar zij die in de Rechterlijke Orde worden ingeschakeld in de primaire processen kunnen we ***“een gerechtelijke taak***” definiëren als:

> *“een taak waarbij een bijdrage wordt geleverd aan gerechtelijke dossiers.”*

In die zin kan zowel een personeelslid van niveau D tot de hoogste magistraat een gerechtelijke taak uitvoeren.

Dit bijvoeglijk naamwoord is o.i. eerder bruikbaar om het onderscheid te maken tussen taken van de uitvoerende macht, de wetgevende en de rechterlijke macht.

Het Openbaar ministerie is een instelling met een bijzondere constitutionele positie. Dit rapport is niet onmiddellijk “het discussieforum” over deze positie. Bepaalde auteurs zijn van mening dat het Openbaar Ministerie moet worden beschouwd als een deel van de uitvoerende en de rechterlijke macht.[28]

[27] Kamer 2037/2- 98 /99, p. 3.
[28] Prof. Dr. T. VANDERBEKEN, A. BALCAEN, *Discretionaire bevoegdheid van het openbaar ministerie in strafzaken: tussen rechter en ambtenaar,* IRCP, maart 2009, Lawforce working paper 2009/2

## 2.2. ADMINISTRATIEF

Het bijvoeglijk naamwoord "administratief" definieert Van Dale als: *"op de administratieve betrekking hebbend*". Onder administratie verstaat Van Dale *"het verkrijgen, het vastleggen, verwerken en verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen en doen functioneren van een huishouding*".

Wanneer we deze definitie van het woord "administratief" vertalen naar het gerechtspersoneel dat wordt ingeschakeld in de primaire processen kunnen we "een administratieve taak" definiëren als:

> *"een taak die ertoe strekt een gerechtelijk dossier, naargelang het tijdstip in de procesgang en in overeenstemming met vooraf bepaalde regels en richtlijnen - te coderen, samen te stellen, te controleren (waaronder bewaken voortgang en vervolledigen), te kopiëren en te verzenden (intern en extern)".*

Een griffier heeft van de wetgever voor bepaalde administratieve taken de exclusieve bevoegdheid gekregen, zoals het versturen van gerechtsbrieven[29].

## 2.3. JURIDISCH

Van Dale definieert het bijvoeglijk naamwoord "juridisch" als **"***overeenkomstig de (leer van) van het recht, daaraan gemeten of daarmee in verband staan".*

Wanneer we deze definitie van het woord "juridisch" vertalen naar het gerechtspersoneel dat ingeschakeld wordt in de primaire processen kunnen we ***"een juridische taak***" definiëren als:

> *"een taak die ertoe strekt de beslissing van de (parket) magistraat (meting van de feiten aan het recht[30]) voor te bereiden op instructie en/of onder de eindverantwoordelijkheid. van de magistraat. In bepaalde gevallen wordt deze beslissing door het gerechtspersoneel zelf genomen op instructie en/onder de eindverantwoordelijkheid van de magistraat".*

Karakteristieke voorbeelden hiervan voor het gerechtspersoneel zijn respectievelijk de kwalificatie door een secretaris van een verkeersovertreding of de opmaak van een ontwerpvonnis door de griffier.

Voor wat betreft bepaalde handelingen in verband met de rechtspleging is het onderscheid niet steeds duidelijk. In bepaalde gevallen controleert de zittinggriffier bijvoorbeeld of de besluiten door partijen tijdig zijn neergelegd, zoniet moet de rechter ze uit de debatten weren[31]. Deze handeling kan een rechtstreekse impact hebben op de rechterlijke beslissing. Zij kan dan ook eerder als juridisch worden gekwalificeerd.

Zoals hierna verder zal worden besproken, geven de woorden "administratief" en "juridisch" op zich geen indicatie over de natuur en de complexiteit van de competenties die nodig zijn om ze uit te voeren. Er kunnen met andere woorden moeilijke administratieve taken bestaan en minder moeilijke juridische taken of vice versa.

Het komt ons voor dat in het kader van dit rapport de begrippen juridisch en administratief meer bruikbaar zijn. Het begrip "gerechtelijk" helpt in dit rapport veel minder om taken en verantwoordelijkheden van elkaar te onderscheiden.

[29] Bijvoorbeeld de artikelen 730, §2, 735, §5 en 747, §2, Ger. W.
[30] Voor het Openbaar Ministerie: eveneens meten van de feiten aan het strafrechtelijk beleid
[31] Art. 747, §2, zesde lid, Ger. W.

## 3. DE RECHTSPOSITIEREGELING VAN HET NIVEAU B

De wet van 10 juni 2006[32] en voormelde wet van 25 april 2007 hebben het niveau B gecreëerd en opgesplitst in:

- de leden van het parketsecretariaat, met de graad van secretaris[33];
- de leden van de griffie, met de graad van griffier[34];
- personeel verbonden aan een parketsecretariaat of een griffie, met de graad van deskundige, administratief deskundige en ICT deskundige[35];
- personeel verbonden aan de steundiensten, met de graad van deskundige, administratief deskundige en ICT deskundige[36].

Waarom maakt de wetgever deze opdeling tussen “leden” en “personeel” van het secretariaat en de griffie?

De rechtspositieregeling van de secretarissen en griffiers, wordt in hoofdzaak[37] bepaald door de wetgever, daar waar voor het personeel aan de Koning ruimere machtigingen worden verleend.

Dit verschil is ingegeven door de mate waarin ze hun medewerking zouden verlenen aan de uitoefening van de eigenlijke juridische functie. Ondermeer in zijn advies nr. 41.041/4 stelt de Raad van State dat:

> “*het beginsel dat de rechtspositieregeling van het personeel in hoofdzaak valt onder de bevoegdheden van de wetgevende macht, verband houdt met de status van onafhankelijkheid die de door de grondwet, inzonderheid artikel 151 ervan, gewaarborgd wordt aan de magistraten-leden van de rechterlijke orde, gelet op de medewerking die deze personeelsleden verlenen aan de uitoefening van de rechterlijke macht.*” [38]

> ”*Gelet op de specifieke aard van hun ambt binnen de rechterlijke orde (rechtstreekse bijstand van en samenwerking met magistraten), moeten immers griffiers, parketsecretarissen, referendarissen bij de hoven van beroep en de rechtbanken van eerste aanleg, alsmede parketjuristen, een rechtspositie genieten die wordt bepaald door de wet, die hun enige onafhankelijkheid tegenover de uitvoerende macht waarborgt. Voor de andere personeelsleden kunnen aan de Koning ruimere machtigingen worden verleend en hoeven de waarborgen van onafhankelijkheid, al zijn ze noodzakelijk, niet even strikt te zijn*.”[39]

De vraag is of de opdeling “leden en personeel” in deze context nog correspondeert met de realiteit? Deze kwestie stelt zich uiteraard vooral bij de primaire processen, waar “de eigenlijke juridische functie” wordt uitgeoefend.

Het statutair administratieve niveau B is in de gehele rechterlijke orde nog quasi onbestaande.

De recent aangeworven contractuelen van niveau B in de parketten zijn vaak professionele bachelors met een gedegen juridische vooropleiding. Op een bepaalde plaats worden zij zelfs al ingeschakeld in de primaire processen voor taken gelijkaardig aan die van de

[32] Wet van 10 juni 2006 tot herziening van de loopbanen en de bezoldiging van het personeel van de griffies en de parketsecretariaten.
[33] Art. 172, derde lid, Ger. W.
[34] Art. 163, derde lid, Ger. W.
[35] Art. 177, §2, tweede lid, Ger. W.
[36] Art. 177, §2, tweede lid, Ger. W. Actueel zijn er nog geen steundiensten opgericht
[37] Het is echter niet de wetgever maar de Koning die de personeelsformaties van de secretarissen bepaalt.
[38] Advies gegeven bij het wetsontwerp dat aanleiding gaf tot de wet van 25 april 2007, Senaat 3-2009/1-2006/2007 p. 236
[39] Ibidem p. 238

parketjuristen, met zeer goed resultaat. Zij verlenen hier dus manifest hun medewerking aan de uitoefening van de eigenlijke juridische functie. Er wordt zelfs gewag gemaakt van het feit dat zij hiertoe, gelet op hun vooropleiding, beter zouden geplaatst zijn dan sommige van hun collega's secretarissen. Voormelde opdeling stemt dan ook niet meer overeen met de realiteit. De problematiek wordt nog complexer door het feit dat in bepaalde parketten professionele juridische bachelors als contractueel worden aangeworven in de niveaus C of zelfs D.

In de griffies worden tal van taken die onder de bevoegdheid ressorteren van de griffier de facto uitgevoerd door lagere niveaus. De laatste jaren worden zij nog meer ingeschakeld. Omdat in vele entiteiten de openstaande plaatsen van griffier niet kunnen worden ingevuld, krijgen de lagere niveaus C en D, de functies van griffier overeenkomstig art. 330 Ger. W. In een bepaalde pilootsite zijn zelfs op een personeelsformatie van 65 griffiers, 15 assistenten of medewerkers op basis van dit artikel afgevaardigd. Omdat tot op heden geen griffiers konden worden benoemd via externe werving, werden geregeld professionele bachelors (rechtspraktijk, secretariaat, ICT, enz.) en zelfs juristen op niveau C en D aangeworven.

Bovendien legden wij aan de pilootsites van het Openbaar Ministerie en de Zetel de actuele functiefamilies van het administratieve niveau B ter analyse voor. Bijna allen waren het eens over het feit dat de inhoud van bepaalde functiefamilies grotendeels samenvalt met de huidige taken en verantwoordelijkheden van de secretarissen en griffiers, in het bijzonder de functiefamilies administratieve ondersteuning, documentatiebeheer, dossierbeheer en leiding geven.

In de pilootsites bestaat een consensus over het feit dat deze functiefamilies van het "administratief gerechtspersoneel" dienen te worden bijgesteld.

# 4. SECRETARISSEN “AS IS”

Op basis van de workshops met de verantwoordelijken van de pilootsites heeft het team volgende types van functies weerhouden:

- de leidinggevende secretaris die tevens wordt ingeschakeld in primaire processen;
- de secretaris die uitsluitend wordt ingeschakeld in de primaire processen;
- de secretaris-systeembeheerder;
- de kabinetssecretaris;
- de secretaris die instaat voor het documentatiebeheer.

Naar verluidt bestaan er ook nog andere types, zoals de veiligheids- en welzijnsdeskundige. Deze worden niet in de pilootsites teruggevonden en zullen desgevallend in een latere fase aan bod dienen te komen.

Wij stellen vast dat wij omtrent de secretaris die wordt ingeschakeld in de primaire processen minder informatie hebben kunnen verzamelen dan voor de griffier in deze processen. Hiervoor kunnen verschillende redenen zijn.

- Op één na hebben we van alle voormelde typefuncties per pilootsite functiehouders geïnterviewd; het is frappant dat we, ondanks onze expliciete vraag, geen enkele secretaris hebben kunnen interviewen die uitsluitend wordt ingeschakeld in de primaire processen. Nochtans zou dit voor een gedeelte van de secretarissen wel het geval zijn.

- In zover wij hebben kunnen vaststellen zijn er, in vergelijking met de griffie, in een parketsecretariaat meer leidinggevende secretarissen van het niveau B. In de griffie is een meerderheid van de griffiers quasi uitsluitend werkzaam in de primaire processen. Dit is uiteraard inherent aan de specificiteit van de organisatiestructuur en de werkprocessen.

- Er zijn meer soorten jurisdicties bij de Zetel dan bij het Openbaar Ministerie.

Wij hebben ook geen secretaris die instaat voor het documentatiebeheer kunnen interviewen en daardoor hebben we deze functie niet kunnen beschrijven.

## 4.1. LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

Deze secretarissen hebben de leiding over een sectie of een subsectie.

- In bepaalde secties worden dossiers behandeld van de instroom tot het eindproduct. De jeugdsectie van het parket eerste aanleg (met verschillende subsecties) en de sectie sociale handhaving auditoraten-(generaal) zijn daar een voorbeeld van.

- In andere secties worden één of meerdere procesonderdelen behandeld, zoals de notitiedienst, de dienst zittingen, de strafuitvoering, beroepen tegen beschikkingen raadkamer, assisen, voorlopige hechtenis, regeling rechtspleging of de subsectie kwalificatie van een politiesectie.

De organisatie van de primaire processen en de organisatiestructuur worden grotendeels lokaal bepaald.

Het aantal ondergeschikten varieert van ongeveer twee tot twaalf personen.

### 4.1.1. Beschrijving en analyse van de werkzaamheden in de primaire processen

Bij de meeste secretarissen primeren hun werkzaamheden in de primaire processen waarbij zij individuele gerechtelijke dossiers behandelen. Over het algemeen nemen deze taken het grootste deel van de dagtaak in beslag. Sommigen vinden het spijtig dat ze te weinig tijd hebben voor andere, bijvoorbeeld leidinggevende taken.

Veelal beginnen ze hun dagtaak met het sorteren van de binnenkomende briefwisseling, stukken, enz. Ze delen deze documenten vervolgens uit aan hun medewerkers.

In bepaalde gevallen behandelen ze zelf de meer complexe dossiers of een moeilijker of gevoeliger onderdeel van "de keten". In andere gevallen speelt dit onderscheid in mindere mate. Bepaalde secretarissen kunnen deze differentiatie (complex en eenvoudig) moeilijk maken omwille van een (tijdelijk) personeelstekort. Sommigen nemen de materie over die zij behandelden op het moment dat zij bureelhoofd werden.

De werkzaamheden zijn zeer uiteenlopend gelet op de vele diverse procesonderdelen van de verschillende geledingen binnen de auditoraten en de parketten.

❖ **Administratieve en juridische taken**

In tegenstelling tot wat de wetgever in 1997 beoogt, geven de secretarissen wel degelijk "bijstand bij de ambtsverrichtingen van de magistraat". In bepaalde procesonderdelen of materies verrichten de secretarissen naast administratieve ook juridische taken.

. In politiesecties gebeurt het vaak – in sommigen gevallen naar verluidt altijd - dat er in bepaalde materies slechts een eerste daadwerkelijke lezing is van het dossier door de magistraat vooraleer hij naar de zitting gaat. Alle voorafgaande werkzaamheden worden door de personeelsleden van het secretariaat gedaan:

  - o analyseren van de processen-verbaal;
  - o opstellen van kantschriften;
  - o kwalificeren;
  - o oriënteren van het dossier waaronder seponeren, voorstellen minnelijke schikking, verzoek tot schaderegeling en dagvaarden.

  De secretarissen beslissen zelf of het nodig is om een magistraat te raadplegen. Ze seponeren of sturen minnelijke schikkingen onder "geautomatiseerde handtekening" van de Procureur des Konings. "Niet routine dossiers" worden nagekeken bij visum of dagvaarding door de magistraat.

  Deze opdrachten worden uitgevoerd in overeenstemming met de regelgeving en de richtlijnen betreffende het strafrechtelijk beleid. Deze kunnen zijn opgenomen in (soms zeer gedetailleerde) vademecums met (zeer welomschreven) instructies, die zijn uitgewerkt door de administratie en de magistratuur. Men maakt ook gebruik van dienstnota's en verslagen van netwerkvergaderingen.

  Deze taken worden ook door personeelsleden van niveau C en D gedaan. Het zouden in bepaalde gevallen contractuele professionele bachelors zijn, die nog niet de kans hebben gekregen om op niveau B te worden gestatutariseerd. De anderen zouden personeelsleden zijn met het potentieel om secretaris te worden.

. Ook in bepaalde auditoraten voeren de secretarissen juridische opdrachten uit:

In dossiers van strafhandhaving:

- o opstarten van een strafonderzoek rekening houdend met de onderrichtingen bepaald in het sociaal strafbeleid (bijvoorbeeld in zaken "met inbreuk op de tewerkstelling van vreemde werknemers" wordt het verblijfsstatuut van de vreemdeling opgevraagd aan de Dienst Vreemdelingenzaken en wordt nagegaan of aan de vreemdeling een (voorlopige) arbeidsvergunning of toelating tot tewerkstelling werd verleend (cel migratie);
- o voorbereiden kwalificatie;
- o evalueren van processen- verbaal die in aanmerking komen voor verkorte afhandeling (= zonder verder onderzoek);
- o oriënteren van de dossiers met een voorstel van eindbeslissing (minnelijke schikking, seponeren).

In burgerlijke dossiers:

- o opstellen van de samenvatting met het oog op de opmaak van het advies.

. Het is eveneens frappant dat zij die werken in een sectie strafuitvoering, in het algemeen over een verregaande autonomie beschikken. Zij baseren zich hierbij weliswaar op regelgeving en richtlijnen. Toch beschikken zij in bepaalde gevallen over een zekere marge. Zij beslissen bijvoorbeeld zelf over de mogelijkheid tot afbetaling van geldboetes of het tijdstip van afgifte van een rijbewijs. Deze aspecten maken manifest deel uit van het strafrechtelijk beleid. Er is weinig tussenkomst of controle van de magistratuur, zelf indien regelgeving moet worden toegepast met aanzienlijke gevolgen voor de veroordeelden (bijvoorbeeld de uitvoering van een korte straf, ingeval voordien al in een ander arrondissement een straf is uitgesproken, die nog niet is opgenomen in het strafregister).

### ❖ Variabele moeilijkheidsgraad

Wij hebben getracht - weliswaar in zeer grote lijnen - de administratieve en juridische werkzaamheden te analyseren in overeenstemming met bepaalde criteria die verbonden zijn aan de cluster "omgaan met informatie" van het functiewegingmodel 5+1 Compas® van Hudson[40]. Wij baseren ons ondermeer op de taken die zijn opgesomd in de Omzendbrief betreffende de handtekeningsbevoegdheid van de secretaris[41]. Uiteraard zullen een deel van deze taken in concreto, onder controle van de secretaris, ook worden uitgevoerd door gerechtspersoneel van niveau C en D. "Provisoir" en in zover wij hebben kunnen vaststellen, blijkt dat een aanmerkelijk deel van de taken zich situeren op het niveau C en D.

[40] Hudson heeft een specifieke methodologie voor interne gradatie ontwikkeld: het functiewegingmodel 5+1 Compas® vormt hierbij het basisinstrument. Deze wegingmethodiek is erop gericht om de toegevoegde waarde te meten die iedere functie levert tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Functieweging is dus het vergelijkenderwijs analyseren en waarderen van deze toegevoegde waarde op basis van goed onderbouwde en inzichtelijke criteria.
In het 5+1 Compas® model wordt elke functie geanalyseerd en gewogen op basis van volgende criteria:

- de technische expertise vereist om de functie naar behoren uit te voeren;
- de competenties vereist om de functie naar behoren uit te voeren;
- en de context waarin de functie opereert nl. de impact die de functie heeft, de scope en de draagwijdte van verantwoordelijkheid van de functie.

Deze criteria werden gegoten in 5 clusters: technische expertise, omgaan met informatie, omgaan met taken, leiding geven en interpersoonlijke relaties
http://belgie.hudson.com/node.asp?kwd=opleiding-compas-functie-wegen-classificatie

[41] Omzendbrief dd. 15.07.2000, nr. COL 7/2000 van het College van procureurs-generaal bij de hoven van beroep, inzake de toepassing van art. 182 (oud ) Ger. W. inzake de handtekeningsbevoegdheid van de secretaris.

- **Niveau D**

  Op niveau D moet men *elementaire en eenvoudige informatie kunnen begrijpen waarbij de keuze uit de oplossingen vast ligt en zeer beperkt is.*

  Een groot deel van de taken die in voormelde Omzendbrief zijn opgesomd vallen onder deze criteria, bijvoorbeeld:

  - het invullen van een geijkt formulier met een bevel tot uithaling op instructie van de magistraat;
  - de mededeling van de beslissing tot seponering aan de klagers of hun raadsman;
  - het terugzenden van stukken die per vergissing bij het parket zijn toegekomen;
  - het terugzenden van slecht gekanttekende processen-verbaal.

- **Niveau C**

  Op niveau C moet men ***informatie verwerken en decoderen met een beperkte moeilijkheidgraad. Bij onvolledige of onduidelijke informatie dient men te kunnen optreden. De informatie moet op tijd worden behandeld***.

  Bijvoorbeeld:

  - de briefwisseling met de politie betreffende de codificatie, indien men van oordeel is dat de politie een zaak manifest of bij vergissing onder een verkeerde code heeft ingebracht;

- **Niveau B**

  Op het niveau B ***moet men informatie met een gemiddelde moeilijkheidsgraad kunnen analyseren en kritisch beoordelen. Men dient te kiezen uit verschillende alternatieven.***

  Voorbeelden:

  - de voorbereiding van een verzoek tot het herstel in eer en rechten of de genadeverzoeken, waarbij tal van aspecten moeten worden voorbereid. Een uittreksel van het strafregister en een maatschappelijk onderzoek dient te worden aangevraagd, er moet worden nagegaan of voldaan is aan alle voorwaarden (zijn de vrijheidsstraffen ondergaan, is de schadevergoeding betaald enz.);
  - een groot deel van de werkzaamheden die worden opgesomd als illustratie van de juridische taken.

### 4.1.2. Leiding geven

Alle secretarissen zijn van oordeel dat zij een belangrijke bijdrage leveren aan de individuele aansturing, de opvolging, de motivatie, de evaluatie en de tucht van het personeel.

De meesten doen bij intermenselijke conflicten slechts beroep op de secretaris-hoofd van dienst of de hoofdsecretaris, indien er absoluut geen oplossing wordt gevonden. Er wordt zeer veel belang gehecht aan de goede sfeer binnen de dienst (teamspirit, gebruik van de nodige humor, enz. ).

Bijna overal wijzen de secretarissen op de noodzaak om het potentieel van de medewerkers zo goed mogelijk te benutten. Aan een nieuwkomer worden geleidelijk, indien mogelijk, meer complexe taken gegeven.

De meeste secretarissen stellen dat zij hun personeel aanmoedigen en ondersteunen bij verbeterinitiatieven.

Zij evalueren en controleren hun medewerkers in de eerste lijn. Ook al zijn er in de regelgeving nog geen “ontwikkelcirkels” opgenomen, toch voeren bepaalde secretarissen al functionerings- en evaluatiegesprekken "avant la lettre".

Ook voor deze rol zijn de secretarissen weinig voorbereid of opgeleid. Velen baseren zich op hun intuïtie. De leiderschapvisies zijn zeer uiteenlopend. Sommigen trachten “een vader of moeder te zijn” voor de afdeling, anderen treden meer autoritair op, enz.

Sommigen maken gewag van gezagsproblemen die zijn ontstaan na de inwerkingtreding van de wet van 25 april 2007. Vroegere adjunct- secretarissen kregen immers voortaan dezelfde graad als hun leidinggevende. Bovendien zouden minder secretarissen zich geroepen voelen om een leidinggevende functie op te nemen.

De meeste secretarissen vervullen bepaalde aspecten van personeelsbeheer.
De meesten kennen het verlof toe aan hun medewerkers. Zij dienden hierbij wel te rapporteren aan de hoofdsecretaris. Slechts in uitzonderlijke gevallen mogen zij hierover niet zelf beslissen. Het beheer van de afwezigheden wegens ziekte (Medex) wordt meestal door andere functies gedaan.

De meeste secretarissen staan in voor de sortering van de inkomende stukken en ze delen vervolgens uit aan hun medewerkers. Op die manier hebben zij een overzicht van de werkzaamheden en staan zij in voor de toebedeling van de dossiers (bijgevolg ook onderdeel van hun leidinggevende rol). Zij kunnen zodoende rekening houden met ieders werklast.

De meeste secretarissen vervullen bepaalde aspecten van organisatiebeheer. Zij zijn grotendeels verantwoordelijk voor de organisatie van hun sectie.

In bepaalde gevallen wordt de nodige creativiteit aan de dag gelegd om de organisatie van de primaire processen aan te passen aan de gewijzigde regelgeving. Naar aanleiding van de creatie van de correctionele kamers in jeugdrechtbanken werd bijvoorbeeld naar analogie gewerkt van het correctionele parket.

In een ander geval maakt een beginnende functiehouder in een sectie strafuitvoering optimaal gebruik van de REA - applicatie; voordien waren niet alle mogelijkheden van het systeem gebruikt.

### 4.1.3. Op peil houden en overdracht van kennis

In alle gevallen investeren de secretarissen in het op peil houden van hun eigen technische kennis inzake regelgeving met gevolgen voor de primaire processen van hun dienst. Dit gebeurt door middel van studie van wetgeving, omzendbrieven en info van de FOD justitie en de plaatselijke documentatiedienst. Deze informatie wordt ondermeer teruggevonden op Omptranet of overgemaakt door de hoofdsecretaris. Bovendien bestaat er in verschillende gevallen overleg met de magistraten.

Meermaals komt tot uiting dat bij nieuwe of wijzigende regelgeving weinig of geen rekening wordt gehouden met de gevolgen voor de werking van het parketsecretariaat en/of de informatica-applicaties. Bovendien wordt vaak gewezen op het gebrek aan uniforme instructies van bovenaf; iedere lokale entiteit tracht zelf tot oplossingen te komen.

De secretarissen zijn van mening dat zij een belangrijke rol spelen in de overdracht van deze informatie aan hun medewerkers door middel van teamvergaderingen, dienstnota's, individuele gesprekken, enz.

Bijna alle functiehouders waren het eens over het grote nut van goede vademecums. Velen stellen echter dat door tijdsgebrek vademecums ontbreken of niet worden geactualiseerd. Ook zien velen de noodzaak om de taakinformatie te integreren in de ICT applicaties.

Bepaalde secretarissen werken mee aan de nomenclatuur. Ze bestuderen nieuwe regelgeving en leggen een voorstel ter goedkeuring voor aan de magistraat en de nomenclatuurcommissie.

#### 4.1.4. Aanspreekpunt voor externen

Vele secretarissen zijn een aanspreekpunt voor externen. Veelal staat het telefoonnummer van de secretaris vermeld op de interne of externe documenten.

Als aanspreekpunt dienen zij te beschikken over de nodige diplomatie, assertiviteit, empathie en parate kennis.

#### 4.1.5. Informele netwerking

Voor zover wij van de geïnterviewden binnen de pilootsites vernemen, doen de secretarissen in de meeste gevallen weinig aan informele netwerking. Er is wel meestal dagelijks overleg met de ketenpartners, zijnde de griffie en de politie.

Tussen de secretarissen van de verschillende parketten is er bijna geen uitwisseling van best-practices, bestaat er quasi geen gezamenlijke analyse van knelpunten naar aanleiding van nieuwe regelgeving, enz.

Alle secretarissen zien er wel degelijk het nut van in. Velen kunnen zich vinden in een meer intensief informeel overleg of zelfs in een meer officieel overleg. In een bepaald secretariaat wordt een werkgroep opgesteld met het oog op de uitbouw van samenwerkingsakkoorden met andere parketten.

De beleidsverantwoordelijken van het Openbaar Ministerie maken ons tevens attent op het feit dat er binnen de organisatie al tal van samenwerkingsinitiatieven zijn tot stand gekomen, waarbij ook werk wordt gemaakt van een samenwerkingscultuur tussen de administratieve en juridische functies. Als voorbeelden daarvan worden de gemeenschappelijke beheerscellen geciteerd over de arrondissementen heen, zoals in Turnhout en Mechelen.

### 4.2. SECRETARISSEN-SYSTEEMBEHEERDER

Zoals hiervoor al gesteld, beschikt het openbaar ministerie op nationaal niveau voor al haar geledingen nog niet over (performante) applicaties en dit ondanks de jarenlange zware investeringen.

Daar waar deze nog niet bestaan op nationaal niveau, worden ze soms veelal lokaal ontwikkeld. Hiervoor wordt meestal beroep gedaan op vrijwilligers. Het zijn doorgaans zeer geïnteresseerde en creatieve personeelsleden, met weinig vooropleiding in ICT. Zij werkten voordien bijna uitsluitend in de primaire processen. Ze komen uit alle niveaus, van A tot D.

### 4.2.1. Ontwikkeling informaticatools

De secretarissen-systeembeheerders ontwikkelen informaticatools. Zij maken hierbij gebruik van programma’s waarmee ze het meest vertrouwd zijn; tekstverwerking, works, acces, excel, enz. Deze tools variëren van eerder ambachtelijk tot (meer) professioneel. Ze bieden wel het voordeel dat ze zijn afgestemd op de processen en de behoeftes van de dienst. In het geval dat er wordt samengewerkt met statistische analisten ontstaan er zelfs zeer nuttige applicaties die dienstig zijn voor het strafrechterlijke beleid en het beheer van de entiteit. De secretarissen hebben een grote mate van zelfstandigheid in de ontwikkeling van een lokale gegevensbank.

Zoals bekend werden voor sommige geledingen van het openbaar ministerie, onder de leiding van de stafdienst ICT van de FOD Justitie, al nationale informaticasystemen ontwikkeld. Bijvoorbeeld de applicatie “REA” voor de correctionele parketten en de applicatie “MAMMOET/MACH” voor de politiesecties van de parketten. De jeugdsecties gebruiken al enkele jaren de “PJP” applicatie.

Voor de parketten-generaal is recentelijk een gemeenschappelijke applicatie “PAGE” ontwikkeld. Voor de auditoraten-generaal/auditoraten is een gemeenschappelijke applicatie in ontwikkeling.

Bepaalde secretarissen zijn van oordeel dat zij door de Stafdienst ICT te weinig worden betrokken bij de ontwikkeling van de nationale applicaties. Deze Stafdienst zou immers te weinig kennis hebben van de primaire processen. Wij beschikken over te weinig elementen in deze om daar een volledig zicht op te krijgen. Maar hoe het ook zij, het is begrijpelijk dat daar waar lokaal al een afdoende applicatie bestaat, de introductie van nieuwe uniforme applicaties - zelfs al zijn ze hoogstnoodzakelijk - aanleiding kan geven tot bepaalde frustraties. Ongetwijfeld zal de terughoudende opstelling van bepaalde secretarissen t.o.v. het CIV hierin ondermeer zijn oorsprong vinden.

Nochtans dient te worden onderlijnd dat sommige secretarissen wel actief betrokken worden bij de verbetering en de uitbreiding van bestaande informatica-instrumenten. Voorbeelden hiervan zijn de nationale antecedentenbank en het FLUX project dat een geïnformatiseerde overdracht beoogt van Proces–verbalen van de politie naar het REA systeem.

Sommigen zijn volop betrokken bij de uitwerking van lokale tools voor bedrijfsbeheersing, op basis van de gegevens van de administratieve gegegevensbanken. Zij ontwikkelen bijvoorbeeld boordtabellen voor de opvolging van looptijden van bepaalde dossiers. Sommigen zijn hierdoor zelfs opgenomen in een lokaal beleidsorgaan.

### 4.2.2. Interne helpsdesk

In vele gevallen fungeren de secretarissen als interne helpdesk. Zij installeren computers, zetten foutief ingegeven data recht, enz. Deze activiteiten vereisen expertise en competentie die veeleer ressorteren onder het niveau C

### 4.2.3. Op peil houden van kennis en overdracht van kennis

Bepaalde secretarissen geven opleidingen, zowel lokaal als extern en stelden handleidingen op. Een veel gehoorde klacht van vele personeelsleden is immers het gebrek aan opleiding van de gebruikers en het feit dat de Stafdienst ICT weinig of geen handleidingen ter beschikking stelt.

## 4.3. KABINETSSECRETARISSEN

De functie van kabinetsecretaris van de korpschef sluit nauw aan bij de functie van directiesecretaris, behoudens het feit dat zij over het algemeen ook de rol van dossierbeheerder vervult.

Een essentieel kenmerk van de functie is de veelheid aan specifieke competenties die vereist zijn om ze goed uit te oefenen. De betrokkene dient ondermeer te beschikken over een zeer goede communicatievaardigheid, zin voor diplomatie, stressbestendigheid, discretie, assertiviteit en de bekwaamheid om snel te reageren op situaties. Bepaalde functiehouders vergelijken de opeenvolgende korpschefs waarvoor ze werken en stellen vast dat hun functioneren enorm werd beïnvloed door hun persoonlijkheid. In de meeste gevallen heeft de functie voldoende "bewegingsvrijheid".

### 4.3.1. Beheren van de agenda

Deze functie doet het agendabeheer van de korpschef. Zij staat in voor de agendering van interne en externe vergaderingen en beheert de aanwezigheidskalender.

### 4.3.2. Aanspreekpunt

De kabinetsecretaris behandelt  het in- en uitgaand telefoonverkeer van de korpschef. Hij heeft hierbij een belangrijke bufferfunctie, waarbij voormelde specifieke competenties ten zeerste vereist zijn. Hij heeft een zeer goede kennis van de entiteit, zowel wat betreft haar structuur als haar cultuur.

### 4.3.3. Administratieve ondersteuning

De kabinetsecretaris geeft administratieve ondersteuning. Hij staat in voor alle briefwisseling van de korpschef, zowel per post als per email.

Hij bereidt de vergaderingen inhoudelijk voor waarbij hij ondermeer de dossiers samenstelt en voorziet van de nodige documentatie. Hij staat in voor de verslaggeving ervan.

Hij geeft materiële en logistieke ondersteuning bij de organisatie van recepties, het reserveren van lokalen en restaurants. Zij beheert in bepaalde gevallen de representatiekosten van de korpschef.

### 4.3.4. Behandeling dossiers

Hij behandelt vertrouwelijke dossiers, zoals dossiers met bijzondere opsporingsmethodes (BOM dossiers), evaluatiedossiers van magistraten, enz.

# 5. SECRETARISSEN VAN "AS IS" NAAR "TO BE"

Velen delen de opvatting dat het Openbaar Ministerie in het niveau B nood heeft aan:

. een leidinggevend middenkader dat verantwoordelijk is voor een primair proces van een (sub)afdeling van het secretariaat en er zelf nog aan participeert;

. een kader van deskundigen dat uitsluitend rollen opneemt in de primaire processen, met zowel administratieve als juridische taken;

. een kader met gespecialiseerde functies in de ondersteunende processen.

Ook hier ontbreken op de dag van vandaag tal van onontbeerlijke voorwaarden om de kloof te overbruggen naar de "to be" situatie.

## 5.1. HET LEIDINGGEVENDE MIDDENKADER

Over het algemeen is men de mening toegedaan dat de leidinggevende secretaris een spilfiguur moet zijn in het secretariaat. Net zoals voor de hoofdsecretaris dient de entiteit waarvoor hij bevoegd is echter voldoende groot te zijn, zodat hij zich voldoende kan toeleggen op zijn beheersrollen. Er is sprake van minimum een tiental personen.

Er wordt echter opgemerkt dat het hier niet gaat over gemengde (sub)afdelingen, die zijn georganiseerd rond een bepaalde magistraat of rond een groepje van magistraten die zelf de functionele leiding heeft of hebben over het personeel.

Vele beheersrollen die worden gedefinieerd bij de hoofdsecretarissen en de secretarissen-hoofd van dienst zijn ook van toepassing op de secretaris. Weliswaar vervullen zij deze rollen ten aanzien van een lager niveau in het secretariaat en wordt sterk de nadruk gelegd op operationele aspecten.

Als voornaamste rollen hebben wij voorlopig weerhouden:

. de rol van dossierbeheerder in de primaire processen;

. de rol van verantwoordelijke personeel en organisatie van een (sub)entiteit;

. de rol van beleidsadviseur van de hoofdsecretaris en de secretaris-hoofd van dienst;

. de rol van coach ten opzichte van alle subalterne medewerkers;

. de rol van kennisbeheerder;

. de rol van netwerker;

. de rol van extern aanspreekpunt.

### 5.1.1. De rol van administratief en juridisch dossierbeheerder

In de rol van ***administratief en juridisch dossierbeheerder*** in de primaire processen levert de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en expertise, een bijdrage aan individuele gerechtelijke dossiers.

De leidinggevende secretaris is verantwoordelijk voor het primaire proces van zijn (sub)afdeling. Hij beheerst het volledig. Als ervaren dossierbeheerder neemt hij eraan deel in specifieke materies of in bepaalde onderdelen van de procedure. Hij springt bovendien in bij moeilijke dossiers, hij lost problemen op die de medewerkers niet zelf kunnen oplossen, hij is verantwoordelijk om nieuwe wetgeving in de individuele dossiers toe te passen. Hij werkt hierbij in goed overleg met de betrokken magistraat.

### 5.1.2. De rol van verantwoordelijke Personeel & Organisatie

In de ***rol van (eind)verantwoordelijke Personeel en Organisatie (P&O)*** neemt de functie, in de context van de doelstellingen van de gehele organisatie, voor de (sub)afdeling waarvoor ze bevoegd is, strategische en/of operationele beslissingen op het gebied van de werkprocessen, de organisatiestructuur, de monitoring, het human resources management en het facility management[42].

De leidinggevende secretaris zou in de toekomst verschillende aspecten van deze rol kunnen vervullen ten aanzien van zijn (sub)afdeling.

Vele entiteiten hebben vandaag hun algemene doelstellingen quasi niet geformaliseerd; de bepaling van de koers die men wil varen op lange of middellange termijn gebeurt eerder op een spontane manier.

Op het moment dat de directie haar algemene doelstellingen gaat formaliseren, is de leidinggevende secretaris als eerste-lijnsverantwoordelijke en people manager de functie bij uitstek om deze te ***operationaliseren*** op de werkvloer. Idealiter zou hij in staat moeten zijn om de resultaten en de inspanningen die zijn (sub)afdeling zelf op korte en middellange termijn zal leveren te ***formaliseren en te communiceren***. Deze resultaten en inspanningen kaderen in de operationele plannen van het secretariaat.

Ook hij maakt hiertoe gebruik van accurate meet- en opvolgingsinstrumenten.

De leidinggevende secretaris legt vooral achteraf de nodige ***rekenschap*** af aan de secretaris-hoofd van dienst en/of de hoofdsecretaris.

Hij is verantwoordelijk voor het management van het primaire proces van zijn (sub)afdeling; hij is in staat om het in kaart te brengen, te analyseren en ***mogelijks te reorganiseren.*** Uiteraard wordt hiervoor, indien nodig, overleg gepleegd met andere verantwoordelijken (secretaris-hoofd van dienst, magistraten, …).

De secretaris is de eerste verantwoordelijke voor een ***moderne uitbouw van de controle van het primaire proces***. Hij responsabiliseert zijn personeelsleden en organiseert steekproefsgewijze controles.

Ter illustratie van deze rol verwijzen wij hier naar de illustratie bij dezelfde rol in hoofde van de hoofdsecretaris in punt 5.2.2. van hoofdstuk IV.

[42] Facility management omvat ondersteunende diensten, ondermeer op het vlak van technisch onderhoud, verhuizingen, bekabeling, energiebeheer, beheer van meubilair, beveiliging, catering, schoonmaak, beheer van vergaderzalen, reprografie, postbedeling, afvalverwerking en beheer van roerende goederen binnen het lokale gerechtsgebouw.

> *In dit voorbeeld wordt in het **parketbeleidsplan de strategische doelstelling** opgenomen dat "de werkvoorraad en de doorlooptijd in dossiers van een bepaalde materie, zouden worden verminderd met een bepaald percentage tegen een bepaalde tijd'".*
>
> *De inbreng van de secretaris bij de operationalisering van bepaalde aspecten van deze doelstelling kan aanzienlijk zijn. Bijvoorbeeld voor wat betreft de juiste codering kan hij verschillende stappen ondernemen. Het bewustmaken van zijn personeelsleden van de problematiek, de aanpassing van het vademecum, een steekproefsgewijze controle, enz. Mogelijks verandert hij de taakinhoud van bepaalde personeelsleden. Hij brengt de hoofdsecretaris of de secretaris-hoofd van dienst regelmatig op de hoogte van het verloop.*

De rol van personeelsbeheerder wordt in dit rapport hoofdzakelijk gezien vanuit het oogpunt van de organisatie en omvat ondermeer de bevoegdheden van een klassieke stafdienst personeel (o.a. selectie, personeelsplanning, administratief beheer, competentiemanagement), de toebedeling van de taken aan personeelsleden en de sturing van de werklast.

De secretaris maakt zich de elementaire beginselen van het ***nieuwe personeelsstatuut*** eigen en past ze toe in de praktijk. Hij wordt hierbij ondersteund door de HRM. Hij controleert of de diverse functies en hun competenties voldoende zijn aangepast aan de opdrachten van zijn (sub)entiteit. Hij geeft aan de HRM alle elementen op basis waarvan deze accurate individuele functiebeschrijvingen kan maken, die dienstig zijn bij de werving, de evaluatie en de opleiding. Hij staat in voor de toebedeling van het werk aan het personeel.

### 5.1.3. De rol van beleidsadviseur

In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise beleidsadvies aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

De secretaris adviseert de secretaris-hoofd van dienst en de hoofdsecretaris.

### 5.1.4. De rol van coach

In de ***rol van coach*** ondersteunt de functie de personeelsleden bij hun functioneren en ontwikkeling. Hij behelst de opvolging, het motiveren en het aanmoedigen van het personeel.

Deze rol is essentieel. De secretaris vervult hem ten opzichte van al zijn ondergeschikten.

Hij tracht hierbij zowel de individuele ontwikkeling als de teamgeest te bevorderen. Hij begeleidt hen naar een zo groot mogelijke operationele autonomie. Hij fungeert als vertrouwenspersoon en verschaft feedback, zowel positief als negatief.

De secretaris is als eerste lijnverantwoordelijke zeer goed geplaatst om op de werkvloer de operationele verantwoordelijke te zijn van belangrijke veranderingen in de organisatie. Deze kunnen het gevolg zijn van overheidsinitiatieven (bijvoorbeeld de wijzigingen van de HRM processen) of van initiatieven van de directie (bijvoorbeeld naar aanleiding van bepaalde strategische doelstellingen).Hoe meer zijn personeelsleden het nut van bepaalde veranderingen gaan inzien, hoe groter de kans op succes.
De secretaris dient ook ruimte te laten voor verbeterinitiatieven die van de werkvloer zelf komen.

Hij kan deze rol uiteraard slechts opnemen indien de hiërarchie het belang van deze rol voldoende erkent. Ze dient hem hierbij voldoende te ondersteunen en te omkaderen.

### 5.1.5. De rol van kennisbeheerder

In de rol van ***kennisbeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden.

De leidinggevende secretaris is eindverantwoordelijk voor het primaire proces van een (sub)entiteit. Bij wijziging van bepaalde regelgeving dient hij, samen met de betrokken magistraat in te staan voor de analyse van de regelgeving met gevolgen voor het primaire proces waarvoor hij verantwoordelijk is. Desgevallend neemt hij hiervoor deel aan uitwisselingsfora of specifieke opleidingen. Vervolgens staat hij in voor de kennisoverdracht ervan. Hij doet dit door middel van de aanpassing van het vademecum, dienstnota's, overlegvergaderingen en dergelijke meer.

Hij neemt kennis van de wijzigingen in het personeelstatuut en communiceert ze aan zijn ploeg.

### 5.1.6. De rol van netwerker

In de rol van ***netwerker*** ontwikkelt en onderhoudt de functie - vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - een informeel netwerk met het oog op de uitwisseling van kennis, expertise en informatie, zowel binnen de organisatie als met de ketenpartners.

Ook hier is de secretaris goed geplaatst om de "eilandmentaliteit" die heerst in de meeste entiteiten te doorbreken door middel van de uitbouw van informele netwerken. Uiteraard is het niet de bedoeling dat parallelcircuits ontstaan.

### 5.1.7. De rol van aanspreekpunt

In de rol van ***aanspreekpunt*** verschaft de functie - vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - informatie aan interne medewerkers en externe belanghebbenden.

In bepaalde gevallen neemt de secretaris enkel de rol van extern aanspreekpunt op. Hij treedt hierbij op in eerste of tweede lijn (loket, briefwisseling, telefonisch, email, enz.). Hij verschaft hierbij informatie aan de rechtsonderhorigen, advocaten, politie, enz.

## 5.2. SECRETARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

In zijn toelichting bij deze wet van 12 februari 1997 stelt *de wetgever dat:*

> *"het onmogelijk is van de parketsecretaris een soort hulpprocureur te maken, net zomin als hij gerechtelijke functies vervult, zoals het "voorstellen" van minnelijke schikkingen voor bepaalde overtredingen. De secretaris mag van de wetgever niet ondertekenen "voor de procureur des*

> *Konings". De handtekening behoort immers tot het ondeelbaar parket dat bestaat uit magistraten* [43]*".*

Het is frappant dat volgens de wetgever de secretarissen geen deel uitmaken van het parket. "Het feit dat de secretaris bepaalde administratieve documenten kan ondertekenen in opdracht, kan blijkbaar niet worden omschreven als «bijstand in de ambtsverrichtingen» van de magistraat van het parket, zoals de bijstand als griffier. Volgens de wetgever:

> *"kan de secretaris niet authentificeren en was hij hiërarchisch gebonden. […] Het hoofd van het parket zal telkens oordelen welke documenten de secretarissen zullen ondertekenen, zonder dat hij hierdoor zijn bevoegdheid zou delegeren".* [44]

De vraag is of dit standpunt nog kan behouden blijven?

Zoals al gesteld zijn wij van oordeel dat er een fundamenteel debat moet worden gehouden over de vraag wat de kerntaken zijn van de magistraat die enkel hij kan vervullen en wat kan worden overgelaten aan de verschillende niveaus van het gerechtspersoneel. Zodoende kan de parketmagistraat zich meer toespitsen op zijn eigenlijke kerntaken.

Nederland kan hierbij als inspiratiebron worden gebruikt. Talrijke strafvorderlijke bevoegdheden die de wet toekent aan de officier van justitie worden feitelijk uitgeoefend door de "parketsecretarissen" en "administratief juridische medewerkers". Zij doen dit onder constructie van een mandaat, dat wil zeggen dat zij de eerder genoemde ***bevoegdheden uitoefenen in naam en onder verantwoordelijkheid van de officier van justitie.*** Een gedetailleerde beschrijving van dit systeem vindt u onder punt 3.1.1. van hoofdstuk VI.

Uiteraard dient deze werkwijze nader te worden onderzocht. Een oplossing in deze richting, weliswaar aangepast aan de Belgische context, vereist alleszins, naast een grondig debat ook een wetgevend initiatief.

Zoals al besproken onder punt 3, zou de wetgever tegelijkertijd ook een oplossing kunnen zoeken voor de huidige opsplitsing tussen leden en personeel van het secretariaat. Deze opsplitsing is, in het bijzonder voor wat betreft de primaire processen, immers nog moeilijk te justificeren.

Als voornaamste rollen hebben wij weerhouden:

- de rol van dossierbeheerder in de primaire processen;
- de rol van kennisbeheerder;

### 5.2.1. De rol van dossierbeheerder

In de rol van administratief/juridisch ***dossierbeheerder*** in de primaire processen levert de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en expertise, een bijdrage aan individuele gerechtelijke dossiers.

De facto speelt de secretaris in bepaalde gevallen in eenvoudige standaardzaken al een "juridisch oriënterende rol". Zoals al gesteld dient een grondig debat op gang te komen

[43] Senaat 1995-1996, 1-270/1 p. 8
[44] Senaat 1995-1996, 1-270/1 p. 9

waarbij wordt uitgemaakt in hoever deze praktijk kan worden "geofficialiseerd". Hij zou dan bijvoorbeeld, in naam en onder verantwoordelijkheid van de magistraat, kunnen beslissen tot seponeren, minnelijke schikken of dagvaarden.

Indien hiervoor groen licht zou worden gegeven, zal uiteraard ook moeten worden uitgemaakt welke materies daarvoor in aanmerking komen en onder welke voorwaarden (ondersteuning door duidelijke richtlijnen, daar waar nodig overleg, enz.). Mogelijks zal er ook een wetgevend initiatief dienen te worden genomen.

De secretaris krijgt in voorkomend geval zowel de rol van ***administratief als van juridisch dossierbeheerder.***

### 5.2.2. De rol van kennisbeheerder

In de rol van ***kennisbeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden.

Uiteraard zal de secretaris in zijn hoedanigheid van deskundige zich in zijn materie permanent dienen bij te scholen. Nieuwe personeelsleden kunnen door hem worden bijgestaan en opgeleid.

## 5.3. SECRETARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

Al meerdere malen is in dit rapport gewezen op het feit dat in de toekomst geprofessionaliseerde functies dienen te worden gecreëerd in een aangepaste organisatiestructuur. Zoals nader wordt omschreven onder punt 3.3. van hoofdstuk V (secretarissen en griffiers-hoofden van dienst hoofdzakelijk gericht op de ondersteunende rollen), voorziet de wetgever hiertoe reeds een organisatiestructuur en een statuut[45].

Het zou dan ook logisch zijn dat in een eerste fase secretarissen die de facto in de ondersteunende processen tewerkgesteld zijn, worden herbenoemd.

Ook hier is de problematiek van de opsplitsing van "lid" en "personeelslid" van het secretariaat weer manifest aan de orde.

### 5.3.1. De functie van ICT deskundige

Er bestaat een consensus over het feit dat deze functie verder dient te worden geprofessionaliseerd. Logischerwijze is deze professionalisering inherent verbonden aan de ontwikkeling van nationale performante informaticasystemen die ondermeer als basis fungeren voor de verdere uitbouw van beheersinstrumenten.

Zoals al vermeld in ons tussenrapport van september 2009 over de klassieke functies van het gerechtspersoneel van het Openbaar Ministerie, is er een acute nood aan een betere organisatiestructuur. Reeds toen waren wij van oordeel dat er duidelijk diende te worden bepaald welk orgaan of instantie de bevoegdheid zou hebben om beslissingen te nemen op het gebied van de (verdere) ontwikkeling van de informatica binnen de Rechterlijke Orde.

[45] Art. 158 Ger. W.
Art. 177, §2, 1ste lid, Ger. W. Onverminderd de artikelen 163, derde lid en 172, derde lid, zijn aan de griffies, de parketsecretariaten en, in voorkomend geval, aan de steundiensten personeelsleden verbonden die door de minister van Justitie worden benoemd in het niveau B, C en D
Niveau B omvat de graden van deskundige, administratief deskundige en ICT deskundige.

Deze informatica dient perfect aan te sluiten bij de primaire processen en de juiste basis te leggen voor de uitbouw van diverse beheersinstrumenten. De instanties in kwestie zouden tevens dienen in te staan voor de controle op het correcte gebruik ervan (bijv. juiste codering). In deze context dient ook de rol van het beheerscomité van Phenix, ingesteld bij de wet van 10 augustus 2005[46], te worden uitgeklaard. Ook de diverse operationele bevoegdheden op lokaal, ressortelijk en nationaal niveau dienden o.i. te worden afgebakend. Er bestond in 2009 weinig duidelijkheid. Het voorval dat de stafdienst ICT bepaalde rechten ontzegde aan een secretaris-systeembeheerder, zonder hiervoor een alternatief aan te bieden, was daarvan een frappant voorbeeld. Er diende o.i. tevens te worden uitgemaakt op welk niveau een helpdesk moest worden gesitueerd (binnen de rechterlijke orde, bij de FOD justitie, nationaal, ressortelijk, lokaal,…).

Op 1 januari 2011 kwam een overlegmodel ICT tot stand tussen het Openbaar Ministerie, de hoven en rechtbanken en de FOD Justitie[47]. Voor het Openbaar Ministerie worden op tactisch niveau "Thematische projectgroepen", "Applicatie projectgroepen" en "correspondenten van de Rechterlijke Orde" voorzien. Op operationeel niveau worden "Key professionals" en "lokale ICT assistenten" ingeschakeld. Er zal moeten worden nagegaan op welke wijze bepaalde rollen en resultaatsgebieden van de secretarissen-systeembeheerders in deze context moeten worden beschreven. Op heden hebben wij onvoldoende zicht op de concretisering van dit nieuwe model.

Volledigheidsheidshalve merken wij op dat de ICT deskundigen die in theorie onderdeel uitmaken van het administratieve niveau B, dezelfde wedde hebben als de secretarissen. Een herbenoeming van actuele secretarissen-systeembeheerders in dit niveau in een steundienst zou bijgevolg, voor wat betreft dit aspect, geen onoverkomelijke problemen met zich meebrengen.

### 5.3.2. De functie van kabinetsecretaris

Deze functie voldoet in het algemeen aan de verwachtingen van het terrein. In zover wij hebben kunnen vaststellen, hebben wij weinig of geen problematische aspecten gedetecteerd. De "to be" functie sluit dan ook aan bij de functie "as is".

Het Gerechtelijk Wetboek heeft voor deze functie zelfs al een aparte structuur opgenomen:

> *"Art. 158, § 2. Ingeval, overeenkomstig § 1, geen steundienst is opgericht, kan de korpschef in deze hoven, rechtbanken en parketten, een kabinetssecretariaat oprichten dat onder zijn gezag en toezicht staat. Hij kan een kabinetssecretaris kiezen uit het gerechtspersoneel van, naar gelang van het geval, de griffies of de parketsecretariaten "*

[46] Wet van 10 augustus 2005 tot oprichting van het informatiesysteem Phenix
[47] Overlegmodel Rechterlijke Orde – FOD Justitie inzake ICT – toelichtende nota dd. 01.01.2011 bij het schema.

# 6. VOORSTEL FUNCTIEFAMILIES SECRETARISSEN “AS IS +”

## 6.1. LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN.

**DOEL**

Dragen van verantwoordelijkheid op het gebied van personeel en organisatie en de primaire processen van een (sub)afdeling van het secretariaat teneinde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan overeenkomstig de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **coach** het ondersteunen en het stimuleren van de medewerkers van de (sub)afdeling

teneinde

de individuele ontwikkeling en de teamgeest te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie.

Mogelijke taken:

- begeleiden van medewerkers door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- voeren van coachingsgesprekken (individueel of in groep), waarbij zowel positieve als negatieve feedback wordt gegeven;
- inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoedigen en ondersteunen van verbeterinitiatieven;
- bijdragen aan het succes van veranderinitiatieven (van de overheid of de directie);
- oplossen van intermenselijke conflicten.

2. Als **ervaren dossierbeheerder in de primaire processen van zijn (sub)afdeling,** het behandelen van individuele dossiers

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve afhandeling ervan.

Mogelijke taken:

- verifiëren van de kwaliteit van de behandeling van de gerechtelijke dossiers binnen zijn (sub)afdeling;
- bijstand geven bij complexe of uitzonderlijke aspecten van gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling;
- bijstand geven bij de eerste concrete toepassingen van gewijzigde regelgeving of richtlijnen in individuele dossiers van zijn (sub)afdeling;
- bijspringen ingeval van vermeerdering van de werklast;
- behandelen van dossiers in specifieke materies of in een specifieke fase van een procesonderdeel in zijn (sub)afdeling.

3. Als **kennisbeheerder** het ontwikkelen en het op peil houden van de eigen kennis en de overdracht ervan

teneinde

de regelgeving en richtlijnen in zijn (sub)afdeling correct te implementeren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn (sub)afdeling;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen;
- instaan voor de opmaak van vademecums en dienstnota’s.

4. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie**, in overleg met de hoofdsecretaris (, de secretaris-hoofd van dienst) en de betrokken magistraten, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen, nemen van operationele beslissingen bij diverse aspecten van het organisatiebeheer van de (sub)afdeling van het secretariaat,

teneinde

bij te dragen tot de optimalisering van de werking van de (sub)afdeling en aan te sluiten bij de werking van de entiteit.

Mogelijke taken:

- instaan voor de operationalisering van de doelstellingen van het secretariaat in de (sub)afdeling;
- instaan voor de beschrijving van het primaire proces van zijn (sub)afdeling en de mogelijke verbetering ervan;
- instaan voor de adequate inschakeling van de personeelsleden in het primaire proces;
- instaan voor het correcte gebruik van de al ontwikkelde meet –en opvolgingsinstrumenten;
- instaan voor de organisatie van de controle bij de primaire processen.

5. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van een (sub)afdeling van het secretariaat nemen van operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van zijn (sub)afdeling te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- doorgeven van concrete instructies, opdrachten en verantwoordelijkheden aan de medewerkers;
- formuleren van de concrete personeelsbehoeftes en opvangen van personeelstekorten (ziekte, verlof,..);
- toekenning van verloven;
- instaan voor het adequate gebruik van moderne instrumenten op het gebied van personeelsbeheer (bijvoorbeeld het voorbereiden van individuele functiebeschrijvingen of ontwikkelcirkels);
- vervangen van de hoofdsecretaris ingeval geen beroep kan worden gedaan op een secretaris-hoofd van dienst;
- formuleren van de opleidingsbehoeftes van het personeel ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding.

6. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise deelnemen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en het behalen van de resultaten van de entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- actief deelnemen aan overlegvergaderingen met de hoofdsecretaris, de secretaris-hoofd van dienst en de betrokken magistraten;
- identificeren en communiceren van problemen bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit en voorstellen van oplossingen.

7. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van informele contacten

teneinde

bij te dragen tot een betere werking van de (sub)afdeling zelf en, in de mate van het mogelijke, tot een afstemming van haar processen op die van andere (sub)afdelingen binnen het openbaar ministerie en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het uitwisselen van informatie en “best practices”;
- het ontwikkelen van samenwerkingsrelaties;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

8. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op puntstellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;
- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

**Beslissingsbevoegdheden:**

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
  - Aantal rechtstreekse medewerkers: 5 tot 20 medewerkers

- Niveaus waaraan men leiding geeft:
  - B, C en D

- Heeft bevoegdheid over budget van:
  - Nihil

- Kan autonoom beslissen over:
  - taakverdeling van het team, de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst.

- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
  - alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de functie zijn taken uitoefent.

## 6.2. SECRETARISSEN – DOSSIERBEHEERDER DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSSEN

**DOEL**

Op basis van specifieke bevoegdheden en expertise en overeenkomstig de vigerende reglementering, administratief en juridisch voorbereiden en behandelen van gerechtelijke dossiers, teneinde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen van de (sub)afdeling.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **administratief (en juridisch) dossierbeheerder**, gespecialiseerd in één of meerdere domeinen, onder supervisie van de parketmagistraat, meewerken aan één of meerdere fases in de procedure (o.m. opsporing, vervolging of uitvoering)

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- Overeenkomstig de regelgeving en strikte richtlijnen, voorbereiden of uitvoeren van justitiële beslissingen door middel van het analyseren en onderzoeken van verschillende elementen in een dossier, waarbij indien nodig, gevraagd wordt naar bijkomende informatie of verduidelijking.

  Waaronder:

  - bij bepaalde inbreuken op de Wegcode, voorstellen van een verval van Strafvordering door Betaling van een Geldsom of het opmaken van de kwalificatie;
  - instaan voor de concrete regeling van de ten uitvoerlegging van bepaalde straffen;
  - in de burgerlijke afdeling van het auditoraat, opstellen van het feitenrelaas in burgerlijke dossiers;

- Administratieve afhandeling van dossiers met bijzondere aandacht voor de voortgangbewaking.

2. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op puntstellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;
- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

3. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren en dat van zijn (sub)afdeling te optimaliseren

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn (sub)afdeling;
- meewerken aan de opmaak van vademecums;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

4. Als **peter** tijdelijk ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega’s

teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van relevante documentatie;
- beantwoorden van vragen.

**Beslissingsbevoegdheden:**

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
  - Nihil
- Niveaus waaraan men (operationele) leiding geeft:
  - Nihil
- Heeft bevoegdheid over budget van:
  - Nihil
- Kan autonoom beslissen over:
  - de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst.
- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
  - alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de functie zijn taken uitoefent.

## 6.3. SECRETARISSEN – SYSTEEMBEHEERDER

**DOEL**

Dragen van verantwoordelijkheid voor het informaticabeheer van de entiteit teneinde het te optimaliseren en zodoende bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan in overeenstemming met de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **programmeur** bedenken en ontwikkelen van lokale kleine applicaties en macro’s

teneinde

te voorzien in de lokale behoeften op het informaticagebied.

Mogelijke taken:

- ontwikkelingen en onderhouden van lokale gegevensbanken en van tools voor het lokale beheer;
- implementeren van de toepassingen en informeren van de gebruikers.

2. Als **(beleids)adviseur** bijstand verlenen bij de ontwikkeling van nationale administratieve gegevensbanken,

teneinde

bij te dragen tot de afstemming ervan met de behoeftes van het terrein.

Mogelijke taken:

- bijwonen van overlegvergaderingen;
- testen van applicaties op het terrein en het geven van feedback.

3. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

bij te dragen tot de optimalisering van de ontwikkeling en het gebruik van de informaticatoepassingen.

Mogelijke taken:

- volgen van cursussen, studie van gespecialiseerde documentatie;
- lesgeven aan gebruikers;
- samenstellen van cursusmateriaal, aangepast aan de laatste evoluties;
- uitleg verschaffen aan collega’s.

4. Als **helpdesk medewerker** de lokale gebruikers van software toepassingen, systemen en hardware, technische ondersteuning bieden

teneinde

bij de te dragen tot de optimalisering van het gebruik ervan.

Mogelijke taken:

- telefonisch uitleg verschaffen over bepaalde toepassingen;
- de gebruiker ter plaatse helpen bij problemen;
- doorgeven van complexe problemen aan specialisten.

5. Als **informatica-assistent** meewerken aan het onderhoud en het beheer van de hardware, het netwerk en de mainframe.

teneinde

bij te dragen tot het optimale functioneren van de informatica-investeringen.

Mogelijke taken:

- nieuwe users creëren;
- paswoorden toekennen en aanpassen;
- nemen van back-ups;
- draaien en controleren van listings;
- onderhouden van printers;
- configureren PC’s;
- installeren - herstellen printers;
- installeren anti – virussen.

6. Als **logistiek medewerker** het informaticamateriaal en de technische uitrusting beheren

teneinde

de entiteit toe te laten, om zoveel als mogelijk, over het nodige materiaal te beschikken.

Mogelijke taken:

- bijhouden bestellingen printermateriaal, kabels, …;
- verifiëren van geleverde goederen/diensten;
- bijhouden van de specifieke aanvragen van de gebruikers
- fungeren als ICT correspondent t.o.v. de FOD Justitie.

7. Als **peter** tijdelijk het ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega’s,

teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van relevante documentatie;
- beantwoorden van vragen.

**Beslissingsbevoegdheden:**

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
  - Aantal rechtstreekse medewerkers
    Nihil
- Niveaus waaraan men (operationele) leiding geeft:
  - Nihil
- Heeft bevoegdheid over budget van:
  - Nihil
- Kan autonoom beslissen over:
  - de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst
- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
  - alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de functie zijn taken uitoefent.

## 6.4. KABINETSSECRETARISSEN

**DOEL**

Bieden van administratieve en organisatorische ondersteuning aan de hiërarchische overste teneinde zijn dagelijks functioneren te faciliteren.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **assistent van de korpschef** instaan voor de coördinatie en de uitvoering van administratieve taken

teneinde

zijn dagdagelijks functioneren te faciliteren.

Mogelijke taken:

- inkomende en uitgaande post aannemen en behandelen zodat de informatie gesorteerd wordt alvorens ze de korpschef of andere diensten bereikt;
- agenderen van interne en externe vergaderingen en de opmaak van de aanwezigheidskalender van de korpschef;
- tijdig versturen van de notulen, de agenda en de overige stukken ten behoeve van een vergadering;
- bijhouden van de aanwezigheidskalender;
- tijdig signaleren van deadlines en bewaking van actiepunten en zelf het initiatief nemen bij dreigende moeilijkheden.

2. Als **aanspreekpunt**, in overeenstemming met de toepasselijke voorschriften, verschaffen van informatie aan interne medewerkers en externe belanghebbenden

teneinde

bij te dragen aan de verspreiding van correcte en coherente informatie.

Mogelijke taken:

- functioneren als tussenpersoon tussen de korpschef en externen (andere instanties OM, burgers, advocaten, pers, enz.);
- instaan voor het telefoon- en email verkeer van de korpschef;
- waken over de overdracht van belangrijke informatie, zowel top down als bottom up;
- ontwikkelen van informele contacten met andere entiteiten.

3. Als **dossierbeheerder** administratief afhandelen van vertrouwelijke en gevoelige dossiers

teneinde

bij te dragen aan de kwaliteit ervan, inclusief de conformiteit aan de regelgeving en het respecteren van de vertrouwelijkheid ervan.

Mogelijke taken:

- behandelen van dossiers met bijzondere opsporingsmethodes (BOM dossiers);
- behandelen van evaluatiedossiers van magistraten.

4. Als **facility assistent** instaan voor de organisatie en het beheer van diverse evenementen

teneinde

bij te dragen tot de representatie van de korpschef en de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- het beheer van de representatiekosten van de korpschef;
- het organiseren van recepties;
- het reserveren van lokalen en restaurants.

**Beslissingsbevoegdheden:**

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
  - Nihil
- Niveaus waaraan men (operationele) leiding geeft:
  - Nihil
- Heeft bevoegdheid over budget van:
  - Nihil
- Kan autonoom beslissen over:
  - de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst
- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
  - alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de functie haar taken uitoefent.

# 7. FUNCTIE VAN GRIFFIER "AS IS"

## 7.1. ALGEMEEN

### 7.1.1. Artikel 168 Ger. W.: een waaier aan taken

De wetgever heeft in artikel 168 Ger. W. aan de griffier een waaier aan taken gegeven die zich situeren in twee sleutelprocessen van de organisatie:

- de primaire processen:
  - verlijden van akten;
  - voorbereiden taken magistraat;
  - aanwezigheid op de zitting;
  - notuleren verloop rechtszaken en uitspraken;
  - authentiseren;
  - opstellen dossiers rechtspleging – toezien op naleving regelgeving.

- de ondersteunende processen:
  - toegankelijk stellen van de griffie;
  - boekhouding;
  - bewaren rechtsdocumentatie;
  - opmaak tabellen, statistieken en andere documenten;
  - bijhouden van registers en repertoria;
  - bewaren waarden, documenten en voorwerpen.

De workshops met de verantwoordelijken van de pilootsites naar aanleiding van de opstelling van de inventaris van functies en de individuele interviews, wijzen uit dat deze taken in de praktijk al op zeer verschillende manieren worden uitgevoerd.

. Er zijn griffiers die enkel zittingen doen. Anderen werken uitsluitend op de griffie.
. Er bestaan heel wat combinaties. Er zijn griffiers die de zittingen en/of het "primaire" griffiewerk combineren met ondersteunde taken, zoals de loketfunctie (eerste of tweede lijn), het systeembeheer, het statistiekbeheer, het documentatiebeheer, enz.

Tal van taken in de ondersteunende processen worden de facto uitgevoerd door personeelsleden van andere niveaus, bijvoorbeeld:

- de boekhouding en de loketfunctie door niveaus C en D;
- de documentatie, de statistieken, enz. door griffiers-hoofden van dienst,…

In bepaalde gevallen houden griffiers zich nog uitsluitend bezig met één ondersteunende taak, zoals die van systeembeheerder, documentatiebeheerder of rolbeheerder.

In de loop der jaren hebben bepaalde griffiers taken gekregen in de beheersprocessen die niet in het basisartikel zijn opgenomen. Het leidinggeven bijvoorbeeld aan een (sub)afdeling van de griffie, zoals de dienst akten van maatschappijen van de rechtbank van koophandel of de griffie van de jeugdrechtbank. Zij combineren het leidinggeven met taken in de primaire en/of ondersteunende processen.

### 7.1.2. Adjunct-griffier / griffier – zittingsgriffier / griffiegriffier

Voor de inwerkingtreding van de wet van 25 april 2007 werd er een onderscheid gemaakt tussen adjunct-griffiers en griffiers. In vele gevallen begon men zijn loopbaan als adjunct-griffier op de griffie, waar men werd voorbereid om door te stromen naar de functie van zittingsgriffier (soms in het begin als adjunct-griffier en naderhand als griffier). Na de inwerkingtreding van voormelde wet valt dit onderscheid formeel weg.

In verschillende gevallen wordt het griffiewerk ervaren als minder interessant of met minder status. Sommigen spreken van een aanzienlijke kloof tussen de zittingsgriffiers en de griffie(griffiers). Andere griffiers stellen dat er geen sprake is van het feit dat griffiewerk "minder interessant" zou zijn. De twee zouden volgens hen complementair zijn: de zittingsgriffier zou er alle belang bij hebben dat de griffiegriffier de werkzaamheden voor en na de zitting correct uitvoert. In kleinere entiteiten zou de functie steeds gemengd zijn.

## 7.2. GRIFFIERS DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSSEN

### 7.2.1. De zittingsgriffier

❖ **Activiteiten van de zittingsgriffier: beïnvloed door diverse factoren**

Een veel voorkomende opmerking van de griffiers is dat "de ene zittingsgriffier niet de andere is".

De activiteiten van de zittingsgriffier worden uiteraard in ruime mate ***gestuurd door de rechtsplegingsprocedures*** waarvan de belangrijkste zijn opgenomen in het Gerechtelijk Wetboek[48] en het Wetboek van strafvordering. Bij bepaalde soorten jurisdicties is een substantieel deel van de rechtsplegingsprocedure opgenomen in aparte regelgeving, zoals de Faillissementswet, de wet van 20 juli 1990 betreffende de Voorlopige hechtenis of de wet op de Jeugdbescherming van 8 april 1965.
De wetgever geeft de griffier hierbij exclusieve bevoegdheden; hij geeft bijvoorbeeld akte van de verschillende formaliteiten waarvan de vervulling moet worden vastgesteld en verleent er authenticiteit aan.[49]

Bovendien hangt de wijze waarop de zittingsgriffier een bijdrage levert aan de behandeling van individuele gerechtelijke dossiers af ***van de materiele bevoegdheid van de jurisdictie***. Deze heeft immers een invloed op:

. de mate waarin standaardbeslissingen kunnen worden genomen, die quasi volledig door de griffie worden opgemaakt;

. de kwantiteit aan dossiers (bijv. een groot aantal verkeersovertredingen bij de politierechtbanken, een groot aantal invorderingsfacturen bij de vredegerechten versus een kleiner aantal dossiers bij de hoven van beroep);

. de kans op al dan niet omvangrijke of complexe dossiers (eerste aanleg / hoger beroep).

De activiteiten van de griffier worden bovendien aanzienlijk beïnvloed door de ***organisatiewijze van de werkprocessen***. Eén en ander hangt bijvoorbeeld af van:

. het al dan niet bestaan van een performante standaardapplicatie en de wijze waarop deze door de griffiers kan worden gehanteerd;

. de organisatie van het zittingsbeheer.

[48] Art. 2. Ger. W. "De in dit wetboek gestelde regels zijn van toepassing op alle rechtsplegingen, behoudens wanneer deze geregeld worden door niet uitdrukkelijk opgeheven wetsbepalingen of door rechtsbeginselen, waarvan de toepassing niet verenigbaar is met de toepassing van de bepalingen van dit wetboek"
[49] Art. 168, vierde lid, 4°, Ger. W.

Het feit of de ***griffiers en/of de magistraten al dan niet permanent aanwezig*** zijn op het paleis beïnvloedt eveneens de activiteiten. Er zijn entiteiten waar de zittingsgriffier permanent thuis werkt als er geen zitting is. In andere gevallen zijn ze permanent of deeltijds aanwezig.

### ❖ Activiteiten van de zittingsgriffier: procesbeschrijving

We bekijken voormelde aspecten meer in detail aan de hand van een procesbeschrijving van de verschillende activiteiten(blokken) van de zittingsgriffier.

Deze kunnen worden ingedeeld "volgens het klassieke zittingsritme", met name voor, tijdens en na de zitting. De activiteiten van bepaalde griffiers hebben een "ander ritme en chronologie".

Het is echter niet onze bedoeling om een allesomvattende omschrijving te geven. In een volgende fase zullen bepaalde vaststellingen desgevallend verder moeten worden aangevuld en/of gecorrigeerd. Wij baseren ons voornamelijk op de informatie die ons door de geïnterviewde zittingsgriffiers werd medegedeeld[50]. In de mate van het mogelijk trachten we de verscheidenheid aan informatie al enigszins te "generaliseren". Aangezien het lokale vakjargon niet overal hetzelfde was, hebben we ons zoveel mogelijk laten ondersteunen door de begrippen die in de regelgeving bij de rechtspleging worden gebruikt.

#### WERKZAAMHEDEN VOLGENS HET KLASSIEKE ZITTINGSRITME

#### Werkzaamheden voor de zitting

Bij elke voorbereiding van een zitting ***print*** de zittingsgriffier de algemene of de bijzondere rol uit en hij ***controleert*** of hij over alle dossiers beschikt die voorkomen op deze rol en vice versa. Deze rol kan, in zover wij weten, in elk soort jurisdictie worden teruggevonden in een standaard businessapplicatie.

In civiele zaken (burgerlijk, handel, arbeid, politie, jeugd, ..) wordt in bepaalde gevallen[51] een onderscheid gemaakt tussen de inleidende en de pleitzitting. In bepaalde entiteiten wordt dit niet gedaan. Daar behandelt een gespecialiseerde kamer tegelijkertijd de nieuwe dossiers en de dossiers die in staat zijn. In bepaalde gevallen zou dit het zittingsbeheer bemoeilijken.

- **Inleidende civiele zitting**

  Het aantal zaken bij een inleidende civiele zitting varieert, naargelang de soort jurisdictie, van een 20 tot een 70tal zaken. Naar verluidt zouden op bepaalde zittingen (bijvoorbeeld piekperiodes juni en september) zelfs meer dan 200 dossiers worden ingeleid.

  De zittingsgriffier *controleert* ondermeer:

  - of alle dossiers van rechtspleging[52] die zijn opgenomen in de algemene rol[53] aanwezig zijn;
  - of bij een uitstel alle partijen correct zijn opgeroepen;
  - of de dossiers correct zijn ingeleid (dagvaardingstermijn niet te kort, partijen op het juiste adres gedagvaard, nietigheden cf. art. 862 Ger. W., enz.).

[50] Volledigheidshalve merken we op dat wij geen griffiers van het kortgeding of de beslagrechter hebben geïnterviewd. Bovendien zitten de griffiers bij het Hof van Cassatie niet in de scope van het project.
[51] op grond van de artikelen 711 en 714 Ger. W.
[52] art. 720 Ger. W.
[53] art. 711 Ger. W.

Bepaalde griffiers ***noteren problemen op de zittingsrol***. Anderen bespreken ze vooraf met de magistraat. In bepaalde gevallen wordt de ontvankelijkheid al deels gecontroleerd door de personeelsleden van de griffie (niveau B, C en D) wanneer het dossier in de standaardapplicatie wordt ingebracht (bijv. bij de Mach applicatie).

- **Civiele pleitzitting**

Voor de voorbereiding van een civiele zitting waar (ook) dossiers worden behandeld die in staat zijn (pleitzitting), varieert het tijdstip dat de zittingsgriffier de dossiers ontvangt van een tweetal tot een viertal weken voor de zitting. Het aantal dossiers is variabel naargelang de soort jurisdictie en de pleitduur van de zaken. Wij hebben vernomen dat dit kan variëren van een 3 tal tot een 15 tal zaken of zelfs meer. Deze aantallen verschillen uiteraard wanneer een jurisdictie op systematische wijze voor een schriftelijke behandeling van zaken kiest.

De griffiers ***controleren*** in de rechtsplegingsdossiers[54] ondermeer:

- de inventaris en de stukken;
- de tijdige neerlegging van conclusies;
- het al dan niet mededeelbaar zijn (art. 764 Ger. W.);
- tijdigheid van kennisgevingen;
- de leeftijd van de minderjarige (+ 12 jarigen moeten worden gehoord);
- nazicht adres minderjarige (van belang voor bevoegdheid ratione loci)
- de ontvankelijkheid van het hoger beroep;
- al dan niet incidenteel hoger beroep;
- het al dan niet ondertekend zijn van het vonnis in eerste aanleg;
- de correcte toepassing in eerste aanleg van nieuwe tarieven voor de rechtsplegingvergoeding;
- de procuraties voor vakbondsafgevaardigden;
- de samenstelling van de Zetel (met of zonder Openbaar Ministerie, welke magistraat voor welke materie, de compatibiliteit van magistraten of sociale raadsheren).

In bepaalde gevallen regelen de griffiers ***de fixatie*** *van de dossiers* (bijv. naargelang bepaalde prioriteiten). In bepaalde gevallen komen dossiers met een blijvende saisine regelmatig op de zitting[55].

De ***voorbereiding van het proces-verbaal van de zitting*** kan in bepaalde gevallen gebeuren door middel van de standaardapplicatie[56]. Nieuwe standaardapplicaties worden soms echter als te weinig betrouwbaar beschouwd, zodat de griffiers verplicht worden om zowel een digitale als een papieren versie te gebruiken, met dubbelwerk tot gevolg.

In vele gevallen maken de griffiers zelf ***tal van kopieën*** (van het zittingsblad, het vonnis eerste aanleg, enz.).

Bepaalde griffiers ***maken per dossier een werkblad op*** dat henzelf en de magistraat ondersteunt op de zitting. Het is meestal een checklist die op de zitting verder kan worden aangevuld en waarop het bedrag van de eis, de interesten, mogelijke procedureproblemen, enz. zijn vermeld.

Sommige griffiers zijn proactief en nemen systematisch ***telefonisch contact op met partijen***, ingeval het dossier dat moet worden gepleit niet volledig is. Zo worden nodeloze uitstellen vermeden. Anderen doen dit niet of eerder uitzonderlijk.

[54] Verschilt uiteraard naargelang de soort jurisdictie
[55] Zie art.387bis B.W.
[56] Bijv. bij arbeidsgerechten ARTT en bij arbeidshoven CTAH

Sommigen zijn van oordeel dat deze activiteit niet zou zijn toegelaten door art. 297 Ger. W.[57]

- **Zitting politierechtbank (penaal)**

Bij politiezaken (penaal) ontvangen de griffiers de dossiers (naar verluidt een 60 tot 75 tal en in bepaalde gevallen nog veel meer), al naargelang de entiteit, één of twee weken voor de zitting.

De griffiers ***controleren*** ondermeer:

- de aanwezigheid van de dossiers (soms zijn ze nog op het parket of in een verkeerde stapel);
- de dagvaarding: termijn, juiste adres,..;
- de verjaringstermijnen;
- de ontvankelijkheid van het verzet tegen een verstekvonnis.

Ook hier maken bepaalde griffiers gebruik van ***een werkblad*** waarop de soort overtreding, de minimum- en maximumstraf, al dan niet recht op opschorting, al dan niet herhaling of andere verzwarende omstandigheden, enz. zijn vermeld.
In bepaalde gevallen noteert de magistraat al zijn voorlopige beslissing.

De griffiers ***ventileren de kostenstaten.***

Gelet op het grote aantal dossiers is de voorbereidingstijd aanzienlijk. Sommigen besteden 1,5 dag aan deze taak. In bepaalde gevallen is er een aanzienlijk tekort aan griffiers.

- **Correctionele zitting**

In correctionele zaken varieert het aantal zaken per zitting, naargelang het aantal voorzettingen, uitstellen, aangehoudenen, enz. Sommige melden dat zittingen regelmatig overbelast zijn. In bepaalde entiteiten worden de zaken gefixeerd door het Openbaar Ministerie. In andere entiteiten fixeert de (Eerste) Voorzitter de zaken.

De griffiers ***maken zelf tal van kopieën*** (vonnissen, beroepsakten, dagvaardingen voor de magistraten van de Zetel en het Openbaar Ministerie).

Bepaalde griffiers ***maken een werkblad*** *op voor de magistraten* waarin o.m. de naam van partijen en de essentiële elementen in de procedure worden vermeld.

In bepaalde gevallen maken de griffiers al *een* ***deel van het voorontwerp van het vonnis of arrest,*** waarin ondermeer de preambule (dossiernummer, partijen, informatie over detentie, datum vonnis) en een deel van het dispositief (verbeurdverklaring overtuigingstukken, bedragen voor slachtofferfonds[58] en de verplichte elementen bij bepaalde veroordelingen bijv. art. 31 Swb. ) zijn opgenomen.

Bepaalde griffiers bereiden al het ***Proces–verbaal van de zitting*** voor. Voor zover wij weten is dit niet in een standaardapplicatie opgenomen. Zij maken gebruik van een formulier dat volgens de eigen "huisstijl" is opgemaakt.

[57] Art. 297 Ger. W. De leden van de hoven, rechtbanken, parketten en griffies mogen mondeling noch schriftelijk de verdediging van de partijen voeren en mogen hun geen consult geven.
[58] Koninklijk besluit van 23 januari 1987 betreffende de toekenning van een bijzondere vergoeding in geval van opzettelijke gewelddaden tegen leden van de politie- en hulpdiensten en tegen derden die hulp verlenen aan een slachtoffer van een opzettelijke gewelddaad.

- **Raadkamer**

  In zaken van de raadkamer bereiden bepaalde griffiers ***zelf de uurregeling*** voor. Deze is zeer belangrijk voor alle betrokken partijen.

  Zij ***controleren*** ondermeer de wettigheid van de aanhoudingsmandaten en de betichtingen.

  Zij ***bereiden*** ondermeer ***voor***:

  . de beschikkingen van al dan niet handhaving van de voorlopige hechtenis (inclusief de standaardmotivering);
  . de beschikkingen na de vordering voor regeling van rechtspleging (art. 127 Wb Strafvordering);

- **Assisen**

  In assisenzaken is de ***voorbereiding*** omvangrijk. Hierna volgen enkele voorbeelden van de vele taken:

  . contacteren advocaten, bijwonen van vergaderingen met advocaten en OM;
  . opmaken lijst van gezworenen en getuigen;
  . voorbereiden PV's , arresten en vragen;
  . opmaken kostenstaten;
  . organisatie verhuis van dossier.

**Werkzaamheden tijdens de zitting**

In bepaalde entiteiten brengen de bodes de dossiers naar de zittingszaal, in de andere gevallen ***brengen de griffiers de dossiers mee.***

De ***controle van de identiteit*** van partijen, advocaten en getuigen wordt, naargelang van het geval, gedaan door de bodes of de griffiers. Naar verluidt zou deze controle bij "mega-inleidingen" de zittingen vertragen.

Door de beperking van het aantal bodes zou, vooral bij zittingen met een groot aantal dossiers, de werklast en de stress van de griffiers aanzienlijk zijn verhoogd, met gevolgen voor de kwaliteit van de openbare dienstverlening.

De griffiers ***notuleren***[59] ***alle nodige elementen per dossier in het proces-verbaal van de zitting*** *(art. 721 Ger. W.) en op het zittingsblad*[60]*. (art. 783 Ger. W.).* Veelal is dit een dubbelwerk.[61]

[59] Art. 168, 3de lid Ger. W.:
3° hij notuleert het verloop van de rechtszaken en de uitspraken;
4° hij geeft akte van de verschillende formaliteiten waarvan de vervulling moet worden vastgesteld en **verleent er authenticiteit aan**;
5° hij stelt de dossiers van de rechtspleging op en ziet, in het kader van zijn bevoegdheid, toe op de naleving van de geldende regelgeving.

[60] Het zittingsblad is bedoeld om de regelmatigheid van de procedure vast te stellen, terwijl het proces-verbaal van de terechtzittingen enkel een stuk van interne administratie is met louter indicatieve waarde. Cass. 13 mei 1977, *Arr. Cass*. 1977, 272

[61] Blijkbaar zou volgens de rechtspraak enkel het zittingsblad een authentieke akte zijn.

- **Civiele inleidingzitting**

  Een civiele inleidingzitting zou in hoofdzaak bestaan uit:

  - het nemen van verstekken;
  - de aanstelling van deskundigen;
  - het agendabeheer: zaken verwijzen naar de rol, vraag voor (onderlinge) conclusietermijnen en bepaling pleitduur (art. 747 en 748 Ger. W.).

  Sommige griffiers ***maken tijdens de zitting al tussenvonnissen*** op (bijv. aanstelling van deskundigen).

  Bepaalde griffiers ***wijzen de magistraat op procedureproblemen*** die ze bij hun voorafgaandelijke controle van de dossiers hebben vastgesteld (zie supra).

- **Civiele pleitzitting**

  Bij een civiele pleitzitting ***volgen sommige griffiers inhoudelijk de debatten. Bepaalde nemen nota's en vergelijken deze achteraf met deze van de magistraat*** (bijv. bij jeugdzaken).

  In bepaalde gevallen *acteren* ***de griffiers het mondelinge advies van het Openbaar Ministerie*** (bijv. bij jeugdzaken).

  Anderen ***doen ondertussen andere werkzaamheden***, bijvoorbeeld het bijhouden van statistieken. Sommigen betreuren het feit dat ze voor deze statistieken op de zitting geen verschillende schermen op hun PC kunnen openen.

  Nog anderen volgen ***inhoudelijk de debatten niet en doen geen alternatief werk***. Naar verluidt willen bepaalde magistraten niet dat de griffiers ander werkzaamheden uitvoeren.

  Ook hier ***wijzen bepaalde griffiers de magistraat op procedureproblemen*** die ze bij hun voorafgaandelijke controle van de dossiers hebben vastgesteld (zie supra).

  In bepaalde entiteiten wordt ***het werkblad (zie supra) vervolledigd***.

- **Civiele "bemiddelingzaken"**

  Civiele "bemiddelingzaken" worden door bepaalde functiehouders als zeer positief ervaren. De nadruk zou veel meer worden gelegd op het sociale aspect dan op het juridische. Sommigen zouden ook meer ruimte krijgen om zelf een inbreng te doen.

- **Zaken politierechtbank**

  Een groot deel van deze zaken zou "onmiddellijk op de banken" worden uitgesproken of op het einde van de zitting[62]. Het aantal verstekken zou zeer groot zijn. Een korpschef stelt dat deze zouden verminderd zijn omdat de mensen door de stijgende werkloosheid meer op de zitting zouden zijn. Slechts een klein deel van de vonnissen zou door de magistraat in beraad worden genomen. Er wordt gesproken van respectievelijk 95% uitspraken op de banken, circa 50% ervan zouden verstekvonnissen zijn. Ongeveer 5% van de dossiers zouden door de politierechter "in beraad" genomen worden.

[62] Uitspraken op het moment dat de partijen niet meer op de zitting aanwezig zijn.

De griffiers ***maken kopie*** van de zittingsrol en ***maken deze over*** aan het OM.

In bepaalde gevallen ***noteren*** zowel de griffiers, de magistraat als het OM wat wordt beslist. De griffiers ***controleren*** daarna de coherentie ervan.

Zij ***noteren de kwalificatie en controleren de wettelijkheid van de strafmaat*** (vooral bij herhaling en samenloop).

In bepaalde gevallen zijn het de griffiers die bij een uitstel ***een nieuwe datum fixeren*** aan de hand van hun "manuele agenda".

Er zou in de meeste gevallen een PC op de zitting zijn. De snelheid waarmee de zaken wordt behandeld zou echter te hoog zijn om op de zitting ***alle gegevens al in te brengen.*** Bepaalde ervaren griffiers zouden dit wel doen, op het moment dat de volgende zaak wordt gepleit.

- **Zitting correctionele zaken**

In correctionele zaken ***controleren*** de griffiers de samenstelling van de Zetel.

Zij acteren op het PV van de zitting ondermeer:

. de herkwalificaties;
. de neerslag van de getuigenverhoren en van de verhoren van de beklaagden; meestal dicteert de magistraat. Het correct acteren is zeer belangrijk.

- **Zitting assisenzaken**

De zittingen duren zeer lang; een langdurige concentratie is daarom vereist.

De griffiers ***staan ook in voor "kleinere zaken",*** die de sfeer in het algemeen ten goed komen, zoals de terbeschikkingstelling van koffie, taartjes enz. voor de politie. De verschillende actoren brengen immers veel tijd met elkaar door.

In bepaalde gevallen dienen de griffiers ***tussen te komen als de pers contact zoekt met de juryleden.***

De kennis van het dossier zou zeer noodzakelijk zijn. De griffiers dienen immers als ***"back up" te fungeren voor de Voorzitter.***

Er is een PC ter beschikking op de zitting. De griffiers kunnen al op voorhand bepaalde aspecten van het arrest voorbereiden.

De griffiers dienen in staat te zijn een ontwerp te maken van de vragen aan de jury.

## Werkzaamheden na de zitting

De griffiers ***finaliseren het proces-verbaal van de zitting en het zittingsblad.***

- **Civiele inleidingszaken**

Bij civiele inleidingszaken worden quasi ***alle beslissingen door de griffiers opgesteld:***

. standaardvonnissen (verstek, aanstelling deskundigen, doorhaling, akkoord, enz.);
. fixatiebeschikkingen.

Zoals al gesteld, is er in de meeste gevallen geen compatibiliteit tussen de standaardapplicatie[63] en de "huistemplates" (word bestanden, open office …) die door de zittingsgriffiers worden gecreëerd. Hierdoor kunnen de data die al zijn opgenomen in de standaardapplicatie niet door de zittingsgriffier worden gebruikt. Daardoor is er heel wat dubbelwerk bij het ingeven van data, gaat er enorm veel tijd verloren en wordt de kans dat verkeerde gegevens worden ingebracht aanzienlijk verhoogd.

De dossiers worden vervolgens voorbereid voor verdere (af)(be)handeling door de griffie (versturen gerechtsbrieven, vonnissen, ….). In bepaalde gevallen maken de griffiers ***zelf hun gerechtsbrieven, op die ze dan zelf versturen***.

- **Civiele pleitzaken**

Bij civiele pleitzaken ***werken de griffiers de beraadvonnissen of arresten*** af, meer bepaald de punten 1°, 2°, 4°, 5°, overeenkomstig artikel 780 Ger. W.:

*"Het vonnis bevat, **op straffe van nietigheid, behalve de gronden (motieven) en het beschikkende gedeelte:***

> *1° de vermelding van de rechter of de rechtbank die het heeft gewezen; de namen van de rechters die over de zaak hebben geoordeeld, van de magistraat van het openbaar ministerie die zijn advies heeft gegeven en van de griffier die bij de uitspraak tegenwoordig is geweest;*
> *2° de naam, de voornaam en de woonplaats die de partijen bij hun verschijning en hun conclusies hebben opgegeven;*
> *3° **het onderwerp van de vordering en het antwoord op de conclusies of middelen van de partijen;***
> *4° de vermelding van het advies van het openbaar ministerie;*
> *5° de vermelding en de datum van de uitspraak in openbare zitting.*
> *Het vonnis bevat in voorkomend geval aanduiding van de naam der advocaten.*

Bij zeer complexe zaken of complexe materies werken de magistraten, de gronden, het beschikkende gedeelte, en punt 3° volledig zelf uit en maken dit over aan de griffiers op een USB stick, per email, via dictafoon of in verschillende gevallen nog handgeschreven.

De griffiers ***voegen voormelde aspecten in het vonnis of arrest in.*** Meestal plakken ze de elektronische versie in hun "huistemplates". In bepaalde gevallen dienen ze het handgeschreven document van de magistraat nog volledig over te schrijven. Deze werkwijze wordt als zeer tijdrovend ervaren.

In (minder) complexe dossiers ***controleren bepaalde griffiers de gronden*** (motieven), het beschikkende gedeelten en punt 3°van art. 780 Ger. W. Bijvoorbeeld:

- controle of de magistraat heeft geantwoord op alle middelen (de vergelijking van de laatste conclusies van partijen en de motivering van de magistraat);
- de berekening van de toegekende bedragen (schadevergoeding, enz. ).

Deze werkwijze zou echter niet veralgemeend zijn. Verschillende griffiers vinden dit nochtans een interessant aspect van hun functie. Mocht dit er niet zijn, dan melden sommigen dat ze zich een "veredelde secretaresse" zouden voelen.

[63] AGORA voor hoven van beroep, CTAH voor Arbeidshoven, REA voor rechtbanken van eerste aanleg, DUMBO voor jeugdrechtbanken, JIOR voor onderzoeksgerechten, ARTT voor Arbeidsrechtbanken, TCKH voor de Rechtbank van Koophandel, MACH / MAMOUTH voor Vredegerechten en politierechtbanken.

Weinig complexe zaken waarin bijvoorbeeld geen besluiten worden genomen (bijvoorbeeld invordering niet betwiste facturen, eenvoudig huurzaken, niet betwiste invordering R.S.Z.- bijdragen) worden veelal "op de banken uitgesproken". *Deze standaardvonnissen* ***worden meestal quasi volledig opgemaakt door de griffiers, met andere woorden alle punten van artikel 780 Ger. W.*** In sommige jurisdicties worden hierbij alle niveaus van het gerechtspersoneel (A, B, C en D) betrokken. Enkel de nieuwkomers zouden niet onmiddellijk bij alle aspecten worden betrokken.

In bepaalde jurisdicties zou slechts een klein percentage van de vonnissen (sommigen spreken van 5 tot 10 %) door de magistraat mee naar huis genomen worden en door hem worden uitgewerkt.

De griffiers ***berekenen de kosten***[64]***.*** Voor zover wij weten is er in geen enkele standaardapplicatie een module opgenomen die deze aspecten automatiseert.

Ook ***verstekvonnissen*** zouden bijna altijd ***door de griffiers zelf worden opgemaakt.***

De griffiers ***controleren*** of de zittingsbladen zijn ondertekend door henzelf en door de magistraten. Deze worden vervolgens overgemaakt aan het Openbaar Ministerie cf. art. 788 Ger. W. In bepaalde gevallen worden deze eveneens overgemaakt aan de hiërarchische oversten.

De griffiers maken meestal zelf ***tal van kopieën***.

Ze ***controleren de stukken*** van de bundels en *sturen ze terug*.

Bepaalde griffiers vinden het moeilijk om ***toepassing te maken van het vrij recente artikel 770, §2 Ger. W***[65]***.***

- **Civiele "bemiddelingszaken**

De griffiers ***voltooien het PV van (niet-) akkoord***.

- **Politiezaken (penaal)**

Bij politiezaken laat de standaardapplicatie (Mamouth / Mach) toe om tijdens de zitting, de meeste zaken naarmate ze "uitgesproken zijn op de banken", te laten afwerken door collega's op de griffie.

Deze werkwijze is niet veralgemeend. In bepaalde gevallen wacht de magistraat immers tot het einde van de zitting om uitspraak te doen. Partijen moeten dan daags nadien contact opnemen met de griffie om de uitspraak te kennen. Dit verhoogt aanzienlijk de werklast voor de griffie.

De standaardapplicatie is naar verluidt vrij gebruiksvriendelijk en laat een snelle afhandeling toe. Er wordt ***gebruikt gemaakt van gestandaardiseerde codes.***

[64] Kosten in overeenstemming met art. 1018 Ger. W., inclusief de rechtsplegingvergoeding cf. art. 1022 Ger. W. en het uitvoeringsbesluit van 26 oktober 2007.

[65] Art. 770, §2, Ger. W.:" *De griffiers maken in tweevoud de lijst op van de zaken waarin de uitspraak met meer dan een maand werd uitgesteld. Deze lijst wordt ter ondertekening voorgelegd aan de betrokken magistraat of magistraten, die zo in de gelegenheid worden gesteld schriftelijke opmerkingen te maken.*
*De lijsten worden, op initiatief van de hoofdgriffier, elke maand opgemaakt en toegezonden aan de korpschef van het gerecht en aan de korpschef van het openbaar ministerie bij dat gerecht.*
*De hoofdgriffier van het vredegerecht maakt de lijst over aan de procureur des Konings van de rechtbank van eerste aanleg van zijn gerechtelijk arrondissement.*
*Een afschrift wordt op de griffie bewaard. Met inachtneming van dezelfde regels worden die lijsten maandelijks bijgewerkt*."

Slechts in een *beperkt* aantal gevallen worden zaken in beraad genomen ***die niet op een gestandaardiseerde manier*** kunnen worden behandeld. Men spreekt zelfs van slechts 5% van de zaken.

De griffiers ***printen*** alle vonnissen uit en ***controleren*** ze. Bepaalde griffiers stellen dat hun magistraat ze quasi blindelings tekent. Hun controle is dan ook van zeer groot belang.

De onkostenstaat wordt ***toegevoegd****.*

De dossiers worden op nummer ***geklasseerd****.*

In bepaalde gevallen wordt systematisch een overzicht opgemaakt voor de griffie ("bâclage d''audience") van alle handelingen die verder dienen te worden uitgevoerd (tegensprekelijke dossiers, verstekdossiers, partijen aan wie de beslissing dient te worden overgemaakt ).

- **Correctionele zaken**

Bij correctionele zaken wordt de ***preambule vervolledigd*** op basis van de elementen die op de zitting werden geacteerd.

In bepaalde gevallen maakt de magistraat de motivering en het dispositief van zijn vonnis of arrest over aan de griffiers. Deze zijn ofwel handgeschreven ofwel worden ze via elektronische drager overgemaakt. De griffiers ***voegen deze in het vonnis of arrest in.*** In sommige gevallen dicteert de magistraat mondeling zijn beslissing en de griffiers ***werken ze verder uit.***

De griffiers ***controleren*** nogmaals de regelmatigheid van de procedure en de wettigheid van het vonnis of het arrest. Ze wijzen in voorkomend geval de magistraten op bepaalde problemen.

De griffiers ***berekenen de kosten en uitgaven***. In omvangrijke dossiers kan dit een halve dag per dossier in beslag nemen.

Wanneer de uitspraak is uitgesteld wordt in bepaalde gevallen contact opgenomen met de advocaten van partijen*.*

- **Assisenzaken**

In assisenzaken ***maken de griffiers diverse documenten op***, waaronder het PV van de zitting, de inventaris, enz. en zorgen ervoor dat alle betrokkenen de nodige handtekeningen zetten.

Ze ***maken attesten op*** voor de advocaten in het kader van de juridische bijstand.

#### WERKZAAMHEDEN MET EEN "NIET-KLASSIEKE ZITTINGSRITME"

- **Onderzoeksgerechten**

Ingeval de griffiers van een onderzoeksrechter ***permanentie hebben*** is er uiterste waakzaamheid nodig gelet op de maximumtermijn van 24 uur van vrijheidsbeneming.

De griffiers ***kopiëren*** de rechtsvordering van de procureur des Konings tot vrijheidsbeneming.

De griffie ***brengt het nieuwe dossier*** (partijen,…) in de standaardapplicatie JIOR in.

Blijkbaar zou er niet in alle kabinetten gebruik worden gemaakt van deze standaardapplicatie.

*Ze vragen **de uittreksels uit het strafregister, het inlichtingenbulletin en de geboorteakte van minderjarige slachtoffersop.***

Ze ***typen wat de onderzoeksrechter dicteert*** bij een verhoor van de inverdenkinggestelde, inclusief de motivering van het bevel tot aanhouding. Bepaalde griffiers ervaren deze verhoren niet echt als psychisch belastend. Het bijwonen van afstappingen of autopsies daarentegen, worden als veel meer psychologisch belastend ervaren. Voor zover wij weten worden noch de magistraten, noch de griffiers psychologisch bijgestaan.

In bepaalde gevallen zijn de griffiers ***een klankbord voor de magistraat.***

De griffiers ***maken een bevel tot aanhouding op en laten dit betekenen door de bevoegde agent van het cellencomplex.***

De inverdenkinggestelden die door de onderzoeksrechter worden aangehouden, moeten binnen de vijf dagen voor de eerste handhaving voor de raadkamer verschijnen. De griffier ***zorgt voor de oproeping van de inverdenkinggestelden*** en hun raadsman of het Bureau voor de Juridische Bijstand (pro-deo). Hij ***maakt het dossier klaar voor de zitting*** (verdeling in onderkaften, nummeren van de stukken,…) en maakt het over aan de griffie van de raadkamer. Hij ***maakt een rol op*** van de dossiers welke voor eerste handhaving van de raadkamer vastgesteld staan.

Ingeval zij **geen permantentie hebben** ***verwerken de griffiers alle binnenkomende stukken in JIOR.*** Deze krijgen zij 2 of 3 maal per dag toebedeeld . Het gaat hier om PV's politiediensten en parket, verslagen van deskundigen, verzoekschriften Franchimont, brieven advocaten, enz. Aan de hand van de binnenkomende stukken leggen de griffiers de dossiers voor aan de onderzoeksrechter

***Agendabeheer*** is een zeer belangrijk aspect van de werkzaamheden. Het is bijvoorbeeld cruciaal om het tijdstip van verschijning voor de raadkamer in het oog te houden. Dit gebeurt aan de hand van een lijst van aangehoudenen.
De griffiers kunnen hierbij gebruik maken van JIOR. Sommigen vinden de lijsten in JIOR minder betrouwbaar dan hun eigen lijsten (mogelijke computerpanne, onnauwkeurig inbrengen van data door collega's, enz.).

De griffiers leggen nieuwe dossiers voor aan de onderzoeksrechter en ***voeren de instructies uit van deze laatste,*** bijvoorbeeld uitschrijven plichten (standaardformuleringen opgenomen in JIOR).

Ze doen ***de administratieve afhandeling van BOM dossiers*** (bijv. tapmaatregelen, DNA, machtiging observatie, enz.). De onderzoeksrechter motiveert de machtigingen die vervolgens wordt medegedeeld voor uitvoering aan het parket (art. 56bis W. Sv).

De griffiers doen ***de administratieve afhandeling van de mini-onderzoeken.***

Bij het einde van het onderzoek ***zenden de griffiers het dossier over aan het parket*** met een beschikking tot mededeling. Indien de Procureur des Konings geen onderzoekshandelingen meer vordert, vordert hij de regeling van de rechtspleging door de raadkamer en wordt het dossier via de functiehouder overgemaakt aan de griffie van de raadkamer.

- **Protectionele jeugdzaken**

  De griffiers kunnen weekenddienst hebben of van permanentie zijn ingeval van dringende POS dossiers (minderjarigen in een problematische opvoedingssituatie) en MOF dossiers (minderjaren die een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd) die o.m. op vordering van het Openbaar Ministerie zijn binnengekomen.

  Zij ***zorgen er voor*** dat een advocaat wordt aangeduid die de minderjarige bijstaat.

  Zij zijn aanwezig bij het verhoor van de minderjarigen en ***acteren de inhoud ervan*** (in bepaalde gevallen niet gedicteerd door de magistraat).

  In bepaalde gevallen fungeren ze als ***klankbord voor de magistraat.***

  Ze ***werken de beslissing uit*** van de magistraat (plaatsing, enz.)

  In bepaalde gevallen dienen *ze* ***zelf de instellingen te contacteren.*** Een plaatsing zou niet evident zijn wegens het schrijnende tekort aan plaatsen.

- **Vredegerechten - Jeugdrechtbanken**

  De griffiers ***gaan mee "ter plaatse".*** Enkele voorbeelden:

  · bij bezoek van de jeugdrechter aan de jeugdinstellingen of ingeval van collocatie van de minderjarige;
  · bij plaatsbezoek van de vrederechter ingeval van een alleenstaand overlijden of bij een voorlopige bewindvoering.

## ❖ Analyse van de activiteiten

### · Delegeren van gerechtelijke beslissingen

De wetgever stelt in de voorbereidende werken naar aanleiding van de totstandkoming van de wet van 7 februari 1997 dat de magistraten van de Zetel hun bevoegdheid niet kunnen delegeren[66]. In de praktijk kan men evenwel spreken van een beperkte vorm van delegatie; de griffiers of zelfs personeelsleden van een lager niveau stellen in de meeste gevallen, quasi autonoom, alle onderdelen van bepaalde rechterlijke beslissingen op zoals verstekvonnissen, standaardvonnissen, fixatie schikkingen, enz.

### · Variabele moeilijkheidsgraad

Bij de procesbeschrijving van de activiteiten van de zittingsgriffier komt tot uiting dat hij tal van rudimentaire taken dient uit te voeren waaronder het nemen van kopieën.

Net zoals bij de secretarissen hebben wij getracht de administratieve en juridische werkzaamheden te analyseren in overeenstemming met bepaalde criteria die verbonden zijn aan de cluster "omgaan met informatie" van het functiewegingmodel 5+1 Compas® van

[66] Senaat 1995-1996; 1-270/1, p. 2

Hudson[67]. Uiteraard is deze analyse rudimentair en voor verdere verdieping en nuance vatbaar. "Provisoir" blijkt dat een aanmerkelijk deel van de taken zich situeren op het niveau C en D.

- **Niveau D**

  Op niveau D moet men ***elementaire en eenvoudige informatie kunnen begrijpen, waarbij de keuze uit de oplossingen vast ligt en zeer beperkt is.***

  Voorbeelden:

  - het nazicht of alle dossiers van rechtspleging die zijn opgenomen in de algemene rol aanwezig zijn;
  - de controle van de identiteit van partijen.

- **Niveau C**

  Op niveau C moet men ***informatie verwerken en decoderen met een beperkte moeilijkheidsgraad. Bij onvolledige of onduidelijke informatie dient men te kunnen optreden. De informatie moet op tijd worden behandeld.***

  Voorbeelden

  - controle correcte samenstelling van de Zetel (met of zonder Openbaar Ministerie, welke magistraat voor welke Zetel?);
  - controle of bij een uitstel partijen correct zijn opgeroepen;
  - controle van het al dan niet mededeelbaar zijn van de dossiers (art. 764 Ger. W.);
  - controle van de procuraties voor de vakbondsafgevaardigden.

- **Niveau B**

  Op het niveau B *moet* ***men informatie met een gemiddelde moeilijkheidsgraad kunnen analyseren en kritisch beoordelen. Men dient te kiezen uit verschillende alternatieven.***

  Voorbeelden:

  In relatief complexe dossiers:

  - controle van de wettigheid van de strafmaat (bij herhaling, samenloop,…);
  - controle of de magistraat heeft geantwoord op alle middelen (de vergelijking van de laatste conclusies van partijen en de motivering van de magistraat);
  - controle wettigheid aanhoudingsmandaten.

[67] Hudson heeft een specifieke methodologie voor interne gradatie ontwikkeld: het functiewegingmodel 5+1 Compas® vormt hierbij het basisinstrument. Deze wegingmethodiek is erop gericht om de toegevoegde waarde te meten die iedere functie levert tot de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Functieweging is dus het vergelijkenderwijs analyseren en waarderen van deze toegevoegde waarde op basis van goed onderbouwde en inzichtelijke criteria.
In het 5+1 Compas® model wordt elke functie geanalyseerd en gewogen op basis van volgende criteria:

- de technische expertise vereist om de functie naar behoren uit te voeren;
- de competenties vereist om de functie naar behoren uit te voeren;
- en de context waarin de functie opereert nl. de impact die de functie heeft, de scope en de draagwijdte van verantwoordelijkheid van de functie.

Deze criteria werden gegoten in 5 clusters: technische expertise, omgaan met informatie, omgaan met taken, leiding geven en interpersoonlijke relaties http://belgie.hudson.com/node.asp?kwd=opleiding-compas-functie-wegen-classificatie

· **Onaangepaste standaardapplicaties**

Het feit dat de meeste nu gebruikte standaardapplicaties quasi uitsluitend geconcipieerd zijn voor de griffie, heeft een negatieve impact op de werkzaamheden van de zittingsgriffier. Eén van zijn belangrijkste activiteiten, zijnde de opmaak van de rechterlijke beslissingen, is niet geïntegreerd in de meeste applicaties. De griffiers kunnen hierdoor geen gebruik maken van al voordien door de griffie ingebrachte data. Een uitzondering hierop is de applicatie "Mach" voor de vredegerechten en de politierechtbanken. Naar verluidt zouden er echter vrederechters zijn die, op basis van hun onafhankelijkheid, niet toelaten dat door middel van deze applicatie rechterlijke beslissingen zouden worden opgesteld. De lay-out en het lettertype zouden immers niet voldoen aan hun vereisten, zodat alle beslissingen moeten worden overgetypt.

De meeste zittingsgriffiers bouwen individueel een databestand op van "typebeslissingen" in diverse applicaties (word, framemaker, enz. ). Er is maar weinig eenvormigheid in de canvassen van de beslissingen.

Er is in de meeste applicaties omzeggens geen artificiële intelligentie opgenomen, waarbij de huidige controleactiviteiten van de zittingsgriffiers kunnen worden overgenomen of vergemakkelijkt: bijvoorbeeld de indicatie van het overschrijden van wettelijke termijnen, de onwettigheid van de strafmaat, enz.

Bovendien dienen op vele plaatsen de griffiers voor bepaalde taken, zoals de samenstelling van de rol, zowel de standaardapplicatie te gebruiken als een papieren versie te behouden.

· **Positionering - autonomie**

De zittingsgriffiers staan formeel onder de hiërarchische leiding van de hoofdgriffier. In bepaalde grote entiteiten staan zij ook onder de hiërarchische leiding van de griffier-hoofd van dienst.

Hiervoor is al gewezen op het feit dat de wetgever aan de griffier diverse exclusieve bevoegdheden heeft gegeven, waaronder het authentiseren van bepaalde onderdelen van de rechtspleging (notuleren op zittingsblad, enz. ).

In de voorbereidende werken die aanleiding geven tot de wet van 9 februari 1997 wordt het volgende citaat vermeld:

> "*De heer Wigny, minister van Justitie, preciseert op 24 mei 1966 in een antwoord op een parlementaire vraag : «de* ***griffier is geenszins de ondergeschikte van de rechter. Hij is zelfs niet zijn secretaris.*** *De griffier staat de rechter bij, hetgeen heel wat anders is ». De taak van bijstand aan de rechter is geen passieve rol;* ***hij is de notaris van het gerechtelijk gebeuren*** *(cf. art. 155 en 189 Wetboek van strafvordering); «hij dient aanwezig te zijn op de terechtzitting, de verrichtingen van de rechter (en van alle partijen) te notuleren en er authenticiteit aan te verlenen, maar dit* ***ook als waarborg tegen willekeur, als waarborg van een regelmatig verloop van de procedure*** *».*[68]

Over het algemeen zouden er zich weinig problemen voordoen. Een korpschef stelt zelfs dat de zittingsgriffiers "zijn rechter – en linkerhand" zijn.

[68] Senaat, 1995-1996, 1-270/ p.4.

Tijdens de interviews wordt aan elke griffier systematisch de vraag voorgelegd of hij in zijn carrière al tegen de wil in van de magistraat heeft moeten handelen. Zelfs griffiers met tientallen jaren anciënniteit getuigen dat dit slechts zeer uitzonderlijk (één of tweemaal) is gebeurd. Zij geven hiervan volgende voorbeelden:

- het acteren van bepaalde feiten op het zittingsblad op vraag van een advocaat ondanks verzet van de magistraat;

- De griffier notuleert een verstek. De raadsman van verweerder komt later toe en de raadsman van eiser is al weg. De griffier verplicht de magistraat om het verstek te "zuiveren" en het geding op tegenspraak verder te zetten.

De rol die in de voorbereidende werken van de wet van 7 februari 1997 aan de functie wordt toebedeeld als "waarborg tegen willekeur of als waarborg voor een regelmatig verloop van de procedure", blijkt in de praktijk niet steeds een makkelijke opdracht te zijn. Bepaalde griffiers stellen zelfs expliciet dat de magistraat hun functionele en zelfs hun hiërarchische overste is.

Enerzijds blijkt de magistraat zich vanuit zijn status en expertiseniveau in een dominante positie te bevinden ten opzichte van de zittingsgriffier. Anderzijds vinden vele griffiers het enorm belangrijk dat er een goede vertrouwensband bestaat tussen hen en de magistraat met wie zij zetelen. Beiden zouden een spreekwoordelijke tandem moeten vormen. Deze band lijkt in vele gevallen op te wegen tegen de "kritische opdracht" die aan de functie wordt toebedeeld. Het is daarom ook dat bepaalde griffiers getuigen over het feit dat zij moeilijk toepassing kunnen maken van art. 770, §2, Ger. W.

De meningen van de korpschefs aangaande deze rol zijn uiteenlopend:

- De meeste korpschefs vinden deze rol belangrijk.

- Een bepaalde korpschef stelt dat hij beslist in de individuele dossiers maar dat "hij niet de baas van de zitting is".

- Bepaalde korpschefs stellen dat veel griffiers deze rol niet durven opnemen. Het zouden soms slechts " veredelde secretaressen" zijn.

- Een bepaalde korpschef stelt dat het standpunt dat een griffier een tandem moet vormen, met de magistraat volkomen achterhaald is. De tijd van "we zijn onder ons en onze goede relaties primeren op de dienstverlening aan de burger" is voorbij. Hij hamert met andere woorden op de noodzaak om deze rol daadwerkelijk op te nemen.

- Anderen zijn van oordeel dat de griffiers nu minder worden opgeleid dan vroeger. Zij waren vroeger bijvoorbeeld meer in staat om bepaalde fouten van het parket te detecteren. Een korpschef zegt zelfs dat ze "bewakers zonder sleutel zijn". Hij moet immers zelf alles controleren van A tot Z.

- Een korpschef stelt expliciet dat het de magistraat is die beslist wat op het zittingsblad komt; "er zou maar één chef op de zitting kunnen zijn".

Deze moeilijke positionering geeft in de praktijk soms aanleiding tot problemen:

- Er zouden gevallen bestaan waarbij de magistraat gebruik maakt van zijn dominante positie om zijn zittingsgriffier overmatig te belasten. Bepaalde magistraten zouden bijvoorbeeld beslissingen laattijdig overmaken, zodat de griffier aanzienlijk dient over te werken.

- Anderzijds zouden bepaalde griffiers hun autonomie aanwenden om bepaalde (gerechtvaardigde) opdrachten of aanwijzingen van de magistraat te negeren. Naar verluidt

zouden ook bepaalde griffiers – in het bijzonder diegenen met een lange anciënniteit - weinig openstaan voor meer efficiënte gestandaardiseerde werkmethodes.

### 7.2.2. De griffiegriffier

Meestal worden de werkzaamheden als griffiegriffier gecombineerd met andere, zoals die van zittingsgriffier. Zoals reeds gesteld werd voor de inwerkingtreding van het nieuwe statuut, de adjunct-griffier in vele gevallen in de griffie opgeleid vooraleer hij zittingsgriffier werd. Nu de functie van adjunct-griffier is opgeheven is er minder duidelijkheid. Bovendien is men actueel in vele entiteiten genoodzaakt om, bij gebrek aan ervaren zittingsgriffiers, griffiers die pas in diensttreden in te schakelen als zittingsgriffier.

In bepaalde gevallen ***sorteren de griffiers de inkomende briefwisseling en stukken en verdelen deze onder het personeel.***

Er zijn griffiers die ***zelf de dossiers in de standaardapplicatie inbrengen***. Vaak gebeurt dit bij gebrek aan personeel van niveau C en D.

Bepaalde griffiers hebben ***zich gespecialiseerd in een specifieke materie*** (bijvoorbeeld de strafuitvoering) en fungeren daarin als *referentiepersoon* voor de afdeling.

Bepaalde griffiers nemen in eerste of in tweede lijn ***de loketfunctie*** waar.

Een belangrijk deel van hun dagtaak bestaat uit het ***ondertekenen van stukken*** (fixatiebeschikkingen, gerechtsbrieven, enz. ) die door het griffiepersoneel zijn klaargemaakt.

## 7.3. DE LEIDINGEVENDE GRIFFIERS DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

In de workshops met de verantwoordelijken van de pilootsites naar aanleiding van de opstelling van de eerste inventaris van functies, kwam tot uiting dat de griffiers slechts in een relatief klein aantal gevallen leiding geven. Het aantal onderschikten is eveneens vrij beperkt: van een 2 tal tot een 8 tal personen.

Zoals hiervoor vermeld combineren de meeste griffiers deze rol met hun werkzaamheden als griffiegriffier en/of zittingsgriffier.

Sommigen besteden een aanzienlijk deel van hun tijd aan leidinggeven, in het bijzonder wanneer er in de entiteit geen griffier-hoofd van dienst is. Daar waar men slechts over één of twee hoofden van dienst beschikt (bijvoorbeeld voor de burgerlijke en de correctionele afdeling) wordt een griffier leidinggevende ingeschakeld voor een derde afdeling (bijvoorbeeld de jeugdgriffie).

De leidinggevende griffiers staan in ***voor de toebedeling van taken***. In sommige gevallen wordt bewust gelet op de bevordering van de polyvalentie van al het gerechtspersoneel. De opleiding hiertoe gebeurt hoofdzakelijk "op de vloer". Bovendien wordt in bepaalde gevallen getracht om de minder aangename taken te verdelen over de gehele equipe (bijvoorbeeld klassement, kopiëren, enz.).

In vele gevallen is het de hoofdgriffier die de principale beslissingen neemt voor wat betreft ***de verdeling van personeel over de verschillende (sub) afdelingen***. Bepaalde griffiers kunnen wel wijzen op de nefaste gevolgen voor de dienst, ingeval personeelsleden van hun dienst worden overgeplaatst naar andere diensten.

De werkzaamheden van de personeelsleden worden ***gecontroleerd*** op het moment dat de griffiers de documenten ondertekenen. Bepaalde griffiers controleren eveneens het privé telefoon- of internetgebruik.

Zij fungeren, deskundige zijnde in diverse materies, als referentiepersoon voor de (sub) afdeling waaraan ze leiding geven.

Verschillende malen wordt gewag gemaakt van het feit dat ze meewerken aan de ***praktische implementatie van nieuwe regelgeving***, met soms aanzienlijke gevolgen voor de organisatie van de werkprocessen. De gewijzigde procedure inzake de uithandengeving naar de bijzondere kamer van de jeugdrechtbank (art. 57 bis van de Wet op de jeugdbescherming) is daar een voorbeeld van.

Bepaalde griffiers zijn van mening dat het openstaan voor de problemen van hun personeel een wezenlijk onderdeel uitmaakt van hun leidinggevende rol.

De keuze van de gecertificeerde opleidingen wordt in vele gevallen overgelaten aan het personeel zelf of aan de hoofdgriffier; de inbreng van de griffier is hierbij veelal vrij beperkt.

Er zijn griffiers die signaleren dat zij behoefte hebben aan een opleiding waarin bepaalde HRM aspecten aan bod komen (leiderschapsstijlen, motivering van personeel, communicatie, enz.).

## 7.4. GRIFFIERS DIE WORDEN INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

### 7.4.1. Verantwoordelijke boekhouding

Het koninklijk besluit van 10 december 1968[69] geeft de griffiers een aantal exclusieve boekhoudkundige bevoegdheden. Deze regelgeving voorziet diverse boetes indien de griffiers bepaalde verplichtingen niet nakomen. Wij hebben vooralsnog geen kennis van situaties waarbij bepaalde griffiers worden beboet.

Voor zover wij hebben kunnen vaststellen, worden deze taken meestal door de onderliggende niveaus van het griffiepersoneel uitgevoerd, met behulp van de standaardapplicaties.

### 7.4.2. Griffier van de rollen

Overeenkomstig artikel 749 Ger. W. draagt de griffier van de rollen doorlopend zorg voor het regelen van de rechtsdagen onder het gezag van de voorzitter van het gerecht. In bepaalde entiteiten wordt deze opdracht uitgevoerd door de zittingsgriffiers voor de door hen behandelde dossiers. In ander gevallen staat één bepaalde griffier in voor de regeling van de rechtsdagen.

### 7.4.3. Gerechtskosten

Het algemeen reglement op de gerechtskosten in strafzaken van 28 december 1950 heeft de griffier enkele specifieke bevoegdheden gegeven. Enkele voorbeelden:

- betaling van voorschotten voor bepaalde categorieën van kosten (art. 85);

[69] Het koninklijk besluit van 10 december 1968 betreffende de uitvoering van het Wetboek der registratie-, hypotheek- en griffierechten en het houden van de registers in de griffies der hoven en rechtbanken.

- opmaak van maandelijkse kostenstaten van alle kosten die in de loop van de maand zijn gemaakt en toezending in tweevoud van het verzamelborderel met de originelen bewijsstukken (art. 87-88).

Bepaalde bevoegdheden die aan de magistratuur zijn gegeven worden de facto uitgevoerd door de griffie:

- Voor elke criminele, correctionele en politiezaak, wordt een staat van vaststelling van de kosten opgemaakt. Om die vaststelling te vergemakkelijken, voegen de vrederechters, de onderzoeksrechters en de voorzitters der hoven en rechtbanken, zodra zij hun werk betreffende elke zaak hebben geëindigd, bij de stukken een door hen ondertekende staat van de kosten die ingevorderd kunnen worden (art. 97).

### 7.4.4. Materieel beheer

Bepaalde griffiers zijn verantwoordelijk voor de bestellingen van drukwerken, papier, verbruiksartikelen, informaticabenodigdheden, enz. Het zijn voornamelijk de hoofdgriffiers en de griffiers-hoofden van dienst die deze taak op zich nemen.

### 7.4.5. Systeembeheer

Het systeembeheer wordt in de praktijk door quasi alle niveaus van het gerechtspersoneel waargenomen; van het niveau D tot de hoofdgriffier. Meestal wordt deze functie toebedeeld op basis van de interesse van betrokkene of op basis van diens door zelfstudie verworven kennis. Ingeval niemand aan deze eisen voldoet wordt deze rol als het ware lukraak toebedeeld.

Deze griffiers hebben ondermeer de volgende taken:

- dagelijkse back-up;
- helpdeskmedewerker voor kleine problemen (problemen met toegangsrechten, met hardware,…);
- creatie van nieuwe users;
- oplossen van kleine problemen met hardware;
- draaien en controleren van listings;
- controle van het correcte gebruik van de standaardapplicatie;
- uitprinten en verwerken van listings op vraag van verschillende actoren.

### 7.4.6. Statistiekbeheer

Overeenkomstig art. 168, 3$^{de}$ lid, 5° is de griffier verantwoordelijk voor de statistieken.

Diverse griffiers houden statistieken bij, zonder voorafgaandelijke opleiding of informatie. In vele gevallen is het doel ervan onbekend. Dit zou zeer demotiverend werken.

Volgens het Vast Bureau voor Statistiek en Werklastmeting verloopt de samenwerking met de griffiers als volgt.

> *De entiteiten coderen de gegevens in standaardapplicaties.*
>
> *Voor wat betreft de vredegerechten, politierechtbanken, rechtbanken van koophandel, rechtbanken van eerste aanleg- onderzoeksrechters en de raadkamer wordt extractie gedaan van deze gegevens door de dienst ICT van de FOD Justitie. In het merendeel van de gevallen krijgt het Vast Bureau hiervan per jurisdictie een excel-bestand en stuurt dit op zijn beurt ter controle door aan de hoofdgriffiers. Wij hebben geen kennis van de wijze waarop deze controle wordt uitgevoerd en het resultaat ervan. Deze statistieken worden vervolgens gepubliceerd.*

> *De griffiers nemen deel aan werkgroepen met het oog op de ontwikkeling van geautomatiseerde en uniforme statistiek d.m.v. het SAS programma. Zij adviseren het Vast Bureau bij het zoeken naar een uniforme manier van registreren en het creëren van telregels. Het SAS programma moet toelaten dat bepaalde gebruikers van de verschillende jurisdicties toegang hebben tot hun statistieken via een applicatie die toegankelijk is via Intranet van Justitie. Bij de hoven van beroep en de arbeidshoven zou deze werkwijze al het meest ontwikkeld zijn.*

Het doel van het Vast Bureau voor Statistiek en Werklastmeting is de eerste werkwijze (via excel) geleidelijk te vervangen door de tweede werkwijze (via SAS) en dit voor alle type jurisdicties. Op die manier wordt de bevoegdheid van de griffier de facto al drastisch gereduceerd.

### 7.4.7. Kennisbeheer

De griffiers trachten zo goed mogelijk ***hun eigen kennis*** op peil te houden. Meestal worden ze "opgeleid op de vloer".

Veelal wordt nieuwe regelgeving gecommuniceerd door de hoofdgriffier of de griffier-hoofd van dienst. Bepaalde griffiers stellen dat ze weinig tijd hebben om hun kennis actueel op peil te houden. Zij zouden nood hebben aan meer bewerkte informatie, met andere woorden gemakkelijk te gebruiken bij de implementatie.
Vaak gebeurt de overdracht van informatie op mondelinge wijze.

Zij beschikken over weinig ***vademecums of draaiboeken.*** Ook in de meeste standaardapplicaties wordt geen verdere uitleg of commentaar vermeld. Vele griffiers bouwen hun eigen documentatie op. Sommigen geven deze door aan (nieuwe) collega's.

In bepaalde gevallen krijgen de griffiers de opdracht van de magistraat ***om bepaalde wetgeving, rechtspraak of rechtsleer op te zoeken*****,** bijvoorbeeld in domeinen die niet vaak voorkomen.

### 7.4.8. Beleidsadviseur

In ons onderzoek zijn ons weinig gevallen gemeld waarbij de griffiers hun standpunt kenbaar maken aan hun oversten, bijvoorbeeld over (een mogelijke wijziging van) de werkprocessen. Sommige hoofdgriffiers of griffiers-hoofden van dienst organiseren bijenkomsten naar aanleiding van de implementatie van nieuwe wetgeving en vragen het advies van de griffiers.

# 8. GRIFFIERS VAN "AS IS" NAAR "TO BE"

De opdeling van rollen zal ook hier weer hoofdzakelijk volgens de sleutelprocessen worden gedaan.

De wetgever heeft het er door artikel 168 Ger. W. niet bepaald gemakkelijk op gemaakt. Hij combineerde diverse taken in de twee sleutelprocessen, de primaire en de ondersteunende. Nochtans worden in geprofessionaliseerde organisaties van een zekere schaalgrootte, de ondersteunende taken meestal door aparte gespecialiseerde functies uitgevoerd (systeem- en statistiekbeheerder, kabinetssecretaris, boekhouder, enz.). Bovendien heeft hij geen rekening gehouden met het feit dat - weliswaar in beperkte mate - ook leidinggevende functies zijn ontstaan.

Voor wat betreft de primaire processen, stelden de vertegenwoordigers van de pilootsites al tijdens de workshops met het oog op de opmaak van de inventaris van functies, dat bijvoorbeeld de functies van griffier van onderzoeksrechter of van de jeugdrechter[70] niet dusdanig specifiek zijn dat er aparte functiefamilies moeten worden voor voorzien. Tijdens ons onderzoek is verder gebleken dat de rollen van de griffier, onafgezien van de soort jurisdictie, voldoende kunnen worden gegeneraliseerd. Bovendien mogen de generieke functies niet al zodanig worden opgedeeld dat men vastzit in het keurslijf van de specialisatie. Er wordt dan ook in één functiefamilie voorzien voor de primaire processen.

Op basis van deze generieke functiefamilie kunnen individuele functiebeschrijvingen worden opgemaakt. Daarbij kan een keuze uit de rollen worden gemaakt, geïllustreerd door aan de jurisdictie gerelateerde taken. Ook de vereiste technische expertise kan er in worden opgenomen (bijvoorbeeld kennis van het jeugdrecht of de wet op de voorlopige hechtenis). Deze individuele functiebeschrijvingen zullen zodoende een verdere differentiatie teweegbrengen.

Er is daarenboven geen opdeling gemaakt tussen zittingsgriffiers of griffiegriffiers. Hun werkzaamheden maken immers deel uit van één primair proces, dat anders wordt of zal worden georganiseerd naargelang de (soort) entiteit.

Deze generalistische benadering is ook aangewezen in de context van de verhoging van de personeelsmobiliteit. Beleidsverantwoordelijken benadrukken geregeld de noodzaak hiertoe. In het syntheseverslag van de justitiedialogen[71] wordt gesteld dat *"de nadruk moet worden gelegd op de mobiliteit van de griffiers die in de regel sterk gelijkaardige prestaties leveren, ongeacht het rechtscollege."* De mobiliteit wordt ook gepromoot in de oriëntatienota van 2009 "Het Gerechtelijk Landschap, naar een nieuwe architectuur voor Justitie", van Minister Declerck.

Hierna worden de griffiers behandeld naargelang de sleutelprocessen waaraan zij in hoofdzaak deelnemen, meer bepaald:

- de griffiers die hoofdzakelijk worden ingeschakeld in de primaire processen;
- leidinggevende griffiers die tevens worden ingeschakeld in de primaire processen;
- de griffiers die (hoofdzakelijk) worden ingeschakeld in de ondersteunende processen.

[70] Art. 373, 1° en 2°, Ger. W. voorziet wel een weddenbijslag of premie voor deze functies.
[71] Fred ERDMAN en Georges de LEVAL (2004): Syntheseverslag van de Justitiedialogen, Opgemaakt op verzoek van Mevrouw Laurette ONKELINX,Vice-eerste Minister en Minister van Justitie, p. 94 http://www.just.fgov.be/img_publications/pdf/2.pdf

## 8.1. GRIFFIERS DIE HOOFDZAKELIJK WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

### 8.1.1. Exclusieve bevoegdheden

In de ***rol van griffier in de primaire processen*** staat de functie, vanuit haar exclusieve bevoegdheden, mede garant voor de regelmatigheid van de procedure.

❖ **Waarborg regelmatigheid procedure**

De griffier is tot op heden de enige functie binnen het gerechtspersoneel waaraan de wetgever rechtstreeks - voornamelijk voor wat betreft de rechtsplegingsprocedure - exclusieve bevoegdheden heeft gegeven. De uitoefening van deze bevoegdheden wordt hier dan ook in een aparte rol opgenomen, die niet aan ander gerechtspersoneel wordt toebedeeld. Deze rol wordt zowel op de zitting als in de griffie opgenomen. De griffier treedt hierbij op als orgaan van de staat[72].

Op de griffie worden vele aspecten van deze bevoegdheid door de personeelsleden van de onderliggende niveaus C en D uitgevoerd. De griffiers beperken hun inbreng dan tot het zetten van tientallen handtekeningen per dag. Wanneer zij voldoende vertrouwen hebben in hun medewerkers zou een steekproefsgewijze controle immers voldoende zijn.

De meeste korpschefs - op enkele uitzonderingen na - onderkennen het belang van de rol van de griffier als bewaker van de regelmatigheid van de procedure. Het is een bijkomende garantie voor de burger. Zij benadrukken dat de griffier "een specialist van de rechtspleging" zou moeten zijn; een korpschef stelt zelfs dat hij best "een wandelend Gerechtelijk Wetboek" zou zijn.

Velen zijn van oordeel dat deze rol dient te worden gerevaloriseerd.

Bepaalde korpschefs zijn uitermate tevreden over de kwaliteit van hun griffiers.
Zoals al aangehaald, stellen anderen dat hun technische expertise te beperkt is. Velen zouden te weinig pro-actief zijn en een te afwachtende of zelfs een eerder onderdanige houding aannemen. De initiële en permanente opleiding zou aanzienlijk moeten worden verbeterd. Een hoofdgriffier pleit voor een "Ecole des greffes" zoals in Frankrijk. Het feit dat er door een gebrek aan griffiers beroep moet worden gedaan op de lagere niveaus (art. 330 Ger. W.), die vaak te weinig voorbereid zijn, draagt ook niet bij tot een opwaardering van de functie.

❖ **Nieuwe bevoegdheden?**

Tijdens het onderzoek op het terrein is er geen gewag gemaakt over mogelijke nieuwe exclusieve bevoegdheden.

[72] *"De griffier kan persoonlijk aansprakelijk worden gesteld indien hij een wettelijke, reglementaire of een supranationale norm overtreedt die hem een bepaalde gedraging of een bepaald verbod oplegt of indien hij, bij afwezigheid van een dergelijke rechtsnorm niet gehandeld heeft op een wijze die mag verwacht worden van een normaal zorgvuldig en omzichtig persoon geplaatst in dezelfde omstandigheden. Wanneer de fout werd gepleegd in de uitoefening van zijn functie kan de schadelijder zich rechtstreeks tot de Staat wenden. De rechtstreekse aansprakelijkheid van de Staat sluit echter de persoonlijke aansprakelijkheid niet uit. Het orgaan blijft binnen zijn opdracht persoonlijk aansprakelijk samen met de aansprakelijke overheid* " VANDENBERGHE H., VANQUICKENBORNE M., WYNANT L., DEBAENE M., Aansprakelijkheid uit onrechtmatige daad 1994-1999, T.P.R 2000, p. 1841.

In dit verband verwijzen wij naar het persbericht van 1 april 2004 van de Ministerraad van 31 maart 2004 aangaande de rationalisering van het tijdsgebruik van de Magistraten[73]:

> *"Op voorstel van L. Onkelinx, Vice-Eerste Minister en Minister van Justitie nam de Ministerraad akte van het verslag " overbodige taken " die door de magistraten worden uitgevoerd.*
>
> *Om efficiënt tegen de gerechtelijke achterstand tewerk te gaan, moet de rechter zich ook weer kunnen concentreren op de essentie van zijn taak, nl. zijn functie als rechter. Toch wordt er vastgesteld dat de magistraten verschillende administratieve of rechterlijke taken uitvoeren die eigenlijk geen tussenkomst van een of meerdere magistraten vereisen…*
> *Onder de taken die een duidelijk* ***administratief karakter*** *hebben, kan men onder meer denken aan het paraferen van diverse registers en aan de echtverklaring van de vertaalde akten.*
> *Met andere woorden: er bestaan heel wat situaties waarbij een magistraat opdrachten moet uitvoeren met betrekking tot het voor echt verklaren of legaliseren van bepaalde akten. Er bestaat nochtans binnen de rechterlijke macht een specifieke functie - die van de griffier - die de meest belangrijke akten van de rechterlijk macht, namelijk de vonnissen, moet wettigen. Het lijkt dus logisch alle taken inzake echtverklaring bij voorkeur aan de griffier op te dragen, en zulks op stelselmatige wijze.*
> ***Een rechterlijke taak:***
> *Het verhoor van getuigen in burgerlijke zaken:*
> *Die verhoren hebben meestal betrekking op echtscheidingen. Ze nemen meerdere zittingen per week in beslag. In strafrechtelijke zaken is het een politieagent en geen magistraat die het verhoor op zich neemt. Dit model zou kunnen worden overgeheveld naar het burgerlijke recht: het verhoor van getuigen zou kunnen worden toevertrouwd aan een niet-magistraat (een griffier, referendaris of stagiair).*
> ***In het algemeen zou het nuttig zijn een systematische screening door te voeren van het gerechtelijk wetboek en in het bijzonder van de hoofdstukken gewijd aan het onderzoek en aan bijzondere procedures. Op die manier moet een lijst met taken kunnen worden opgesteld waarvan men rechters zou kunnen ontslaan en waarvoor men de mogelijkheid zou kunnen voorzien om ze te delegeren, indien de rechter dit nuttig acht."***

Dit verslag geeft aanleiding tot een studie van de ULB getiteld "*A la recherche de "travaux inutiles" des magistrats*" ingediend in november 2004[74].

Deze studie wordt evenwel niet gedaan vanuit de invalshoek van een andere verdeling van taken tussen griffier en magistraat.

In 2008 heeft P. VRANCKEN naar aanleiding van het eerste verslag aan de ministerraad een oproep gelanceerd aan alle griffiers, met de vraag een dossier op te stellen met het oog op de overdracht van bevoegdheden van de rechter aan de griffier[75]. Wij hebben geen kennis van het gevolg dat aan deze oproep werd gegeven.

Zou het niet aangewezen zijn dat de Zetel in deze de draad terug opneemt?

### 8.1.2. Meer inhoudelijke bijdrage aan gerechtelijke dossiers?

In de rol van ***administratief en juridisch dossierbeheerder*** in de primaire processen levert de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en expertise, een bijdrage aan individuele gerechtelijke dossiers.

[73] http://internationalpresscentre.org/repository/news/104/nl/104112-nl.pdf
[74] Studie gerealiseerd door le Centre de droit privé de l'Université Libre de Bruxelles (U.L.B.) t.a.v. de FOD Justitie door V. PIRE en H. BOULARBAH
[75] http://www.pro-justitia.be/N-08-25_overdracht_van_taken_van_de_rech.htm

❖ **Erkenning huidige situatie**

Zoals blijkt uit de omschrijving van hun werkzaamheden, maken griffiers of zelfs personeelsleden van een lager niveau, "in bulkdossiers" al quasi autonoom, alle onderdelen op van bepaalde rechterlijke beslissingen zoals verstekvonnissen, standaardvonnissen, fixatieschikkingen, enz. In bepaalde gevallen vertrouwt de magistraat ten volle op zijn medewerkers en doet bij de ondertekening van zijn rechterlijke beslissingen slechts nog een steekproefsgewijze controle. Sensu stricto behoren deze werkzaamheden tot de bevoegdheden van de magistraat.

Naar verluidt zouden deze bulkdossiers in de vredegerechten en politierechtbanken het merendeel uitmaken van alle beslissingen (van 80% tot 90%). Ook in bepaalde materies van andere jurisdicties zou dat het geval zijn (R.S.Z. zaken, facturen, collectieve schulden regeling, …).

Deze bijdrage kan uitdrukkelijk worden erkend door er gewag van te maken in de functiebeschrijvingen van de griffier. Het staat uiteraard buiten kijf dat het steeds de magistraat moet zijn die de rechterlijke beslissing neemt en ervoor verantwoordelijk is.

❖ **Modernisering werkprocessen: impact op de toekomstperspectieven**

Hiervoor is al aangestipt dat de werklast van de griffiers aanzienlijk zou kunnen afnemen. Performante standaardapplicaties zouden een groot deel van hun huidige activiteiten kunnen overnemen of vergemakkelijken; door de integratie van de justitiële beslissingen in alle standaardapplicaties, de opname van canvassen van diverse soorten beslissingen of door toepassing van artificiële intelligentie. Uiteraard beseffen wij dat deze ontwikkelingen binnen de Rechterlijke Orde een "zeer moeilijk gegeven zijn " en zeker nog niet voor morgen.

Sommige beleidsverantwoordelijken wijzen op de mogelijks negatieve gevolgen ervan. Meer bepaald zou het gevaar kunnen bestaan dat de griffiers eenvoudige "knopjesdrukkers" worden die niet meer zelfstandig zouden kunnen denken en zelfs de basisregels niet meer zouden kennen.

Deze ontwikkelingen zouden ook kansen kunnen inhouden. Men kan zich namelijk de vraag stellen of de griffiers in de tijd die vrij zou komen een nog grotere bijdrage zouden kunnen leveren aan de inhoudelijke behandeling van de dossiers? Een bepaalde hoofdgriffier stelt expliciet dat deze piste noodzakelijk is indien men de functie van griffier wil revaloriseren.

Griffiers zouden in bepaalde "niet-bulkdossiers"[76] de regelgeving, rechtspraak en rechtsleer kunnen (opzoeken en) toepassen op de voorliggende feiten en een ontwerp opmaken van een rechterlijke beslissing. Magistraten zouden zich dan nog meer kunnen focussen op de zeer moeilijke en complexe dossiers en hun andere kerntaken.

Op die manier zou de functie-inhoud ook minder kenmerken van het competentieniveau C en D vertonen. Jonge professionele bachelors zouden door het interessante werk kunnen worden aangetrokken. De huidige griffiers zouden het als een stimulans en een erkenning kunnen ervaren, waardoor hun motivatie zou kunnen worden verhoogd. Uiteraard zou deze piste de nodige opleiding en omkadering vergen.

P. Vrancken (2002) lijkt deze piste niet te kunnen onderschrijven. Volgens hem "*mag de griffier zich de functies van de rechter niet "toeëigenen": de beoordeling van de rechtsvordering, van het overlegde bewijsmateriaal, van de juridische kwalificatie van de vordering en van de feiten, de interpretatie van de rechtsregels, alle tussenbeslissingen en*

[76] Naar verluidt zijn er griffiers die deze rol al op zich nemen.

*eindbeslissingen behoren uitsluitend toe tot de taken van de rechter. Hij stelt zich nooit in de plaats van de rechter, hij is niet toegelaten zich uit te spreken over de juridische grond van de zaken*[77]*".* Dit lijkt ons eerder een "zwart-wit" redenering te zijn. De vraag is of deze benadering nog actueel en gewenst is? De tussenweg waarbij de griffier samenwerkt met de magistraat en een bijdrage levert aan de inhoudelijke behandeling van een gerechtelijk dossier - waarbij de magistraat het laatste woord heeft - wordt hierbij uitgesloten[78].

❖ **Nederlands systeem: omschrijving**

We verwijzen in dit verband naar het Nederlandse systeem. Daar organiseren de entiteiten autonoom hun juridische werkzaamheden. De "zwaarte van de dossiers" vormt kennelijk de basis voor de toebedeling ervan aan een bepaald niveau van "gerechtsambtenaren"[79]. Dit geeft het voordeel dat er criteria bestaan voor de inschakeling van gerechtspersoneel. Aan elk niveau is ook een loonschaal verbonden.

Hierna volgt een korte beschrijving van de werkzaamheden van de respectievelijke niveaus:

- De ***"administratief-juridisch medewerkers"*** (mbo[80] niveau):
  - Ze geven ***bij eenvoudige zaken*** ondersteuning ter zitting of stellen conceptvonnissen op.
- De ***"adjunct juridisch medewerker"*** (mbo+ niveau), de ***juridisch medewerker*** (hbo[81] of academisch niveau) en de ***senior juridisch medewerker*** (academisch niveau):
  - Ze doen de juridische voorbereiding van zaken.
  - Ze geven zittingsondersteuning.
  - Ze doen de juridische nabewerking van zaken waaronder het opstellen van conceptuitspraken.
  - Ze bewaken de voortgang van de zaaksbehandeling.

  Het verschil tussen de werkzaamheden in deze drie functies is de zwaarte van de rechtszaken waaraan zij juridische ondersteuning verlenen. Het gaat dan respectievelijk om:

  - ***lichte zaken:*** juridisch-technisch niet ingewikkeld die volgens een standaardaanpak worden afgedaan;
  - ***middelzware zaken:*** juridisch minder ingewikkeld, waarvan het geschilpunt binnen korte tijd, inclusief lezen van de wet- en regelgeving en andere informatiebronnen, duidelijk is;
  - ***relatief zwaar gekwalificeerde zaken***: juridisch-technisch ingewikkeld, waarvan het geschilpunt pas na nadere bestudering van wet- en regelgeving en andere informatiebronnen duidelijk is.
- De ***stafjuristen*** (academisch niveau en ruime ervaring als juridisch medewerker op het betreffende rechtsgebied) verlenen juridische ondersteuning, dit aan de categorie zaken die als de zwaarste worden gekwalificeerd, de ***complexe*** zaken. Zowel bij de ondersteuning ter zitting als bij het opstellen van conceptvonnissen hebben de stafjuristen een grotere rol dan de juridisch medewerkers.

[77] P. VRANKEN, De deontologie van de griffiers, secretarissen en het personeel van griffies en parketsecretariaten, 2002, p. 79
[78] Deze problematiek wordt eveneens behandeld bij de functie van referendaris.
[79] "gerechtsambtenaren" = ons gerechtspersoneel
"rechterlijke ambtenaren met rechtspraak belast" = onze magistraten
[80] *Mbo: middelbaar beroepsonderwijs. Het is een vorm van voortgezet onderwijs. Het duurt vier jaar en is bedoeld voor leerlingen van zestien tot twintig jaar. Er worden zowel algemene als beroepsgerichte vakken gegeven.*
[81] *Hbo: hoger beroepsonderwijs. In tegenstelling tot de universiteiten zijn hbo-opleidingen, naast de overdracht van vaktheoretische kennis gericht op de ontwikkeling van vaardigheden in nauwe aansluiting op de beroepspraktijk.*

Theoretisch is het niveau van onze griffiers min of meer vergelijkbaar met de Nederlandse (adjunct)juridisch medewerkers. Dat van onze assistenten is te vergelijken met het niveau van Nederlandse administratief-juridisch medewerkers. Het niveau van onze ervaren referendarissen gelijkt op dat van de stafjuristen.

Mocht deze piste valabele elementen bevatten voor de Belgische Rechterlijke Orde, dan dienen de werkprocessen te worden aangepast. Hierbij kan worden gedacht aan:

- het opstellen van duidelijke indicatoren en richtlijnen die de zwaarte van de binnenkomende dossiers bepalen;
- in de mate van het mogelijke, afstemmen van deze indicatoren op die van de bepaling van de eindproducten[82] die het aanknopingspunt vormen voor andere beheersinstrumenten zoals de werklastmeting en de kostprijsberekening;
- het bepalen van de verdelingsregels voor de binnenkomende dossiers: welk soort dossier wordt aan welke categorie van personeel toegewezen?

❖ **Nederlands systeem: reacties beleidsverantwoordelijken**

We legden in de tweede ronde dit systeem voor aan alle korpschefs en de hoofdgriffiers. De meesten kennen het niet of nauwelijks. De eerste reacties zijn weerom uiteenlopend. Hierna volgt "een bloemlezing" van enkele frappante replieken:

*"Het is moeilijk om vooraf uit te maken of een dossier al dan niet complex is."*

*"In kleine entiteiten kunnen de zittingen niet worden georganiseerd naargelang de complexiteit van de dossiers."*

*"Wat moet ik dan nog doen? Mijn huidige werklast is niet van dien aard dat ik nood heb aan meer delegatie aan de griffiers."*

*"Als men beter had nagedacht over de opwaardering van de griffiers, dan had men misschien geen referendarissen nodig gehad."*

*"Er is in dit systeem een grote vertrouwensband nodig tussen de magistraat en de griffier."*

*"Nu is er op verschillende plaatsen het omgekeerde; de magistraten maken zelf hun vonnissen en verwachten als maar minder van de griffiers."*

*"Vroeger waren griffiers "luxe secretaressen", nu typen vele magistraten hun vonnissen zelf. De griffier kan effectief andere dingen doen."*

*"Er is een groot verschil in complexiteit tussen het niveau van de eerste aanleg en dat van het hoger beroep."*

*"Alles moet toch worden gecontroleerd door de magistraat, ook de simpelste dossiers. Hij neemt de eindbeslissing. Het zou dubbelwerk inhouden als de griffier dit ook zou doen".*

"*Het is bijna zeker dat er teveel griffiers en magistraten zijn".*

*"Ook de werkprocessen moeten worden verbeterd; er wordt nu veel dubbelwerk gedaan.*

[82] Eindproducten zijn de resultaten van activiteiten die binnen de entiteit worden verricht, en deze entiteit ook verlaten Deze producten vormen de scharnier tussen enerzijds processen (activiteiten, inzetten van middelen) en anderzijds de opdrachten en doelstellingen van een organisatie. Bij de bepaling van deze eindproducten wordt rekening gehouden met de specificiteit van het overwogen product voor de entiteit; de frequentie van voorkomen, het belang van het overwogen product in een context van kostenberekening, de werklast, de efficiëntie of effectiviteit (en de mate waarin het voor deze aspecten verschilt van andere producten); de mogelijkheid om het van andere producten te onderscheiden (en overlapping met andere producten te vermijden), de meetbaarheid (en beschikbaarheid van bijv. volumegegevens, nu of op middellange termijn), enz.

*"Al bij de opmaak van het overzicht van de feiten kan de magistraat bepaalde nuances onderkennen. Als hijzelf de opzoekingen doet is er kans dat hij op bepaalde pistes stuit. Dit zou verloren gaan als de griffier deze aspecten van de behandeling van de dossiers zou overnemen."*

*"Ik zou het moeilijk hebben om bepaalde werkzaamheden aan de griffier te delegeren; ik doe alles zelf, waaronder het nazicht van de dagvaarding, mogelijke stuiting verjaring, ….enz."*

Er is nog maar weinig reflectie over het zoeken naar alternatieve samenwerkingsvormen die het onafhankelijkheidsprincipe blijven eerbiedigen. Blijkbaar past deze samenwerkingswijze momenteel nog niet onmiddellijk in de huidige perceptie van menig magistraat. Velen zijn eerder "einzelgängers" die nog werken zonder klankbord.

Wij vroegen aan de beleidsverantwoordelijken welke soort van dossiers, volgens een systeem gelijkaardig aan het Nederlandse, al grotendeels wordt behandeld of kan worden behandeld. De meeste korpschefs hebben hieromtrent wel al enig idee. Hierna volgt een verre van exhaustief overzicht; het is slechts een begin van een mogelijke oefening:

- Voor wat betreft de arbeidsgerechten:
  - dossiers met gerechtsdeskundigen:
    o.m. de opmaak van beschikkingen betreffende de aanduiding ervan.
  - dossiers op het gebied van het arbeidsovereenkomstenrecht:
    Het zou moeilijk zijn om voorafgaandelijk uit te maken hoe zwaar een dossier zal zijn. Het is steeds de magistraat die oordeelt of er al dan niet sprake is van een dringende reden.
  - de meeste R.S.Z. dossiers (inclusief de berekeningen);
    Een bepaalde korpschef stelt dat, indien hij meer griffiers ter beschikking zou hebben, hij deze zelfs niet zou herlezen.[83]
  - dossiers betreffende collectieve schuldenregeling[84];
  - dossiers gehandicapten en Ziekte- en invaliditeitsverzekering (inclusief de opdrachten aan de deskundigen op basis van lijsten en richtlijnen);
  - dossiers arbeidsongevallen;
    Ingeval van niet betwisting herneemt de griffier al de besluiten van de deskundige.
  - dossiers beroepsziekten:
    Het zou een te moeilijke materie zijn aangezien de wettelijke basis complex is en de rechtspraak in voortdurende evolutie.
- Voor wat betreft de rechtbanken van koophandel:
  - verstekvonnissen;
  - factuurzaken;
  - dossiers op het gebied van faillissementen:
    - tal van aspecten: erelonen en vervanging van deskundigen;

[83] Een korpschef stelt dat deze dossiers beter niet meer door de rechtbank zouden worden behandeld.
[84] Een korpschef stelt dat deze dossiers beter niet meer door de rechtbank zouden worden behandeld. Hij verwijst hiervoor naar het Franse systeem. De schuldenaar dient zijn verzoek tot schuldsanering niet bij de rechter in, maar bij de *departementale commissions de surendettement des particuliers* (Art. L.331-1 CdlC.). De commissie onderzoekt de schuldensituatie van de debiteuren en speelt een belangrijke bemiddelende en sturende rol bij de totstandkoming van de saneringsplannen. De rechter oordeelt onder andere over beroep (recours) tegen afwijzing van verzoeken en beoordeelt voorstellen van de commissie voor gerechtelijke saneringsplannen.

- In een bepaalde entiteit is de autonomie van de griffier bij de verificatie van de vereffeningdossiers die door de curatoren worden neergelegd zeer groot; hij is een echte "go between" tussen de magistraat en de curator.

➢ Voor wat betreft de politierechtbank:

- Volgens een bepaalde korpschef worden penale zaken al voor 80 à 90% "gedelegeerd" aan de griffier. Gemiddeld zouden er per zitting op bijvoorbeeld 80 zaken, 50 verstekvonnissen zijn.[85]
- Voor de burgerlijke zaken zou de magistraat nog in hoofdzaak "de pen vasthouden". Voor wat betreft de dossiers met lichamelijke schade zouden de huidige griffiers over te weinig technische expertise beschikken. Deze dossiers zouden beter kunnen behandeld worden door referendarissen.[86]

➢ Voor wat rechtbank van eerste aanleg

- echtscheidingsdossiers: opmaak vonnissen echtscheiding onderlinge toestemming.

Deze piste wordt ook besproken bij de referendarissen die een bijdrage leveren aan de individuele gerechtelijke dossiers (zie punt 6.1.1. van hoofdstuk VI).

❖ **Functionele leiding magistraat?**

Men kan zich de vraag stellen of het niet inherent is aan de rol van juridisch dossierbeheerder dat de magistraat de functionele leiding heeft over de griffier. Onder dit begrip wordt in dit rapport verstaan: "*het uit hoofde van een bepaalde functie/deskundigheid, dwingende vaktechnische aanwijzingen geven aan niet-hiërarchische ondergeschikten; deze aanwijzingen betreffen inrichting en inhoud van het werkproces*".

Het is immers steeds de magistraat die beslist over de (uiteindelijke) oriëntatie in een dossier, waarvan de griffier de rechterlijke beslissing juridisch zou voorbereiden.

In de praktijk heeft een functionele leiding al meer vorm gekregen door toepassing van "de celwerking". In deze organisatievorm is een bepaalde magistraat die bevoegd is voor een welbepaalde materie de functioneel leidinggevende van het gerechtspersoneel van verschillende niveaus die aan zijn cel zijn toegewezen. In bepaalde gevallen zitten alle niveaus, inclusief de magistraat, zelfs fysisch in elkaars nabijheid.

Deze organisatiewijze zou eventueel de kloof tussen de verschillende niveaus (tussen magistraten en zittingsgriffiers, tussen zittingsgriffiers en griffiepersoneel, enz.) aanzienlijk kunnen doen afnemen en de teamspirit bewerkstellingen.

❖ **Zittingsmanagement**

Het zittingsmanagement is geen exclusieve bevoegdheid van de griffier. In het Syntheseverslag van de Justitiedialogen[87] wordt gesteld dat "*inzake beheer van de tijd van de zittingen door overleg en aangepaste afspraken operationele regelingen moeten kunnen worden getroffen"*. De vraag kan worden gesteld of de griffier in de toekomst geen initiërende en coördinerende rol dient te spelen en daar ook als dusdanig wordt in erkend.

---

[85] De regelgeving zou volgens bepaalde korpschefs moeten worden gewijzigd; tal van overtredingen zouden niet meer op de rechtbank moeten terechtkomen en autonoom afgehandeld door het Openbaar Ministerie.

[86] Meerdere korpschefs stellen dat het aantal burgerlijke zaken aanzienlijk verminderd is door de fusie van een aantal verzekeringsmaatschappijen; deze zouden veel meer tot onderlinge regeling overgaan.

[87] F. ERDMAN en G. de LEVAL (2004): Syntheseverslag van de Justitiedialogen, Opgemaakt op verzoek van Mevrouw Laurette ONKELINX,Vice-eerste Ministeren Minister van Justitie, p. 115
http://www.just.fgov.be/img_publications/pdf/2.pdf

Zoals al vermeld staan bepaalde griffiers nu al grotendeels in voor het zittingsbeheer (dossiers voor de raadkamer, burgerlijke dossiers, enz. ). Deze praktijk is niet veralgemeend. Bepaalde magistraten laten bijvoorbeeld niet toe dat de griffier de agenda beheert. Uiteraard hangt men ook af van de ketenpartners. In correctionele zaken bijvoorbeeld worden de dossiers in bepaalde entiteiten gefixeerd door het Openbaar Ministerie, in andere door de (Eerste) Voorzitters.

Zou het niet aangewezen zijn dat de Zetel zich zou beraden in hoeverre deze rol in de toekomst door de griffier kan worden opgenomen? Er zouden in deze context blijkbaar nog heel wat mogelijkheden tot verbetering zijn. Enkele voorbeelden uit de synthesetekst van de Justitiedialogen[88]:

> *Veel mensen zouden in het begin van de zitting al moeten aanwezig zijn, daar waar hun vonnis of arrest veel later wordt uitgesproken."*
> *In bepaalde entiteiten wordt geen voorrang gegeven aan zaken met gedetineerden en/tolken;*
> *Partijen in diverse pleitzaken zouden op hetzelfde tijdstip worden opgeroepen.*

De griffier kan de actor bij uitstek worden die het nodige overleg organiseert en afspraken maakt met de andere actoren (advocatuur, openbaar ministerie, ander griffiers, de hoofdgriffier, griffier van de rollen, enz.).

### 8.1.3. Omschrijving autonomie griffier

Het merendeel van de beleidsverantwoordelijken wijzen op de noodzaak dat de Rechterlijke Orde duidelijker definieert hoever de autonomie van de griffier reikt. Van zodra magistraten en griffiers de limieten ervan kennen, zou de kans verhogen dat deze meer wordt gerespecteerd en afgedwongen.

Wat is de omvang van deze autonomie? De standpunten zijn uiteenlopend.

Bepaalde griffiers zijn van mening dat zij finaal moeten beslissen over quasi alle aspecten van de rechtspleging. Zij zouden bijvoorbeeld de eindbeslissing moeten nemen om de partijen al dan niet op te roepen bij gerechtsbrief. Daar tegenover stellen bepaalde korpschefs dat het aan de magistratuur is om op dat gebied algemene richtlijnen op te maken. Het is immers de magistraat die op de zitting al dan niet een verstekvonnis zal uitspreken.

Een aantal verantwoordelijken oordelen dat de autonomie vooral belangrijk is op de zitting. Anderen wijzen op het feit dat de griffier ook buiten de zitting voor wat betreft bepaalde aspecten "op zijn spreekwoordelijke strepen dient te staan". Men geeft hierbij het voorbeeld dat de griffier onder geen beding mag toelaten dat een magistraat een dossier dat nog niet in beraad is genomen mee naar huis neemt[89]. In de praktijk zou van deze verplichting evenwel in bepaalde gevallen worden afgeweken.

Wij doen hierna een poging tot definitie van deze autonomie. Het is vanzelfsprekend niet de bedoeling om een juridisch afdwingbare omschrijving te geven. Ze is enerzijds relevant voor de dagdagelijkse samenwerking tussen griffier en magistraat. Anderzijds geeft zij een indicatie bij de bepaling van de vereiste competenties. Uiteraard is deze omschrijving slechts een basis voor verder debat.

[88] ibidem
[89] Art. 168, 3de lid, 6°, Ger. W.

***"De functie is autonoom in haar rol van griffier, waarbij zij garant staat voor een regelmatig procesverloop. In haar rol van administratief en juridisch dossierbeheerder voert zij haar werkzaamheden uit overeenkomstig de vigerende regelgeving, rechtsleer en rechtspraak en volgens de instructies van de magistraat."***

## 8.2. LEIDINGGEVENDE GRIFFIERS DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

Zoals al vermeld zijn er in de griffie veel minder leidinggevende griffiers dan bij de secretarissen. De vraag kan worden gesteld of, in de hypothese dat de hoofdgriffiers en de griffiers-hoofden van dienst meer beheersrollen op het niveau A zouden opnemen, de griffie niet meer eerste lijnverantwoordelijken zou nodig hebben die verantwoordelijk zijn voor minimum een tiental personen. Dit zou al het geval zijn in griffies waar een leidinggevende griffier verantwoordelijk is voor een afdeling. De jeugdgriffie is daar een klassiek voorbeeld van. In grotere entiteiten wordt hiervoor een griffier-hoofd van dienst ingeschakeld.

Vele beheersrollen die worden gedefinieerd bij de hoofdgriffiers en de griffiers-hoofd van dienst zijn ook van toepassing op de griffier. Weliswaar vervullen zij deze rollen ten aanzien van een lager niveau in de griffie en wordt sterk de nadruk gelegd op operationele aspecten.

Als voornaamste rollen hebben wij voorlopig weerhouden:

- de rol van dossierbeheerder in de primaire processen;
- de rol van griffier;
- de rol van verantwoordelijke personeel en organisatie van een (sub)entiteit (inclusief de rol van personeelsbeheerder);
- de rol van beleidsadviseur van de hoofdgriffier en de griffier - hoofd van dienst;
- de rol van coach ten opzichte van alle subalterne medewerkers;
- de rol van kennisbeheerder;
- de rol van netwerker;
- de rol van extern aanspreekpunt;

Zoals de lezer zal merken wordt hierna grotendeels herhaald wat is vermeld bij de leidinggevende secretaris. Enerzijds verzwaart dit het rapport, anderzijds is er het voordeel dat de lezer niet steeds terug moet gaan naar een andere functie.

### 8.2.1. De rol van administratief en juridisch dossierbeheerder

In de rol van ***administratief en juridisch dossierbeheerder*** in de primaire processen levert de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en expertise, een bijdrage aan individuele gerechtelijke dossiers.

De leidinggevende griffier is verantwoordelijk voor het primaire proces van zijn (sub)afdeling. Hij beheerst het volledig. Als ervaren dossierbeheerder neemt hij eraan deel in specifieke

materies of in bepaalde onderdelen van de procedure. Hij springt bovendien in bij moeilijke dossiers, hij lost problemen op die de medewerkers niet zelf kunnen oplossen, hij is verantwoordelijke om nieuwe wetgeving in de individuele dossiers toe te passen. Hij werkt hierbij in goed overleg met de betrokken magistraat.

### 8.2.2. De rol van griffier

In de ***rol van griffier in de primaire processen*** staat de functie, vanuit haar exclusieve bevoegdheden, mede garant voor de regelmatigheid van de procedure.

In hoever de leidinggevende griffier nog als zittingsgriffier fungeert zal uiteraard afhangen van de lokale organisatie binnen de entiteit.

### 8.2.3. De rol van verantwoordelijke Personeel & Organisatie

In de ***rol van (eind)verantwoordelijke P&O*** neemt de functie, in de context van de doelstellingen van de gehele organisatie, voor de (sub)afdeling waarvoor ze bevoegd is, strategische en/of operationele beslissingen op het gebied van de werkprocessen, de organisatiestructuur, de monitoring, het human resources management en het facility management[90].

De leidinggevende griffier zou in de toekomst verschillende aspecten van deze rol kunnen vervullen ten aanzien van zijn (sub)afdeling.

Vele entiteiten hebben vandaag hun algemene doelstellingen quasi niet geformaliseerd; de bepaling van de koers die men wil varen op lange of middellange termijn gebeurt eerder op een spontane manier.

Op het moment dat de directie haar algemene doelstellingen gaat formaliseren, is de leidinggevende griffier als eerste-lijnverantwoordelijke en people manager de functie bij uitstek om deze te ***operationaliseren*** op de werkvloer. Idealiter zou hij in staat moeten zijn om de resultaten en de inspanningen die zijn (sub)afdeling zelf op korte en middellange termijn zal leveren te ***formaliseren en te communiceren***. Deze resultaten en inspanningen kaderen in de operationele plannen van de griffie.

Ook hij maakt hiertoe gebruik van accurate meet- en opvolgingsinstrumenten.

De leidinggevende griffier legt vooral achteraf de nodige ***rekenschap*** af aan de griffier-hoofd van dienst en/of de hoofdgriffier.

Hij is verantwoordelijk voor het management van het primaire proces waarvoor hij verantwoordelijk is; hij is in staat om het in kaart te brengen, te analyseren en ***mogelijks te reorganiseren.*** Uiteraard wordt hiervoor, indien nodig, overleg gepleegd met andere verantwoordelijken (griffier-hoofd van dienst, magistraten, …).

[90] Facility management omvat ondersteunende diensten, ondermeer op het vlak van technisch onderhoud, verhuizingen, bekabeling, energiebeheer, beheer van meubilair, beveiliging, catering, schoonmaak, beheer van vergaderzalen, reprografie, postbedeling, afvalverwerking en beheer van roerende goederen binnen het lokale gerechtsgebouw.

De leidinggevende griffier is de eerste verantwoordelijke voor een ***moderne uitbouw van de controle van het primaire proces***. Hij responsabiliseert zijn personeelsleden en organiseert steekproefsgewijze controles.

Ter illustratie van deze rol verwijzen wij hier naar de illustratie bij dezelfde rol in hoofde van de hoofdgriffier (zie punt 8.2.2. van hoofdstuk IV).

> In dit voorbeeld wordt in het beleidsplan ***de strategische doelstelling*** " de klantvriendelijkheid optimaliseren" opgenomen.
>
> De inbreng van de leidinggevende griffier functie bij de operationalisering van bepaalde aspecten van deze doelstelling kan aanzienlijk zijn. Enkele voorbeelden:
>
> - Hij kan zijn ondergeschikten nog meer bewust maken van de "notie van openbare dienstverlening".
> - Hij kan hen wijzen op het belang van de loketfunctie en desgevallend ingrijpen wanneer een burger of raadsman minder goed wordt ontvangen.
> - Hij kan zijn ondergeschikten aanzetten om tijdig op mondelinge of schriftelijke vragen te reageren en één en ander controleren.
> - Hij kan samen met zijn ondergeschikten de oefening maken of standaardbriefwisseling niet eenvoudiger kan worden gemaakt.

De rol van personeelsbeheerder wordt in dit rapport hoofdzakelijk gezien vanuit het oogpunt van de organisatie en omvat ondermeer de bevoegdheden van een klassieke stafdienst personeel (o.a. selectie, personeelsplanning, administratief beheer, competentie-management), de toebedeling van de taken aan personeelsleden en de sturing van de werklast.

De griffier maakt zich de elementaire beginselen van het ***nieuwe personeelsstatuut*** eigen en past ze toe in de praktijk. Hij wordt hierbij ondersteund door de HRM. Hij controleert of de diverse functies en hun competenties voldoende zijn aangepast aan de opdrachten van zijn (sub)entiteit. Hij geeft aan de HRM alle elementen op basis waarvan deze accurate individuele functiebeschrijvingen kan maken, die dienstig zijn bij de werving, de evaluatie en de opleiding. Hij staat in voor de toebedeling van het werk aan het personeel.

### 8.2.4. De rol van beleidsadviseur

In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise beleidsadvies aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

De griffier adviseert de griffier-hoofd van dienst en de hoofdgriffier.

### 8.2.5. De rol van coach

In de ***rol van coach*** ondersteunt de functie de personeelsleden bij hun functioneren en ontwikkeling. Dit behelst de opvolging, het motiveren en het aanmoedigen van het personeel.

Deze rol is essentieel. De leidinggevende griffier vervult hem ten opzichte van al zijn ondergeschikten.

Hij tracht hierbij zowel de individuele ontwikkeling als de teamgeest te bevorderen. Hij begeleidt hen naar een zo groot mogelijke operationele autonomie. Hij fungeert als vertrouwenspersoon en verschaft feedback, zowel positief als negatief.

De griffier is als eerste lijnverantwoordelijke zeer goed geplaatst om op de werkvloer de operationele verantwoordelijke te zijn van belangrijke veranderingen in de organisatie. Deze kunnen het gevolg zijn van overheidsinitiatieven (bijvoorbeeld de wijzigingen van de HRM processen) of van initiatieven van de directie (bijvoorbeeld naar aanleiding van bepaalde strategische doelstellingen). Hoe meer zijn personeelsleden het nut van bepaalde veranderingen gaan inzien, hoe groter de kans op succes.

De griffier dient ook ruimte te laten voor verbeterinitiatieven van de werkvloer zelf.

Hij kan deze rol uiteraard slechts opnemen indien de hiërarchie het belang van deze rol voldoende erkent. Deze dient hem hierbij voldoende te ondersteunen en te omkaderen.

### 8.2.6. De rol van kennisbeheerder

In de rol van ***kennisbeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden.

De leidinggevende griffier is eindverantwoordelijk voor het primaire proces van een (sub)entiteit. Bij wijziging van bepaalde regelgeving dient zij, samen met de betrokken magistraat in te staan voor de analyse van de regelgeving met gevolgen voor het primaire proces waarvoor hij verantwoordelijk is. Desgevallend neemt hij hiervoor deel aan uitwisselingsfora of specifieke opleidingen. Vervolgens staat hij in voor de kennisoverdracht ervan. Hij doet dit door middel van de aanpassing van het vademecum, dienstnota’s, overlegvergaderingen en dergelijke meer.

De griffier neemt kennis van de wijzigingen in het personeelstatuut en communiceert ze aan haar ploeg.

### 8.2.7. De rol van netwerker

In de rol van ***netwerker*** ontwikkelt en onderhoudt de functie - vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - een informeel netwerk met het oog op de uitwisseling van kennis, expertise en informatie, zowel binnen de organisatie als met de ketenpartners.

Net zoals bij het Openbaar Ministerie werken de meeste juridicties nog los van elkaar. De griffier kan daar aan verhelpen door middel van de uitbouw van informele netwerken. Uiteraard is het ook hier niet de bedoeling dat parallelcircuits ontstaan.

### 8.2.8. De rol van aanspreekpunt

In de rol van ***aanspreekpunt*** verschaft de functie - vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - informatie aan interne medewerkers en externe belanghebbenden.

De griffier kan in eerste of tweede lijn optreden (loket, briefwisseling, telefonisch, email, enz.). Hij verschaft hierbij informatie aan de rechtsonderhorigen, advocaten, politie, enz.

## 8.3. GRIFFIERS DIE (HOOFDZAKELIJK) WORDEN INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

Wij stipten al bij de inleiding van punt 8 aan dat de wetgever in art. 168 Ger. W. aan de griffier bevoegdheden heeft gegeven die zich situeren in de primaire en de ondersteunende processen. Zou het niet wenselijk zijn om, in de context van de hervormingen van Justitie, een debat op te starten met het oog op een verduidelijking en hergroepering van bevoegdheden?

Meerdere malen wordt in dit rapport verwezen naar de stelling dat in de toekomst geprofessionaliseerde functies dienen te worden gecreëerd in een aangepaste organisatiestructuur. Zoals omschreven onder punt 6.3. van hoofdstuk V, voorziet de wetgever hiertoe reeds een organisatiestructuur en een statuut[91].

In zijn oriëntatienota van 2009 "Het Gerechtelijk Landschap, naar een nieuwe architectuur voor Justitie"[92], opteert Minister van Justitie de Clerck voor een beheersdienst bij elke rechtbank, die de korpschef ondermeer ondersteunt bij het personeelsbeleid, het financiële beleid, en de informatica. Hij beperkt de griffie tot "de gerechtelijke ondersteuning".

De piste tot professionalisering van de ondersteunende taken zal des te noodzakelijker zijn mocht de korpschef van elke entiteit, zoals voorzien in voormelde nota, *de eindverantwoordelijkheid krijgen voor de leiding, de organisatie en het beheer van zijn entiteit en beschikt over werkingsmiddelen, beleids- en beheersbevoegdheden. Er zouden hierbij middelenenvellopes worden toegekend, Aan elke aan elke entiteit zou ook een basisenveloppe "gerechtskosten" worden gegeven.*

Zou het niet opportuun zijn dat op termijn griffiers, die in hoofdzaak in de ondersteunende processen tewerkgesteld zijn, zouden ressorteren onder artikel 177, §2, 1ste lid, Ger.?

### 8.3.1. De functie/rol van systeembeheerder

Over het algemeen is er een consensus bij onze gesprekspartners om deze functie in een eerste fase al in een aparte functiefamilie onder te brengen. Op termijn zouden hun werkzaamheden niet meer tot die van de griffier moeten behoren en verder moeten worden geprofessionaliseerd. Logischerwijze is deze professionalisering inherent verbonden aan de ontwikkeling van nationale performante informaticasystemen die ondermeer als basis fungeren voor de verdere uitbouw van beheersinstrumenten. Bovendien zou het aangewezen zijn ze onder te brengen in nieuwe structuren.

Op 1 januari 2011 kwam een overlegmodel ICT tot stand tussen het Openbaar Ministerie, de hoven en rechtbanken en de FOD Justitie. Voor de Zetel werden op tactisch niveau "Thematische projectgroepen", "applicatieprojectgroepen" en "correspondenten van de Rechterlijke Orde" voorzien. Op operationeel niveau worden "Key professionals" en lokale ICT assistenten" voorzien. Er zal moeten worden nagegaan op welke wijze bepaalde rollen en resultaatsgebieden van de griffiers-systeembeheerders in deze context moeten worden

[91] Art. 158 Ger. W.
Art. 177, §2, 1ste lid, Ger. W. Onverminderd de artikelen 163, derde lid en 172, derde lid, zijn aan de griffies, de parketsecretariaten en, in voorkomend geval, aan de steundiensten personeelsleden verbonden die door de minister van Justitie worden benoemd in het niveau B, C en D
Niveau B omvat de graden van deskundige, administratief deskundige en ICT deskundige.
[92] S. De Clerck. Oriëntatienota. Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, p.61.

omschreven. Ook hier hebben wij op heden onvoldoende zicht op de concretisering van dit nieuwe model.

Wij verwijzen naar het feit dat ICT deskundigen die onderdeel uitmaken van het administratieve niveau B dezelfde wedde hebben als de griffiers. Een herbenoeming van actuele griffiers-systeembeheerders in dit niveau in een steundienst zou bijgevolg, voor wat betreft dit aspect, geen onoverkomelijke problemen met zich meebrengen.

### 8.3.2. De functie/rol van kabinetssecretaris

Tijdens ons terreinwerk hebben wij geen kabinetssecretaris geïnterviewd die deze functie in hoofdzaak uitoefende. Meestal wordt ze als rol opgenomen door een hoofdgriffier of een griffier-hoofd van dienst. Wij vernamen echter dat deze functie blijkbaar bestaat in bepaalde jurisdicties.

Het Gerechtelijk Wetboek heeft deze functie in een aparte structuur opgenomen:

> *Art. 158, § 2. Ger. W. Ingeval, overeenkomstig § 1, geen steundienst is opgericht, kan de korpschef in deze hoven, rechtbanken en parketten, een kabinetssecretariaat oprichten dat onder zijn gezag en toezicht staat. Hij kan een kabinetssecretaris kiezen uit het gerechtspersoneel van, naar gelang van het geval, de griffies of de parketsecretariaten. "*

Voor de personeelsleden die in hoofdzaak kabinetsecretaris zijn, hebben wij, naar analogie met de secretarissen, een aparte functiefamilie opgesteld.

### 8.3.3. Overige werkzaamheden in de ondersteunende processen.

In het merendeel worden deze werkzaamheden (boekhouder, beheerder van gerechtskosten, documentatiebeheerder, statistiekbeheerder, enz.) gecombineerd met taken in de andere sleutelprocessen. Er worden dan ook geen aparte functiefamilies voorzien. De rol van verantwoordelijke voor één of meerdere ondersteunende processen wordt opgenomen in de andere functiefamilies.

❖ **beheerder gerechtskosten**

De rol van de griffier bij het beheer van de gerechtskosten blijft te bepalen maar zal waarschijnlijk gericht zijn op het controleaspect, in een positie aanvullend aan deze van de magistraat. De meest vermelde taken hebben betrekking op: nazicht van de tarieven, wettelijke bepalingen op de facturen en de financiële stukken in de gerechtelijke dossiers of het verzenden van de gerechtelijke beslissingen aan de ontvanger van de domeinen.

❖ **statistiekbeheerder**

Voor wat betreft het statistiekbeheer wordt de rol van de griffier nu de facto al geminimaliseerd door de informatisering en de werkzaamheden van het Vast bureau voor Werklastmeting en Statistiek (zie punt 7.4.6.).

# 9. VOORSTEL FUNCTIEFAMILIES GRIFFIER “AS IS +”

## 9.1. GRIFFIERS–DOSSIERBEHEERDER DIE HOOFDZAKELIJK WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSSEN

**DOEL**

Op basis van specifieke bevoegdheden en expertise en overeenkomstig de vigerende reglementering, administratief en juridisch voorbereiden en behandelen van gerechtelijke dossiers, teneinde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen van de (sub)afdeling.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **griffier** uitvoeren van de hem door de wetgever exclusief opgelegde taken (in verband met de zitting)

teneinde

de voortgang en de regelmatigheid van de gehele procesgang van de door de functie behandelde gerechtelijke dossiers te bewaken.

Mogelijke taken:

- notuleren van alle relevante vaststellingen en verklaringen van alle partijen op het zittingsblad - al dan niet met de toestemming van de magistraat - waardoor deze worden geauthentiseerd;
- (proactief) controleren van alle aspecten van de rechtsplegingprocedure.

2. Als **griffier** uitvoeren (op de griffie) van de hem door de wetgever exclusief opgelegde taken

teneinde

overeenkomstig de desbetreffende rechtsplegingprocedures, de eindverantwoordelijkheid op te nemen over de administratie van de hem toebedeelde gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:

- instaan voor de oproeping van partijen bij gerechtsbrief;
- afleveren van uitgiften, uittreksels en afschriften van de ter griffie berustende minuten en gerechtelijke bescheiden (art. 1380 Ger. W.).

3. Als **administratief (en juridisch) dossierbeheerder**, onder verantwoordelijkheid en volgens de instructies van één of meerdere magistraten, meewerken aan de behandeling van de aan de functie toebedeelde (juridisch technisch weinig complexe) gerechtelijke dossiers, in één of meerdere fases van de procesgang

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- opstellen van een ontwerp van gerechtelijke beslissing volgens de oriëntatie van één of meerdere magistraten;
- tijdens de gehele procesgang proactief geven van advies over de toepassing van wetgeving, rechtspraak en rechtsleer in gerechtelijke dossiers;
- administratieve afhandeling van dossiers met bijzondere aandacht voor de voortgangbewaking;
- nemen van de nodige initiatieven ter bevordering van het zittingsmanagement (overleg met andere actoren, waaronder de partijen, het openbaar ministerie, de griffie, enz.).

4. Als **verantwoordelijke voor één of meerdere ondersteunende processen**, toezien op of instaan voor hun kwaliteit

teneinde

bij te dragen tot de realisering van de operationele doelstellingen van (een afdeling van) de griffie.

Mogelijke taken:

- rolbeheer;
- beheer van de gerechtskosten;
- statistiekbeheer;
- documentatiebeheer;
- beheer van de boekhouding.

5. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, of aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op puntstellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;
- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

6. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren en dat van zijn (sub)afdeling te optimaliseren

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn (sub)afdeling;
- meewerken aan de opmaak van vademecums;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

7. Als **peter** tijdelijk ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega’s,

teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- opleiden zittingsgriffiers.

**Beslissingsbevoegdheden:**

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
  - Nihil
- Niveaus waaraan men (operationele) leiding geeft:
  - Nihil
- Heeft bevoegdheid over budget van:
  - Nihil
- Kan autonoom beslissen over:
  - De organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst rekening houdende met de termijnen voorzien in de wettelijke bepalingen en in overleg met de magistraten.
- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
  - Alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de functie haar taken uitoefent.

## 9.2. LEIDINGGEVENDE GRIFFIERS DIE TEVENS WORDEN INGESCHAKELD IN PRIMAIRE PROCESSEN

**DOEL**

Verantwoordelijkheid dragen op het gebied van personeel en organisatie (P&O) en de primaire processen van een (sub)afdeling van de griffie teneinde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan overeenkomstig de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **coach** het ondersteunen en het stimuleren van de medewerkers van de (sub)afdeling

teneinde

de individuele ontwikkeling en de teamgeest te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie.

Mogelijke taken:

- begeleiden van medewerkers door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- voeren van coachingsgesprekken (individueel of in groep), waarbij zowel positieve als negatieve feedback wordt gegeven;
- inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoedigen en ondersteunen van verbeterinitiatieven;
- bijdragen aan het succes van veranderinitiatieven (van de overheid of de directie);
- oplossen van intermenselijke conflicten.

2. Als **ervaren dossierbeheerder in de primaire processen van zijn (sub)afdeling,** het behandelen van individuele dossiers,

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve afhandeling ervan.

Mogelijke taken:

- verifiëren van de kwaliteit van de behandeling van de gerechtelijke dossiers binnen zijn (sub)afdeling;
- bijstand geven bij complexe of uitzonderlijke aspecten van gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling;
- bijstand geven bij de eerste concrete toepassingen van gewijzigde regelgeving of richtlijnen in individuele dossiers van zijn (sub)afdeling;
- bijspringen ingeval van vermeerdering van de werklast;
- behandelen van dossiers in specifieke materies of in een specifieke fase van een procesonderdeel in zijn (sub)afdeling.

3. Als **verantwoordelijke voor één of meerdere ondersteunende processen**, toezien op of instaan voor hun kwaliteit

teneinde

bij te dragen tot de realisering van de operationele doelstellingen van een afdeling van de griffie.

Mogelijke taken:

- rolbeheer;
- beheer van de gerechtskosten;
- statistiekbeheer;
- documentatiebeheer;
- beheer van de boekhouding.

4. Als **kennisbeheerder** het ontwikkelen en het op peil houden van de eigen kennis en de overdracht ervan

teneinde

de regelgeving en richtlijnen in zijn (sub)afdeling correct te implementeren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn (sub)afdeling;
- instaan voor de opmaak van vademecums en dienstnota’s;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

5. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie**, in overleg met de hoofdgriffier (, de griffier - hoofd van dienst) en de betrokken magistraten, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen, nemen van operationele beslissingen bij diverse aspecten van het organisatiebeheer van de (sub)afdeling van de griffie,

teneinde

bij te dragen tot de optimalisering van de werking van de (sub)afdeling en te laten aansluiten bij de werking van de entiteit.

Mogelijke taken:

- instaan voor de operationalisering van de doelstellingen van de griffier in de (sub)afdeling;
- instaan voor de beschrijving van het primaire proces van zijn (sub)afdeling en de mogelijke verbetering ervan;
- instaan voor de adequate inschakeling van de personeelsleden in het primaire proces;
- instaan voor het correcte gebruik van de al ontwikkelde meet –en opvolgingsinstrumenten;
- instaan voor de organisatie van de controle bij de primaire processen.

6. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van een (sub)afdeling van de griffie, nemen van operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van zijn (sub)afdeling te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- doorgeven van concrete instructies, opdrachten en verantwoordelijkheden aan de medewerkers;
- formuleren van de concrete personeelsbehoeftes en opvangen van personeelstekorten (ziekte, verlof,..);
- toekenning van verloven;
- instaan voor het adequate gebruik van de moderne instrumenten op het gebied van personeelsbeheer (bijvoorbeeld het voorbereiden van individuele functiebeschrijvingen of ontwikkelcirkels);
- vervangen van de hoofdgriffier ingeval geen beroep kan worden gedaan op een griffier - hoofd van dienst;
- formuleren van de opleidingsbehoeftes van het personeel ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding.

7. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise deelnemen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- actief deelnemen aan overlegvergaderingen met de hoofdgriffier (, de griffier-hoofd van dienst) en de betrokken magistraten;
- identificeren en communiceren van problemen bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit en voorstellen van oplossingen.

8. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van informele contacten

teneinde

bij te dragen tot een betere werking van de (sub)afdeling zelf en, in de mate van het mogelijke, tot een afstemming van haar processen op die van andere (sub)afdelingen binnen de Zetel en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het uitwisselen van informatie en “best practices”;
- het ontwikkelen van samenwerkingsrelaties;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

9. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op punt stellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;
- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

**Beslissingsbevoegdheden:**

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
  - aantal rechtstreekse medewerkers: 5 tot 20 medewerkers.

- Niveaus waaraan men leiding geeft:
  - B, C en D.

- Heeft bevoegdheid over budget van:
  - nihil.

- Kan autonoom beslissen over:
  - de taakverdeling van het team, de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst.

- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
  - alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de functie zijn taken uitoefent.

## 9.3. GRIFFIERS– SYSTEEMBEHEERDER

**DOEL**

Verantwoordelijke voor het informaticabeheer van de entiteit teneinde het te optimaliseren en zodoende bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan in overeenstemming met de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **programmeur** bedenken en ontwikkelen van lokale kleine applicaties en macro’s

teneinde

te voorzien in de lokale behoeften op het informaticagebied.

Mogelijke taken:

- ontwikkelingen en onderhouden van lokale gegevensbanken en van tools voor het lokale beheer;
- implementeren van de toepassingen en informeren van de gebruikers.

2. Als **(beleids)adviseur** bijstand verlenen bij de ontwikkeling van nationale administratieve gegevensbanken,

teneinde

bij te dragen tot de afstemming ervan op de behoeftes van het terrein.

Mogelijke taken:

- bijwonen van overlegvergaderingen;
- testen van applicaties op het terrein en het geven van feedback.

3. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

bij te dragen tot de optimalisering van de ontwikkeling en het gebruik van de informaticatoepassingen.

Mogelijke taken:

- volgen van cursussen, studie van gespecialiseerde documentatie;
- lesgeven aan gebruikers;
- samenstellen van cursusmateriaal, aangepast aan de laatste evoluties;
- uitleg verschaffen aan collega’s.

4. Als **helpdesk medewerker** de lokale gebruikers van software toepassingen, systemen en hardware, technische ondersteuning bieden

teneinde

bij de te dragen tot de optimalisering van het gebruik ervan.

Mogelijke taken:

- telefonisch uitleg verschaffen over bepaalde toepassingen;
- de gebruiker ter plaatse helpen bij problemen;
- doorgeven van complexe problemen aan specialisten.

5. Als **informatica-assistent** meewerken aan het onderhoud en het beheer van de hardware, het netwerk en de mainframe

teneinde

bij te dragen tot het optimale functioneren van de informatica-investeringen.

Mogelijke taken:

- nieuwe users creëren;
- paswoorden toekennen en aanpassen;
- nemen van back-ups;
- draaien en controleren van listings;
- onderhouden van printers;
- configureren PC’s;
- installeren - herstellen printers;
- installeren anti – virussen.

6. Als **logistiek medewerker** het informaticamateriaal en de technische uitrusting beheren

teneinde

de entiteit toe te laten, om zoveel als mogelijk, over het nodige materiaal te beschikken.

Mogelijke taken:

- bijhouden bestellingen printermateriaal, kabels, …;
- verifiëren van geleverde goederen/diensten;
- bijhouden van de specifieke aanvragen van de gebruikers
- fungeren als ICT correspondent t.o.v. de FOD Justitie.

7. Als **peter** tijdelijk het ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega’s,

teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van relevante documentatie;
- beantwoorden van vragen.

**Beslissingsbevoegdheden:**

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
  - nihil.

- Niveaus waaraan men (operationele) leiding geeft:
  - B, C en D.

- Heeft bevoegdheid over budget van:
  - nihil.

- Kan autonoom beslissen over:
  - de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst.

- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
  - alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de functie haar taken uitoefent.

## 9.4. GRIFFIERS - KABINETSSECRETARISSEN

**DOEL**

Bieden van administratieve en organisatorische ondersteuning aan de hiërarchische overste teneinde zijn dagelijks functioneren te faciliteren.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **assistent van de korpschef** instaan voor de coördinatie en de uitvoering van administratieve taken

teneinde

zijn dagdagelijks functioneren te faciliteren.

Mogelijke taken:

- inkomende en uitgaande post aannemen en behandelen zodat de informatie gesorteerd wordt alvorens ze de korpschef of andere diensten bereikt;
- agenderen van interne en externe vergaderingen en de opmaak van de aanwezigheidskalender van de korpschef;
- tijdig versturen van de notulen, de agenda en de overige stukken ten behoeve van een vergadering;
- bijhouden van de aanwezigheidskalender;
- tijdige signaleren van deadlines en bewaking van actiepunten en zelf het initiatief nemen bij dreigende moeilijkheden.

2. Als **aanspreekpunt**, in overeenstemming met de toepasselijke voorschriften, verschaffen van informatie aan interne medewerkers en externe belanghebbenden

teneinde

bij te dragen aan de verspreiding van correcte en coherente informatie.

Mogelijke taken:

- functioneren als tussenpersoon tussen de korpschef en externen (burgers, advocaten, pers, enz.);
- instaan voor het telefoon- en email verkeer van de korpschef;
- waken over de overdracht van belangrijke informatie, zowel top down als bottom up;
- ontwikkelen van informele contacten met andere entiteiten.

3. Als **dossierbeheerder** administratief afhandelen van vertrouwelijke en gevoelige dossiers

teneinde

bij te dragen aan de kwaliteit ervan, inclusief de conformiteit aan de regelgeving en het respecteren van de vertrouwelijkheid ervan.

Mogelijke taken:

- behandelen van evaluatiedossiers van magistraten.

4. Als **facility assistent** instaan voor de organisatie en het beheer van diverse evenementen

teneinde

bij te dragen tot de representatie van de korpschef en de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- het beheer van de representatiekosten van de korpschef;
- het organiseren van recepties;
- het reserveren van lokalen en restaurants.

**Beslissingsbevoegdheden:**

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
  - nihil
- Niveaus waaraan men (operationele) leiding geeft:
  - B, C en D
- Heeft bevoegdheid over budget van:
  - nihil
- Kan autonoom beslissen over:
  - de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst.
- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
  - alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de functie haar taken uitoefent.

# HOOFDSTUK IV – HOOFDSECRETARISSEN – HOOFDGRIFFIERS

## 1. OORSPRONG EN ONTWIKKELING

Initieel wordt de inhoud van deze functies bepaald in wet van 17 februari 1997[93]. Voor wat betreft de hoofdsecretaris heeft de wet van 25 april 2007[94] de inhoud ervan ongewijzigd overgenomen. De hoofdgriffier wordt onder gezag en toezicht geplaatst van de korpschef.

Cfr. art. 173 Ger. W. wordt de functie van hoofdsecretaris omschreven als volgt:

*"De hoofdsecretaris van het parket is,* ***onverminderd de taken en de bijstand bedoeld in artikel 176 (= taken secretaris), belast met de leiding van de administratieve diensten*** *en staat daarbij onder gezag en toezicht van de procureur-generaal, van de federale procureur, van de procureur des Konings of van de arbeidsauditeur.* ***Hij verdeelt de administratieve taken onder de leden en het personeel van het secretariaat.".***

Cfr. art. 164 Ger. W. wordt de functie van hoofdgriffier omschreven als volgt:

*"Onverminderd de taken en bijstand bedoeld in artikel 168 (=taken griffier), is de hoofdgriffier* ***belast met de leiding van de griffie*** *en staat daarbij onder gezag en toezicht van de korpschef, bedoeld in artikel 58bis, 2°, de oudst benoemde politierechter of de vrederechter, waarmede hij regelmatig overleg pleegt.* ***Hij verdeelt de taken onder de leden en het personeel van de griffie en wijst de griffiers aan die de magistraten bijstaan."***

Cfr. art. 165 Ger. W.:

*"Staat de hoofdgriffier in voor de voorwerpen onder zijn bewaring of bewaking en is tegenover partijen verantwoordelijk voor de overgelegde stukken."*

De omschrijving van de functie van hoofdsecretaris in artikel 173 Ger. W. is uiterst summier. De genese en de verdere ontwikkeling van de functie is vrij opmerkelijk. De titel van hoofdsecretaris wordt pas ingevoerd bij de wet van 17.02.1997. Het is trouwens in die wet dat het secretariaat voor de eerste maal als entiteit op zich wordt erkend. Voorheen heeft "een secretaris" de leiding van de "administratieve diensten" gehad.

Ondanks het feit dat nieuwe concepten van publiek management toentertijd al gestadig hun ingang vonden, limiteert de wetgever in zijn toelichting bij deze wet het leiderschap nog expliciet tot het "praktische" leiderschap over het personeel van het secretariaat". Het feit dat de functie de administratieve taken verdeelt is het enige meer concrete voorbeeld van het leiderschap. In zijn toelichting wijst de wetgever op nog enkele andere bevoegdheden van de functie: het advies bij benoemingen en bevorderingen, het instellen van tuchtprocedures en het beheren van het budget voor de kantoorbehoeften. De wetgever legde in 1997 zeer sterk de nadruk op de evidentie dat de hoofdsecretaris zijn leiding uitoefent onder het gezag van de korpschef, gelet op de eenheid en de hiërarchische structuur van het parket.

De wetgever is in zijn toelichting bij de wet van 1997 veel omstandiger voor de hoofdgriffier. Zou dit ondermeer te maken met het feit dat de hoofdgriffier toen niet onder gezag en toezicht van de korpschef stond?

[93] Wet van 17 februari 1997 tot wijziging van sommige bepalingen van het Gerechtelijk Wetboek met betrekking tot het personeel van de griffies en parketten (grotendeels in de artikelen art. 182 en 172 en 175 Ger. W.)
[94] Wet van 25 april 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek inzonderheid met betrekking tot bepalingen inzake het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen en inzake de rechterlijke organisatie.

*"De hoofdgriffier is verantwoordelijk voor de werking van zijn griffie en heeft derhalve* ***de plicht tot creativiteit, alsmede initiatief- en organisatierecht*** *met betrekking tot het hem toevertrouwde personeel, de lokalen en de uitrusting, de documentatie, de coördinatie met andere diensten, dit binnen de wetten en de hem toegekende budgetten.*
*De hoofdgriffier leidt de griffie en verdeelt de griffietaken en de administratieve taken en wijst de griffier aan om de rechter bij te staan (art. 172) Dit betekent dat de hoofdgriffier de leiding van en het toezicht over de leden van de griffie en het griffiepersoneel heeft, verantwoordelijk is voor de efficiënte en rationele werking van de griffie en zijn ambt onafhankelijk uitoefent binnen de wettelijke verplichtingen. Zijn taken zijn talrijk en veelzijdig. De gewone taken van de hoofdgriffier zijn:*

- *hij houdt de griffie;*
- *hij verdeelt het werk onder de leden van de griffie, wijst de leden van de griffie aan die de rechter als griffier bijstaan en/of ter griffie eigenlijke griffietaken vervullen en verdeelt tevens het administratief werk onder de personeelsleden van de griffie. Hij regelt de vakantie en de verloven;*
- *hij beheert de griffielokalen, het kantoormeubilair en -materiaal, de bibliotheek van de hoofdgriffier, binnen de grenzen van het budget. Alleen hij houdt de inventaris van het meubilair en het materiaal van de griffielokalen.*

*Daar de hoofdgriffier de leiding van en het toezicht over de leden van de griffie en van het griffiepersoneel heeft en het griffiewerk en het administratief werk onder hen verdeelt, dient hij uiteraard ook de dienst te regelen en de vakanties en verloven van alle leden van de griffie en personeelsleden te bepalen. Het is evident dat hij de gegevens in verband met ziekteverloven en afwezigheid, via het hoofd van het parket, toezendt aan het ministerie van Justitie.*

*De rechter wijst nooit de griffier aan die hem bijstaat in zijn ambtsverrichtingen, uitgezonderd bij toepassing van het voorbijgestreefde artikel 329 van het Gerechtelijk Wetboek, dat dient te worden aangepast.*

*Het behoort tot de taken van de hoofdgriffier te bepalen welke leden van de griffie een rechter bijstaan in zijn ambtsverrichtingen en/of eigenlijk griffiewerk verrichten. Het behoort eveneens tot zijn taak, in een rechtsmacht met afdelingen, te bepalen in welke afdeling leden van de griffie of het griffiepersoneel blijvend, tijdelijk of afwisselend tewerkgesteld zijn.*
*Als huismeester van de griffie regelt hij de aangelegenheden betreffende de lokalen van de griffie, onderhoud en verfraaiingen, bestellingen, herstellingen van kantoormeubels en -materiaal, drukwerk, enzovoort rechtstreeks met het ministerie van Justitie*[95]*."*

Onze analyse leert dat deze functies in de loop der jaren in de praktijk verder gestalte hebben gekregen. Hieruit blijkt weerom dat de regelgeving absoluut niet de enige bron kan zijn voor de concretisering van een functie.

## 2. REGELGEVING KORPSCHEFS

Deze beheersfuncties kunnen niet los worden gezien van de andere beheersfuncties in de lokale entiteiten. Enerzijds zijn dit de aan de hoofdsecretarissen en hoofdgriffiers ondergeschikte leidinggevenden[96] die in dit rapport aan bod komen. Anderzijds zijn er ook de korpschefs en de leidinggevende magistraten[97].

Daarom lijkt het ons aangewezen om de belangrijkste regelgeving op het gebied van de managementbevoegdheden en verplichtingen die zijn opgenomen in het statuut van de korpschef, kort te behandelen.

[95] Senaat, 1-270/1, p. 6
[96] secretaris-hoofd van dienst, griffier-hoofd van dienst, leidinggevende secretaris, leidinggevende griffier
[97] Art. 58bis, 3° Ger. W.

In de nasleep van de affaire Dutroux komt de wet van 22 december 1998[98] tot stand. Deze legt ondermeer het accent op een eigentijds management van de korpschef.

In de memorie van toelichting bij deze wet wordt expliciet gesteld dat:

> *"een voorzitter zijn rechtbank onder meer moet leiden zoals een manager. Dit vereist de nodige ervaring om zowel met de nodige autoriteit als met de nodige kennis van zaken te kunnen optreden. (…) De hoven van beroep en de arbeidshoven bekleden een centrale plaats in de gerechtelijke organisatie. Het is dan ook essentieel dat deze hoven en de rechtscolleges binnen hun rechtsgebied optimaal functioneren. Het is de taak en de verantwoordelijkheid van de eerste voorzitter - bij wie net zoals voor de voorzitter van een rechtbank de nadruk op het management komt te liggen - om daarvoor in te staan*[99]*".*

- In deze wet worden bovendien ***mandaatfuncties*** voorzien voor voorzitters van de rechtbanken van eerste aanleg, arbeidsrechtbanken en rechtbanken van koophandel, de procureurs des Konings, de arbeidsauditeurs, de eerste voorzitters van het hoven van beroep en van de arbeidshoven, de procureurs-generaal bij het hoven van beroep en de arbeidshoven, de federale procureur, de eerste voorzitter van het Hof van Cassatie en de procureur-generaal bij het Hof van Cassatie.

- Bovendien dienen kandidaat mandaathouders ***een beleidsplan*** aan hun aanwijzingsdossier toe te voegen[100].

- Aan de verenigde advies- en onderzoekscommissie van de Hoge raad voor de Justitie wordt de opdracht gegeven om ***standaardprofielen*** op te stellen voor de mandaatfuncties[101].

Deze commissie stelt deze profielen op in 2000[102]. Bij de draagwijdte ervan maakt zij melding van enkele basisprincipes voor het voeren van een intentioneel strategisch management:

> *"De opbouw van competentieprofielen wordt idealiter voorafgegaan* ***door de ontwikkeling van een lange termijn visie op de organisatie en van een missieverklaring, die de eigenlijke bestaansreden aangeeft en door alle geledingen binnen de organisatie gedragen wordt. Vanuit de visie en de missie worden dan de strategische doelstellingen voor de organisatie bepaald.*** *Deze worden op hun beurt vertaald in functiebeschrijvingen, resultaatsgebieden en competentieprofielen voor de diverse functies van hoog tot laag, die in de organisatie te begeven zijn. Een goed gebruik van de competentieprofielen zorgt er dan voor dat medewerkers met het juiste gedragsrepertorium in de juiste functie terecht komen en dat zij – mede dankzij een constructieve evaluatie – hun kennis en vaardigheden binnen de organisatie verder kunnen ontwikkelen…*
>
> *De objectivering van de benoemingen, de aanwijzing van korpschefs op basis van standaardprofielen en de evaluatie van de magistraten zijn immers slechts onderdelen van een meer omvattend* ***competentiemanagement****. In de nabije toekomst zal de nodige aandacht worden besteed aan* ***de procesmatige opvolging van de toepassing van deze standaardprofielen, de terugkoppeling naar een te ontwikkelen visie en missieverklaring, en de verdere verfijning ervan. Ook de ontwikkeling van een loopbaanplanning en mobiliteitsbeleid, een gericht opleidings- en vormingsbeleid, kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren en waarderingssystemen verdienen de aandacht****. Al deze instrumenten moeten de gerechtelijke overheden toelaten op termijn en op flexibele wijze*

[98] wet van 22 december 1998 tot wijziging van sommige bepalingen van deel II van het Gerechtelijk Wetboek met betrekking tot de Hoge Raad voor de Justitie, de benoeming en aanwijzing van magistraten en tot invoering van een evaluatiesysteem
[99] Kamer van volksvertegenwoordigers, 97-98, 1677, p. 33 en 37
[100] artikel 259quater, §2, van het Ger. W.
[101] artikel 259bis13, Ger. W.
[102] http://www.hrj.be/doc/MBS_2000_09_16Profils_Korpschefs.pdf

> *de eigen organisatie en de leden binnen de organisatie te sturen* ***op gewenste resultaten in functie van vooropgestelde doelen***[103]***.***

Een beleidsplan kan slechts ten volle als beleidsinstrument worden gebruikt als de al of niet verwezenlijking ervan kan worden geëvalueerd en desgevallend bijgestuurd ("Plan-Do-Check-Act cirkel"[104]). Het is o.i. dit principe dat de wetgever in de regelgeving tracht in te voeren bij de wet van 18 december 2006[105]**:**

- Volgens deze wet heeft de evaluatie van de korpschefs tevens betrekking op hun managementcapaciteiten en inzonderheid op het personeelsbeheer en de initiatieven genomen met het oog op de bestrijding van de gerechtelijke achterstand[106].

- De Koning bepaalt op voorstel van de Hoge Raad voor de Justitie ***de evaluatiecriteria*** en de weging van deze criteria rekening houdend met de eigenheid van de ambten en mandaten en stelt nadere regels voor de toepassing van deze bepalingen op[107].

- In de loop van het tweede jaar van uitoefening van het mandaat, moet een follow-upgesprek gehouden worden tussen de korpschef en de leden van de bevoegde kamer van het evaluatiecollege over de uitvoering van het beheersplan (beleidsplan). Dit gesprek heeft betrekking op de genomen maatregelen op managementsvlak en in voorkomend geval op ***de aanpassingen die de korpschef na zijn indiensttreding in het beheersplan heeft aangebracht***. Wordt het mandaat verlengd dan gaat het follow-upgesprek over de invoering van het functioneringsplan dat de korpschef heeft opgesteld tijdens het vijfde jaar van zijn eerste mandaat. Het follow-upgesprek heeft plaats op zijn vroegst in de achttiende maand van uitoefening van het mandaat[108].

De evaluatiecriteria van de korpschefs worden opgesteld bij koninklijk besluit[109]. Hierin wordt onder andere vermeld dat de wijzigingen in ***het oorspronkelijke beleidsplan dienen te worden geëvalueerd***. Bovendien wordt men geëvalueerd op ***basis van een lange termijn visie, groepsgericht leiderschap, planning en organisatie waarbij doelstellingen en prioriteiten werden vastgelegd***, enz.

Het Grondwettelijk Hof heeft echter heel de evaluatieregeling van de korpschefs van de Zetel vernietigd. Zij kunnen daarom niet meer worden geëvalueerd en afgerekend op de uitvoering van hun beleidsplan[110].

Bij de beschrijving van de situatie "as is" zal worden nagegaan in hoeverre al deze principes voor korpsoversten in hun relatie met de hoofdsecretarissen en hoofdgriffiers in de laatste tien jaar al "wortel hebben geschoten" in de praktijk. Ook hier zou het aangewezen zijn dat de reflecties over de functiebeschrijvingen van de magistratuur en het gerechtspersoneel aanleiding geven tot compatibele conclusies.

---

[103] De passages zijn door ons in vetjes aangegeven.

[104] Plan-Do-Check-Act cirkel
De PDCA-cyclus geeft het principe weer van continue verbetering en wordt gevormd door de facetten Plan-Do-Check-Act. Met dit principe wordt aangegeven dat voor het bereiken van doelstellingen een continue cyclus op gang moet worden gebracht van het plannen van acties, het ten uitvoer brengen van geplande acties, het checken of de resultaten van de acties werkelijk zijn zoals was beoogd, en het bijsturen of bijstellen van de uitvoering of plannen naar aanleiding van de checkresultaten.

[105] wet van 18 december 2006 tot wijziging van de artikelen 80, 259quater, 259quinquies, 259nonies, 259decies, 259undecies, 323bis, 340, 341, 346 en 359 van het Gerechtelijk Wetboek, tot herstel in dit Wetboek van artikel 324 en tot wijziging van de artikelen 43 en 43quater van de wet van 15 juni 1935 op het gebruik der talen in gerechtszaken.

[106] art. 259novies, §1, vijfde lid zesde lid, Ger. W.

[107] art. 259novies, §1, vijfde lid zesde lid, Ger. W.

[108] art. 259novies, §9, derde en vierde lid, Ger. W.

[109] koninklijk besluit van 9 mei 2008 tot vaststelling van de evaluatiecriteria opgesteld en de weging van de criteria

[110] bij arrest nr. 122/2008 van 01-09-2008 (*B.S.* 18-09-2008, p. 48642-48649), heeft het Grondwettelijk Hof artikel 259undecies, § 3, 259novies, § 1, vijfde lid, § 9, tweede tot en met het negende lid, en § 10 vernietigd, in zoverre zij van toepassing zijn op de korpschefs van de hoven en rechtbanken.

# 3. ANALOGIE TUSSEN HOOFDSECRETARISSEN EN HOOFDGRIFFIERS

Zoals tot uiting zal komen in de beschrijving van de bestaande situatie, hebben de functies van hoofdsecretaris en hoofdgriffier hun eigen particulariteiten (de graad van autonomie in de oorspronkelijke wetgeving, de bedrijfscultuur, de primaire processen, enz.).

Wij hebben echter ook zeer veel gelijkenissen vastgesteld in de huidige situatie: de vooropleiding, het niveau van expertise op het gebied van management, de zeer nauwe band tussen de wijze waarop de beheersrollen worden uitgevoerd en de schaalgrootte van de entiteit, de “weberiaanse bureaucratie”, de beperkte bevoegdheden op het gebied van de toebedeling van de materiële en de personeelsmiddelen, de afstand tussen de FOD Justitie en het terrein, enz..

Uit diverse documenten[111] blijkt dat de beleidsmakers ervoor opteren om in de toekomst, daar waar mogelijk, een parallellisme tot stand te brengen tussen de nationale en lokale beheersmodellen van het Openbaar Ministerie en de Zetel.

In die context is het dan ook logisch dat deze beheersfuncties in de toekomst in essentie, voor wat betreft hun rollen en resultaatsgebieden zeer gelijkend zullen zijn. Ook in de al aangestipte standaardprofielen van de verenigde advies- en onderzoekscommissie van de Hoge raad voor de Justitie is er trouwens een grote gemeenschappelijk basis voor de korpschefs van het Openbaar Ministerie en de Zetel.

De lezer zal dan ook vaststellen dat de tekst over de toekomst van de functies en de voorstellen van functiebeschrijvingen quasi analoog zijn. We hebben ervoor geopteerd om deze integraal voor elke functie te herhalen. We zijn ons bewust van het feit dat deze werkwijze het rapport verzwaard. Anderzijds vergemakkelijkt het de lezer om een totaal overzicht per functie te verkrijgen.

[111] S. De Clerck. Oriëntatienota Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie
Zie eveneens het wetsvoorstel tot oprichting van een College voor de hoven en de rechtbanken.

# 4. HOOFDSECRETARISSEN “AS IS”

De invulling van de functie is zeer variabel per entiteit. Deze hangt in grote mate af van de combinatie van verschillende aspecten, zoals de leiderschapsstijl van de korpschef, de technische expertise (vooropleiding en ervaring) en de competenties van de hoofdsecretaris. Ook de schaalgrootte en de organisatiestructuur (al dan niet geschematiseerd en geofficialiseerd door middel van een duidelijk organigram, diverse beleidsorganen en een duidelijke bevoegdheidsverdeling, enz.) spelen een belangrijke rol.

## 4.1. EINDVERANTWOORDELIJKE PERSONEEL EN ORGANISATIE (P&O) VAN HET PARKETSECRETARIAAT

### 4.1.1. Inbreng van de hoofdsecretaris in het beleid en het beheer[112] van de gehele entiteit

Zoals al vermeld is tijdens ons onderzoek gebleken dat de wereld van de magistratuur nog vrij gescheiden is van die van de administratie. De wetgever koos in 1997 nog resoluut voor het strikt bureaucratisch model met een strakke hiërarchie en een afscheiding tussen de beslissers (korpschef/magistraten) en de uitvoerders (het parketsecretariaat).

De meeste hoofdsecretarissen genoten een vooropleiding van hoger middelbaar onderwijs. Diverse hoofdsecretarissen die vooraf nagenoeg in hoofdzaak in de primaire processen functioneerden, nemen letterlijk van de ene dag op de andere hun functie op, zonder de nodige inwerk²periode of enige vooropleiding. Velen baseren zich vooral op hun gezond verstand en intuïtie.

Sommige korpschefs zouden minder geneigd zijn om hen in hun beleidsbepaling te betrekken. Ze zijn van mening dat hun hoofdsecretaris over te weinig managementervaring en -expertise beschikken.

De betrokkenheid van de hoofdsecretarissen bij het algemene beleid verschilt sterk:

- zij maken niet in alle gevallen deel uit van een directieorgaan;
- in geen enkel geval neemt een hoofdsecretaris actief deel aan de verdere uittekening van het beleidsplan;
- in bepaalde gevallen hebben de hoofdsecretarissen geen kennis van het beleidsplan;
- in sommige gevallen kunnen de hoofdsecretarissen wijzen op de nefaste gevolgen van bepaalde aspecten van het beleidsplan op de werking van het parketsecretariaat;
- sommigen kunnen wijzen op bepaalde technische aspecten, bijvoorbeeld het ontbreken van een query voor de berekening van de doorlooptijden.

In bepaalde gevallen is de hoofdsecretaris de kabinetssecretaris van de korpschef.

Ondanks het feit dat in de parketten al jarenlang parketbeleidsplannen worden uitgewerkt, hebben wij heel weinig hoofdsecretarissen ontmoet, die op hun beurt expliciet de eigen doelstellingen hebben uitgewerkt die aansluiten op die van de gehele entiteit.

Hoofdsecretarissen die (mogen) deelnemen aan het beleid van de gehele lokale entiteit vinden het belangrijk dat beleidsbeslissingen van de directie worden gecommuniceerd aan het gerechtspersoneel. In gesprekken met verschillende van hun ondergeschikten komt tot uiting dat zij onvoldoende kennis hebben van bepaalde beleidsbeslissingen; sommigen zijn bijvoorbeeld niet op de hoogte van het doel van bepaalde statistieken die door de dienst

[112] Met het oog op een coherente benadering tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel nemen we de definitie over die wordt gegeven in de standaardprofielen van de korpschefs: “beleid” wijst op lange termijn en strategie, “beheer” wijst op het dagelijks bestuur.

worden opgemaakt, ondanks de vele tijd die ze er aan besteden. Dergelijke toestand wordt als demotiverend ervaren.

Nochtans wordt in het onderzoek van de Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid over de aanwending van het parketbeleidsplan voor de parketten van eerste aanleg, gesteld dat:

> *“de korpsleiding via het plan voor alle medewerkers, zowel de magistraten als de administratieve medewerkers, klaar en duidelijk kan aangeven waarvoor het parket precies staat. Er wordt met andere woorden een transparant beeld gecreëerd over de korte- en lange termijnvisie, over de gestelde opsporings- en vervolgingsprioriteiten, over de beschikbare middelen, over de werking van het parket, over de specifieke problemen die zich stellen in het gerechtelijk arrondissement,…Het parketbeleidsplan zal dus voor iedereen die werkzaam is binnen de parketorganisatie een leidraad zijn binnen zijn of haar dagdagelijkse opdracht*[113].”

Naar verluidt is ook niet overal een geactualiseerd en uitgewerkt organigram aanwezig.

Hoewel het parket bij de rechtbank van Eerste Aanleg te Brussel geen deel uitmaakt van de pilootsites van dit project, lijkt het ons interessant om er naar te verwijzen. De hoofdsecretaris maakt daar formeel deel uit van het directiecomité. Wij participeerden daar aan de stuurgroep die werd opgericht naar aanleiding van een verbeterproject (2008-2011). Dit project was een antwoord op de aanzienlijke gerechtelijke achterstand van het parket. Het directiecomité werkte in samenwerking met de FOD Personeel en Organisatie een sequentieel stappenplan uit (missie, visie, HRM, processen en communicatie, interne controle). De hoofdsecretaris kreeg ondermeer in dit project een actieve sleutelrol toebedeeld op strategisch en operationeel niveau.

### 4.1.2. Beleid en beheer in het parketsecretariaat

#### ❖ Gezag en toezicht

Personeelsleden worden vaak weinig geresponsabiliseerd. In bepaalde gevallen wordt eenzelfde activiteit op verschillende niveaus geverifieerd (visum), waarbij de hoofdsecretaris nog steeds de eindverificatie doet van alle uitgaande stukken. Blijkbaar vinden zij nog steeds fouten in documenten die voordien al verschillende malen werden gecontroleerd. Sommige hoofdsecretarissen wijten dit aan het feit dat zij over te weinig gekwalificeerd personeel beschikken. Anderen wijzen er op dat veelvuldige controle het verantwoordelijkheidsgevoel van de personeelsleden niet in de hand werkt. In andere entiteiten gebeurt de eindcontrole op een lager niveau (bureelhoofd) of is er slechts sprake van een steekproefsgewijze controle. Vooral in kleinere entiteiten hebben de hoofdsecretarissen nog de eindcontrole over de meeste uitgaande stukken. Deze activiteit neemt dan ook een belangrijke deel in van de werktijd.

De hoofdsecretarissen hebben een officiële evaluatiebevoegdheid (art 287ter Ger. W.). Zij dienen echter slechts in een beperkt aantal gevallen een beoordelingstaat op te maken. Soms ontwikkelen zij daarnaast al een eigen, meer eigentijds, evaluatiesysteem met functionering- en evaluatiegesprekken.

De meeste hoofdsecretarissen melden dat zij slechts uitzonderlijk beroep moeten doen op hun tuchtbevoegdheid cf. art. 410 e.v. Ger. W.

[113] S. Thomaes, E. Devroe, Naar een parketbeleidsplan voor de parketten van eerste aanleg, Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid, Maklu, 2008, samenvattend besluit, p.202.

### ❖ Toebedeling personeel & taken

De toebedeling van de taken aan personeelsleden en de sturing van de werklast, wordt in grotere secretariaten meer uitgevoerd door het middenkader (secretarissen-hoofden van dienst / secretarissen). Hierbij spelen de beschikbaarheid en het potentieel van het personeel een grote rol. De hoofdsecretarissen hebben hier vooral een verantwoordelijkheid in de verschuiving van personeel tussen de secties. In kleinere entiteiten hebben zij een grotere rol. In vele gevallen analyseren ze nog alle inkomende stukken en verdelen ze over de secties en de personeelsleden. In bepaalde gevallen zijn de hoofdsecretarissen, bij gebrek aan voldoende personeel, genoodzaakt om zelf mee te werken in de individuele dossiers of ondersteunende taken te verrichten.

Onafgezien van de schaalgrootte van de entiteiten is de hoofdsecretaris hierbij zwaar beperkt door het feit dat het zwaartepunt van de (beslissings-)bevoegdheden nog steeds bij de FOD Justitie ligt. Deze laatste is ondermeer verantwoordelijk voor de opmaak van de personeelsformaties, het selectie- en mutatiebeheer en het algemene beheer van afwezigheden. Relatief snelle oplossingen bij personeelstekorten door langdurige ziektes, openstaande plaatsen, enz. worden hierdoor vaak bemoeilijkt.

### ❖ Werving en selectie

De hoofdsecretarissen stellen dat zij over het algemeen weinig grip hebben op de werving en selectie. Bij de aanwerving van contractuelen was er meer bewegingsruimte. De functiehouders deden hierbij vaak zelf de inhoudelijke en administratieve voorbereiding en afhandeling (oproep kandidaten, voorbereiding dossiers, enz.). Wij hebben geen kennis van de wijze waarop de huidige samenwerking verloopt met de aangeworven attachés HRM.

De nieuwe concepten op het gebied van personeelsbeheer worden in de praktijk als weinig bruikbaar ervaren. De functiefamilies en competentieprofielen, die al sinds 2006 zijn ingevoerd voor de administratieve niveaus B, C en D, worden door de hoofdsecretarissen nog maar in beperkte mate gezien als belangrijk aanknopingspunten bij selectie, enz. Zij hebben het gevoel dat zij weinig worden begeleid vanuit de centrale overheid.

### ❖ Werkprocessen en organisatiestructuur

Voor zover wij hebben kunnen vaststellen is men nog niet overal op stelselmatige wijze bezig met de analyse en optimalisering van de werkprocessen. Men maakt zelfs melding dat in een bepaalde subafdeling, processen worden aangepast louter ter oplossing van intermenselijke conflicten.

Het identificeren, visualiseren en analyseren van processen ondermeer door middel van flow charts en swim lanes en het reorganiseren ervan heeft zeker en vast nog geen algemene ingang gevonden. Er zijn secretariaten van grote parketten waar dit wel is gebeurd (voor heel het secretariaat of voor afdelingen ervan).

Er zijn gevallen waar het gehele parket wordt gereorganiseerd. De hoofdsecretarissen worden hierbij betrokken. De reorganisatie gebeurt met de hulp van externe consultanten of onder leiding van een orgaan dat wordt gecreëerd binnen de organisatiestructuur (bijv. een beleidscel). Daarbij worden verschillende opties geanalyseerd, waaronder de keuze voor functionele of territoriale afdelingen, met al dan niet gemengde teams. Men tracht eveneens oplossingen te zoeken voor knelpunten zoals dubbelwerk en men doet al de oefening om de juiste functies in te schakelen.

## 4.2. COACH

Alle hoofdsecretarissen zijn van oordeel dat zij de rol van coach in ruime mate opnemen. De meesten stellen dat zij de eindverantwoordelijkheid dragen voor het oplossen van intermenselijke conflicten. Bijna iedereen doet aan loopbaanbegeleiding van zijn personeel. Zij beantwoorden bijvoorbeeld vragen over het statuut en helpen bij de keuze van functiefamilies.

Overeenkomstig het K.B. van 18.05.2009[114], kunnen de hoofdsecretarissen de nodige initiatieven nemen betreffende de opleiding van hun medewerkers. Er wordt echter vaak opgemerkt dat het actuele opleidingsaanbod vrij pover is. Er is nog maar weinig opleidingscultuur in de organisatie aanwezig. Sommige ondergeschikten wijzen er op dat ze weinig gestimuleerd worden om een opleiding te volgen.

In grotere secretariaten spelen de hoofdsecretarissen de rol van coach, vooral ten opzichte van het middenkader (secretarissen-hoofd van dienst / secretarissen) die op hun beurt deze rol vervullen ten opzichte van hun ondergeschikten. Het middenkader stelt de functiehouder meestal (dagdagelijks) in kennis van de gang van zaken.

In kleinere entiteiten vervullen de hoofdsecretarissen deze rol ten opzichte van alle personeelsleden. Ook in bepaalde grote entiteiten wordt deze rol vervuld ten opzichte van alle personeelsleden, zodat er een substantieel gedeelte van de totale werktijd aan besteed wordt. Men maakt hierbij gewag van “een opendeurpolitiek”. Het nadeel hiervan is dat ze dan weinig tijd hebben om zich toe te spitsen op hun beheersrollen.

Ook voor deze rol zijn de hoofdsecretarissen weinig voorbereid. Naar verluidt is de uitoefening ervan in vele gevallen nog voor verbetering vatbaar. Bepaalde hoofdsecretarissen melden dat zij eenmalig een cursus hebben gevolgd, waarin vooral de nadruk wordt gelegd op sociale vaardigheden (communicatie, oplossen van conflicten, motivatie van medewerkers, evaluatie, …). De meesten zijn het eens over het nut ervan in de dagdagelijkse praktijk.

## 4.3. KENNISBEHEER

Elke hoofdsecretaris besteedt een vrij groot deel van zijn dagtaak aan het verwerken van informatie en de overdracht ervan. Deze omvat in hoofdzaak taakinformatie die betrekking heeft op de primaire processen en informatie betreffende het personeelsstatuut en de arbeidsvoorwaarden.

Velen starten de dag met het doornemen van het Belgische Staatsblad. De hoofdsecretarissen filteren in eerste instantie wat relevant is voor het secretariaat. Deze informatie die hoofdzakelijk uit regelgeving bestaat is onbewerkt. Ter illustratie worden de wijzigingen in de mededeelbare zaken aan het auditoraat (art. 764, 11° Gerechtelijk Wetboek) geciteerd, die werden gedetecteerd in het B.S., waarna onder de leiding van de hoofdsecretaris de primaire processen werden aangepast. Bovendien krijgen de hoofdsecretarissen, zeer regelmatig informatie via email of Omptranet, waaronder omzendbrieven van het College van procureurs-generaal, het parket-generaal, of het auditoraat-generaal en de FOD Justitie. Sommigen voelen zich a.h.w. overspoeld door informatie die weinig toegankelijk is.

[114] Koninklijk besluit tot vaststelling van de rechten en plichten op gerechtelijke opleiding, evenals de uitvoeringsmodaliteiten van de opleidingen ten aanzien van de personen bedoeld in artikel 2, 4° tot 10°, van de wet van 31 januari 2007 inzake de gerechtelijke opleiding en tot oprichting van het Instituut voor gerechtelijke opleiding.

Vooral in kleinere entiteiten voelen de hoofdsecretarissen zich genoodzaakt om zelf nauwgezet op de hoogte te blijven van de invoering of de wijziging van regelgeving met gevolgen voor de primaire processen; zij worden er immers nog nauw bij betrokken. Vaak dragen ze, voor wat betreft de bevoegdheden van het secretariaat, daarin zelfs de eindverantwoordelijkheid.

Meestal wordt de informatie verspreid door middel van teamvergaderingen, dienstnota’s, intranet en individuele gesprekken.

Voor wat betreft de taakinformatie is er een grote consensus over het nut van goede vademecums. Tijdsgebrek is het argument waarom in bepaalde gevallen vademecums ontbreken of niet worden geactualiseerd. Velen zijn het eens over het feit dat taakinformatie meer moet worden geïntegreerd in uniforme businessapplicaties.

De meeste hoofdsecretarissen beantwoorden regelmatig persoonlijke vragen van hun ondergeschikten over het personeelsstatuut.

### 4.4. NETWERKEN

Binnen het Openbaar Ministerie bestaan er al enkele informele uitwisselingsfora tussen de functiehouders van verschillende parketten(-generaal). Wij hebben niettemin de indruk dat deze uitwisseling nog relatief beperkt is. We zijn de mening toegedaan dat best-practices veel meer kunnen worden gecommuniceerd. Er kan bijvoorbeeld meer worden samengewerkt bij de analyse van knelpunten naar aanleiding van nieuwe regelgeving, er kan worden overlegd welke de geschikte indicatoren zijn bij de opbouw van een boordtabel, enz.

Quasi alle hoofdsecretarissen zien er wel degelijk het nut van in. Samenwerking behoort echter nog niet tot de bedrijfscultuur van alle parketsecretariaten. Velen kunnen zich vinden in een meer gestructureerd overleg. In een bepaald secretariaat wordt zelfs een werkgroep opgesteld met het oog op de uitbouw van samenwerkingsakkoorden met andere parketten. De Procureur-generaal van Antwerpen meldt ons[115] de oprichting van “gemeenschappelijke beheerscellen” over de arrondissementen heen, zoals in Mechelen en Turnhout. Hierbij zou er ernstig werk worden gemaakt van een samenwerking tussen “administratieve en juridische functies”.

Tot op heden hebben wij weinig zicht op hoever de hoofdsecretarissen van de parketten-generaal en de auditoraten-generaal deze taak (kunnen) opnemen. Uiteraard hebben de procureurs-generaal als leden van het College, in overeenstemming met art. 143bis, §2, Ger. W., een coördinerende rol. De vraag is in hoever hun hoofdsecretarissen deze rol kunnen vervullen vanuit hun eigen functie. Zij zelf kunnen hun collega’s van de parketten en auditoraten van hun rechtsgebied geen imperatieven opleggen. Zij kunnen enkel beroep doen op hun goodwill. Een hoofdsecretaris van een parket-generaal vraagt bijvoorbeeld aan de parketten van het ressort om hun gegevens voor de redactie van de mercuriale op uniforme wijze over te maken.

Er is in verschillende gevallen overleg met de ketenpartners, zoals de griffie en de politie. Het meeste overleg met deze diensten gebeurt wel door lagere niveaus.

In grotere secretariaten zijn de hoofdsecretarissen minder ***contactpersoon*** voor advocaten en burgers dan in kleinere.

[115] Hij doet dit in zijn schrijven aan ons gericht op 22 december 2009 waarin hij commentaar geeft op ons tussenverslag over de basisfuncties van het OM en waarbij hij de ontwerpen van functiebeschrijvingen grotendeels valideert.

## 4.5. MATERIEEL BEHEER

Alle functiehouders hebben taken in ***het materieel beheer.***

Zij staan bijvoorbeeld in voor de vraag naar materiële middelen (PC’s, meubilair, gebruiksgoederen, …) aan de FOD Justitie. Sommigen spelen een rol in het beheer van de gebouwen.

Zij betalen de kantoorbehoeften en de kosten nodig voor de werking van het secretariaat, uit uitsluitend daartoe bestemde vergoedingen waarvan de minister van justitie het bedrag bepaalt en het ter hunner beschikking stelt (art. 381 Ger. W.). In sommige gevallen beheren zij het krediet dat aan de korpschefs ter beschikking is gesteld (art. 382 Ger. W.). In bepaalde gevallen wordt het materiële beheer gedelegeerd aan een secretaris-hoofd van dienst of een secretaris.

## 4.6. DOSSIERBEHEER

In kleine entiteiten (met 6 à 7 personeelsleden) zijn hoofdsecretarissen bij gebrek aan voldoende gekwalificeerd personeel genoodzaakt om als dossierbeheerder zelf mee te werken in de primaire processen. De wetgever voorziet in 1997 trouwens nog expliciet dat de hoofdsecretaris ook de taken van secretaris uitvoert (art. 173  Ger. W.).

Ook in grotere entiteiten zijn er hoofdsecretarissen die zich blijven toespitsen op de expertise die zij doorheen hun loopbaan hebben opgebouwd in de primaire processen. Hierdoor hebben zij minder tijd om zich te fixeren op de beheersprocessen.

In bepaalde gevallen beperkt de inbreng van de hoofdsecretarissen in de primaire processen zich tot de analyse van moeilijke dossiers of “precedenten dossiers”.

## 4.7. PARKET-GENERAAL CASSATIE - FEDERAAL PARKET

Zoals al gesteld werd de scope van het project uitgebreid met de hoofdsecretarissen van het parket-generaal Cassatie en het federaal parket. Hun werkzaamheden vertonen geen significante verschillen met deze van een hoofdsecretaris van een middelgroot parket. Naast hun rol van leidinggevende hebben zij nog de eindverantwoordelijkheid voor het primaire proces en ze nemen er actief aan deel. Zij zijn tevens kabinetssecretaris.

# 5. HOOFDSECRETARISSEN VAN “AS IS” NAAR “TO BE”

## 5.1. HERVORMINGEN JUSTITIE

Gelet op de huidige precaire politieke situatie is het onmogelijk te voorspellen hoe de hervormingen van justitie zullen verlopen. Er zijn o.i. wel diverse voorspelbare tendensen:

- Het is zeer plausibel dat deze hervormingen een impact zullen hebben op de functie van hoofdsecretaris.

- Gelet op de zware toekomstige besparingen zal het justitiebudget naar alle waarschijnlijkheid niet toenemen, integendeel.

- Op basis van de oriëntatienota van Minister De Clerck over het gerechtelijk landschap van oktober 2009, wordt in diezelfde maand het atomiumoverleg gestart tussen negen politieke partijen. Als resultaat hiervan wordt een synthesenota over het Gerechtelijk landschap opgemaakt die op 21 april 2010 door het kernkabinet wordt gevalideerd. De kans is daarom niet onbestaande dat men op deze basis verder wenst te werken.

Het is niet onze bedoeling om de nota’s volledig te becommentariëren. We halen er wel enkele aspecten uit waarvan we denken dat ze een invloed kunnen hebben op de toekomstige functie van de hoofdsecretaris. We zijn ook zo vrij om er enkele kanttekeningen bij te formuleren.

Men opteert in beide nota’s voor de invoering van ***een meer autonoom beheer*** door de “magistratuur” [116].

Dit beheer gaat ***uit van het principe van het integraal management.*** Het zou ***enkel slaan op de organisatie van het beheer van middelen en niet op de organisatie van de jurisdictionele taken binnen de rechtscolleges.*** Dit zou betekenen dat wie verantwoordelijk is voor het ***behalen van doelstellingen*** ook beslist over de inzet van toebedeelde mensen en middelen en daarvoor ***verantwoording geeft.***[117]

Wij vragen ons af of op strategisch niveau het “jurisdictioneel of strafrechterlijk beleid” wel kunnen worden gescheiden van het beheer van de middelen? Zijn zij niet onlosmakelijk met elkaar verbonden? Worden de prioriteitenbepaling bij het strafrechtelijke beleid en de “jurisdictionele werkprocessen”, bijvoorbeeld niet onmiddellijk beïnvloed door de inschakeling van de hoeveelheid en het soort van personeel? In het onderzoek van de Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid over de aanwending van het parketbeleidsplan voor de parketten van eerste aanleg, wordt ook gewezen op het feit dat heel wat bevoorrechte getuigen aangaven dat beide aspecten zo nauw met elkaar verbonden zijn dat ze niet kunnen worden losgekoppeld[118].

In de oriëntatienota wordt deze opdeling in de lokale entiteiten tussen jurisdictionele taken en beheer vertaald in de opsplitsing tussen het parketsecretariaat enerzijds en een beheersdienst anderzijds[119]. De beheersdienst zou de korpschef ondersteunen bij het personeelsbeleid, het financieel beleid, de informatica, de gebouwen, het materieel en het

[116] Men vergeet blijkbaar dat de overgrote meerderheid binnen de rechterlijke orde (78 %) bestaat uit “niet-magistraten”.
[117] S. De Clerk. Oriëntatienota Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, p. 87
[118] S. Thomaes, E. Devroe, Naar een parketbeleidsplan voor de parketten van eerste aanleg, Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid, Maklu, 2008, samenvattend besluit, p. 201.
[119] S. De Clerk. Oriëntatienota Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, p. 69.

administratief beheer van de rechtbank. De leiding van het hoofdsecretariaat zou berusten bij de hoofdsecretaris. De beheersdienst zou worden geleid door een beheersdirecteur.

Wij pleiten er consequent voor dat zij die werken in de ondersteunende processen zoveel mogelijk zouden worden ondergebracht in aparte, gespecialiseerde functies en diensten.
Een andere vraag is wie die leiding over deze diensten dient uit te oefenen en vanuit deze positie zijn rol van beleidsadviseur ten opzichte van de hiërarchie kan opnemen?
Door de inschakeling van een beheersdirecteur op lokaal niveau zou de functie van hoofdsecretaris worden gereduceerd tot eindverantwoordelijke over de primaire processen in het secretariaat. Heel wat rollen zouden worden overgenomen door de beheersdirecteur.

Wij hebben hieromtrent enkele bedenkingen en suggesties:

- Zou de inschakeling van een beheersdirecteur in elke lokale entiteit budgettair haalbaar zijn?
- Is het, in het kader van de verbondenheid tussen het strafrechtelijk beleid en beheer, aangewezen dat er een opsplitsing is van functies op strategisch niveau?
- Zou een hoofdsecretaris met voldoende managementexpertise, die de bedrijfscultuur en haar processen kent, niet meer aangewezen zijn om de leiding te nemen over de twee operationele diensten?
- Zou de hoofdsecretaris geen deel kunnen uitmaken van een staf van de korpschef waarin desgevallend ook andere strategische (advies)functies, zoals de adjunct-mandatarissen[120] en een HR manager worden opgenomen?

In de oriëntatienota wordt de hoofdsecretaris wel opgenomen in een directiecomité.

## 5.2. OVERZICHT MOGELIJKE BEHEERSROLLEN

Op basis van onze analyse geven wij hierna een overzicht van mogelijke beheersrollen.

De “to be” functie(s) kan (kunnen) zich hier echter slechts voluit op toeleggen indien de volgende onontbeerlijke voorwaarden - die momenteel niet of onvoldoende aanwezig zijn - zijn vervuld:

- Het openbaar ministerie krijgt meer bevoegdheden op het gebied van de toebedeling van personele en materiële middelen.

- De schaalgrootte van de entiteiten is voldoende groot. Er is echter nog geen eensgezindheid over de meest optimale schaalgrootte.

- De lokale entiteit in zijn geheel voert een modern management en incorporeert alle aspecten van een hedendaagse organisatiebeheersing.

- De positionering van de functie ten opzichte van de magistratuur is uitgeklaard. De functie zou met andere woorden dienen te kunnen beschikken over voldoende inspraak en een beslissingsbevoegdheid waarbij zij a posteriori en op middellange termijn wordt gecontroleerd. Deze rol gaat bijgevolg veel verder dan diegene die de wetgever de functie in 1997 heeft toebedeeld.

- De functie wordt voldoende ondersteund door gespecialiseerde functies, zoals human resources managers, ICT deskundigen en communicatiedeskundigen.

[120] Art. 58bis, 3°, Ger. W.

. Er wordt een geresponsabiliseerd middenkader (bijvoorbeeld secretarissen en secretarissen - hoofden van dienst) uitgebouwd.

. De hoofdsecretarissen beschikken over voldoende technische expertise en de vereiste competenties. Het opleidingsinstituut zal hier een zeer belangrijke rol dienen te vervullen. De huidige regelgeving bepaalt immers dat deze functie in eerste instantie moet worden ingevuld door interne bevordering (artikel 274, §2, eerste lid, Ger. W.).

Rollen in ondersteunende processen, zoals communicatiebeheer, materieel- of personeelsbeheer of kabinetssecretaris zouden voor deze functies zoveel als mogelijk moeten worden vermeden. Deze rollen zouden moeten worden overgenomen door andere functies of organen, mogelijks op meso of op nationaal niveau. Bovendien zou een operationele deelname van de functie aan de primaire processen moeten worden uitgesloten.

Als voornaamste toekomstige rollen worden voorlopig weerhouden:

. de rol van beleidsadviseur van de algemene directie;

. de rol van eindverantwoordelijke personeel en organisatie van het parketsecretariaat;

. de rol van coach ten opzichte van rechtstreeks subalterne medewerkers;

. de rol van change agent;

. de rol van netwerker.

### 5.2.1. Rol van beleidsadviseur

In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise, beleidsadvies ten opzichte van diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die er bij betrokken zijn.

Zoals wij al hebben beschreven onder punt 2, heeft de wetgever al heel wat inspanningen gedaan om van de magistraat-korpschef een “volwaardig manager” te maken.

Volgens de standaardprofielen voor de korpschefs zijn, voor wat betreft de algemene competenties, enkele drempelcriteria voor toegang tot de functie:

· ***Plannen en organiseren***[121]***:*** *op effectieve wijze doelstellingen en prioriteiten vastleggen en de vooropgestelde doelstellingen, nodige tijd, maatregelen, acties en middelen aangeven om deze te realiseren.*

*Indicatoren:*
- o ***Legt m.b.t. zijn eigen taak duidelijke doelstellingen vast en geeft duidelijk aan welk resultaat hij wenst te bereiken.***
- o ***Legt m.b.t. de taken van zijn medewerkers duidelijke doelstellingen vast en geeft duidelijk aan welk resultaat bereikt moet worden.***
- o *Schat zelfstandig de gevolgen in van veranderde prioriteiten en houdt hiermee rekening bij de uitvoering van zijn verdere activiteiten.*

[121] http://www.hrj.be/doc/MBS_2000_09_16Profils_Korpschefs.pdf
Wij hebben zelfs de keuze gemaakt om bepaalde delen van de tekst in het vet aan te duiden; zij zijn o.i. relevant in de opbouw van onze redenering.

- *Plant en organiseert een grote verscheidenheid aan werk van een zekere omvang zodat toch attent kan gereageerd worden op actuele en dringende problemen.*

· ***Groepsgericht leiderschap:*** *Leiding geven aan een groep van medewerkers, alsook samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven ten einde een vooropgesteld doel te bereiken.*

*Indicatoren :*
- ***(Ver)deelt verantwoordelijkheden met medewerkers en creëert synergie.***
- *Organiseert effectieve samenwerking binnen de groep van medewerkers.*
- *Creëert « win-win »-situaties binnen de groep van medewerkers.*
- ***Organiseert de besluitvorming zo dat elke medewerker zijn bijdrage kan/moet leveren en dat er een goed draagvlak bij elkeen ontstaat.***
- ***Verdeelt verantwoordelijkheden tussen medewerkers, en bepaalt de administratieve procedures tussen de medewerkers.***
- *Lost onenigheden binnen de groep van medewerkers tijdig en effectief op.*
- *Geeft blijk van mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid en overtuigingskracht.*

Eén van de specifieke competenties in de standaardprofielen is:

· ***Delegeren:*** *Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze overdragen aan de juiste medewerkers*

*Indicatoren:*
- *Geeft aan zijn medewerkers duidelijk de ruimte aan waarbinnen zij zelf tot beslissingen mogen overgaan.*
- *Delegeert verantwoordelijkheden tot op een zo laag mogelijk niveau binnen de organisatie.*
- *Delegeert opdrachten aan zijn medewerkers, rekening houdend met hun mogelijkheden en hun situatie.*
- *Delegeert verantwoordelijkheden en bijbehorende beslissingsbevoegdheden.*

Is het, in het licht van deze criteria, niet logisch dat de hoofdsecretaris vanuit zijn bevoegdheden als leidinggevende van het grootste deel van het personeel binnen de entiteit, een belangrijke rol speelt bij de bepaling en de implementatie van de strategie op het niveau van de gehele entiteit? Is de hoofdsecretaris niet de “geknipte scharnierfunctie” tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel die de noodzakelijke synergie tussen beide groepen kan bevorderen en die het draagvlak kan bevorderen voor de doelstellingen van de gehele entiteit?

De procureur-generaal van Antwerpen antwoordt hierop bevestigend in zijn schrijven van 22 december 2009 (zie bijlage 2). Dit standpunt wordt ook onderschreven door de procureurs en de hoofdsecretarissen van het rechtsgebied Antwerpen[122].

In voorkomend geval maakt de hoofdsecretaris als beleidsadviseur ***actief deel uit*** van een beleidsorgaan, dat verantwoordelijk is voor de gehele entiteit. Deze rol is onlosmakelijk verbonden aan die van eindverantwoordelijke personeel en organisatie (P&O) t.a.v. zijn secretariaat.

Zoals al gesteld, zijn velen van mening dat het strafrechtelijk beleid en beheer onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Een strafrechtelijk beleid kan niet worden uitgetekend, indien geen rekening wordt gehouden met de mogelijkheid om het daadwerkelijk op het terrein uit te voeren. De hoofdsecretaris speelt bij de verbinding tussen beiden een belangrijke rol.

[122] Wij hebben nog geen kennis van het feit of dit standpunt al is afgetoetst met de andere leden van het College van procureurs-generaal. Overeenkomstig het koninklijk besluit 6 mei 1997 is de procureur-generaal van Antwerpen immers portefeuillehouder van “de organisatie van hoven en rechtbanken’.

### 5.2.2. Rol van eindverantwoordelijke P&O

In de ***rol van (eind)verantwoordelijke P&O*** neemt de functie, in de context van de doelstellingen van de gehele organisatie, voor de (sub)afdeling waarvoor ze bevoegd is, strategische en/of operationele beslissingen op het gebied van de werkprocessen, de organisatiestructuur, de monitoring, het human resources management en het facility management[123].

De hoofdsecretaris vervult deze rol ten aanzien van het gehele secretariaat vooral op strategisch niveau.

Hij is eindverantwoordelijke voor de ***formulering*** van de resultaten en de inspanningen (strategische en operationele doelstellingen) die het secretariaat in zijn geheel en per sub(afdeling) zal leveren op korte en middellange termijn.

Deze resultaten en inspanningen kaderen perfect in de uitvoering van het algemene beleidsplan van de gehele lokale entiteit waarin haar missie, visie, strategische en operationele doelstellingen op het gebied van het beheer en het strafrechtelijke beleid zijn uitgewerkt. Deze moeten verder worden geëvalueerd en bijgestuurd in een directie orgaan. Dit algemeen beleidsplan past op zijn beurt in het beleidsplan van het gehele Openbaar Ministerie.

In de hypothese dat de hervormingen van het gerechtelijk landschap zouden resulteren in een gedecentraliseerd beheer, waarbij gebruik wordt gemaakt van beheersovereenkomsten tussen de lokale entiteit en de centrale overheid, zullen de doelstellingen ondermeer in deze context moeten worden uitgewerkt.

De formulering van de doelstellingen van het secretariaat zijn het resultaat van nauw overleg met de korpschef (directie) en het middenkader. De hoofdsecretaris krijgt hierbij ondersteuning van lokale of externe deskundigen.

Hij heeft de eindverantwoordelijkheid voor de ***interne communicatie*** van deze doelstellingen, zodat ieder personeelslid er bij betrokken wordt en een draagvlak wordt gecreëerd.

De hoofdsecretaris stuurt de ***realisatie*** van de doelstellingen en ***stuurt ze eventueel bij***. Hij werkt hiertoe zeer nauw samen met zijn middenkader dat ten gepaste tijde de nodige rekenschap aflegt. Hij baseert zich hiertoe op accurate meet- en opvolgingsinstrumenten, waarbij hij zich voor een correct gebruik laat ondersteunen door deskundigen, zowel op het centraal als het lokale niveau.

De hoofdsecretaris legt achteraf de nodige ***rekenschap*** af door middel van jaarverslagen, en dergelijk meer.

Hij is verantwoordelijk voor de werkprocessen, waarbij de ***sleutelprocessen worden in kaart gebracht, geanalyseerd en mogelijk gereorganiseerd.*** Uiteraard worden alle lokale beleidsverantwoordelijken hierbij betrokken.

[123] Facility management omvat ondersteunende diensten, ondermeer op het vlak van technisch onderhoud, verhuizingen, bekabeling, energiebeheer, beheer van meubilair, beveiliging, catering, schoonmaak, beheer van vergaderzalen, reprografie, postbedeling, afvalverwerking en beheer van roerende goederen binnen het lokale gerechtsgebouw.

Het ***human resources management*** wordt in dit rapport gezien vanuit de organisatie[124]. Op dit gebied neemt de hoofdsecretaris, in zover de rechterlijke orde daartoe bevoegd is, eerder strategische beslissingen. In zover hij niet wordt beperkt door de bevoegdheden van de centrale overheid, waakt hij erover dat de resultaatsgebieden en rollen van de individuele functiebeschrijvingen en competentieprofielen aansluiten bij de doelstellingen, de cultuur (percepties, waarden, …) en de sleutelprocessen van zijn secretariaat en de gehele entiteit (verticaal strategisch HRM). Bovendien moet hij toezien op het feit dat de functiebeschrijvingen daadwerkelijk het aanknopingspunt vormen voor evaluatie, werving (2de proef), opleiding, enz.( verticaal strategisch HRM). Hij houdt een algemeen toezicht op de toebedeling van personeel aan de verschillende secties.

Voor wat betreft het ***facility management*** neemt de hoofdsecretaris enkel de belangrijkste beslissingen.

De functie ***delegeert aan het middenkader*** de dagdagelijkse operationele bevoegdheid op het gebied van personeel en organisatie.

Wij zijn ons bewust van het feit dat voormelde concepten zeer theoretisch zijn. Het lijkt ons ook niet aangewezen dat ze op dogmatische wijze zouden worden gebruikt. Iedere entiteit zal ze volgens haar behoeften dienen aan te wenden.

Wij doen hierna een poging om met een voorbeeld voornoemde theoretische concepten te vertalen naar de praktijk.

> ***In het parketbeleidsplan wordt in een strategische doelstelling*** *voorzien dat “de werkvoorraad en de doorlooptijd in dossiers van een bepaalde materie, worden verminderd met een bepaald percentage tegen een bepaalde tijd”.*
>
> *Het plan voorziet volgende* ***operationele doelstellingen****:*
>
> - *de identificatie van de werkvoorraad op basis van een accuraat meetinstrument;*
> - *de visualisering van de processtroom (verloop van de behandeling van een dossier door de diverse functies (magistratuur en gerechtspersoneel) op basis van enkele doorsnee dossiers;*
> - *de opmaak van de analyse van de oorzaken van de werkvoorraad (zowel intern als bij de ketenpartners);*
> - *het zoeken naar oplossingen.*
>
> *Uiteindelijk resulteren deze werkzaamheden in ondermeer de volgende* ***acties:***
>
> - *verbetering van de inbreng van de dossiers in de administratieve databank (codering), door het vermijden van dubbele inbreng van éénzelfde dossier;*
> - *de reorganisatie van de processtroom:*
>   - *schrappen van overbodige stappen en dubbelgebruik;*
>   - *responsabilisering op het juiste niveau (vermindering visums) waarbij wordt toegezien dat het juiste gekwalificeerde personeel wordt ingezet;*
> - *bijkomende interne opleiding van bepaald personeel;*
> - *aanpassing van het vademecum;*
> - *afspraken met de ketenpartner (onderzoeksrechters);*
> - *de uitwerking van een communicatieplan waardoor alle betrokkenen ten gepaste tijde van de verschillende stappen op de hoogte worden gebracht.*
>
> *De resultaten worden op geregelde tijdstippen gemeten door meet- en opvolgingsinstrumenten.*

[124] De rol van coach daarentegen wordt gezien vanuit het oogpunt van de personeelsleden.

*De functie is eindverantwoordelijke voor alle facetten waarbij het secretariaat betrokken is.* ***Hij stuurt hierbij de aanpak van zijn medewerker(s) van het middenkader die verantwoordelijk zijn voor het primaire proces.***

### 5.2.3. Rol van coach

In de ***rol van coach*** ondersteunt de functie de personeelsleden bij hun functioneren en ontwikkeling. Hij behelst de opvolging, het motiveren en het aanmoedigen van het personeel.

De hoofdsecretaris begeleidt en stimuleert zijn medewerkers. Hij tracht hierbij de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen. Hij begeleidt hen bij hun operationele autonomie. Hij fungeert als vertrouwenspersoon en verschaft hen feedback, zowel positief als negatief. Hij communiceert zijn doelstellingen.

Belangrijk is dat de functie deze rol ***enkel ten opzichte van rechtstreeks subalterne medewerkers uitoefent***, in het bijzonder ten opzichte van zijn middenmanagement (secretaris-hoofd van dienst en secretaris). Het middenmanagement oefent deze rol op zijn beurt uit ten opzichte van de rest van het gerechtspersoneel.

De vraag is of het aspect evaluatie onder deze rol dient te worden ondergebracht? Enerzijds wordt de evaluatie meer en meer gezien als een belangrijk instrument voor een goede samenwerking tussen de leidinggevende en zijn medewerkers. Er wordt nagegaan of de gewenste resultaten zijn bereikt en men tracht de motivatie van de medewerkers te stimuleren door middel van coaching en goede afspraken. De afspraken gaan over wat van hen verwacht wordt en over de verdere ontwikkeling van hun competenties. Deze principes werden formeel ingevoerd bij de federale ambtenaren door middel van ontwikkelcirkels. Naar verluidt wordt er ook aan gedacht om deze in te voeren bij het gerechtspersoneel. Voor deze groep is de tweejaarlijkse evaluatie reeds afgeschaft in 2004. Slechts in een beperkt aantal gevallen kan nog officieel worden geëvalueerd[125].

Langs de andere kant echter kan de officiële evaluatie ook aanleiding geven tot sancties. In de rechterlijke orde brengt de vermelding “onvoldoende” gedurende één jaar op geldelijk vlak, het verlies mee van de uitwerking van de eerstvolgende tussentijdse verhoging, die volgt na de toekenning[126]. In de ontwikkelcirkels wordt, indien binnen de drie jaar na de eerste vermelding “onvoldoende” een tweede vermelding “onvoldoende “volgt, een voorstel tot ontslag gedaan aan de benoemende overheid[127]. De evaluatie kan o.i. dan ook beter onder de rol van eindverantwoordelijke P&O worden ondergebracht.

### 5.2.4. Rol van verandersagent

In de rol van **veranderagent** is de functie (mede) verantwoordelijk voor de realisatie van veranderingsprojecten en -processen in de (sub)afdeling waarvoor zij bevoegd is.

Naar alle waarschijnlijkheid zal het beheer en het strafrechtelijk beleid van hoven en rechtbanken in de komende jaren fundamentele wijzigingen ondergaan. De hoofdsecretaris zal hierbij een belangrijke rol dienen te spelen. Of hij al dan niet eindeverantwoordelijke is voor het veranderproject en eerder de rol heeft van “sponsor” in plaats van “veranderagent” hangt uiteraard af van het soort veranderingsproject of –proces.

[125] Art. 287ter, §5 Ger.W.
[126] Art. 287ter, §6. Ger. W.
[127] Art. 21, derde lid, van het KB dd. 2 augustus 2002 tot invoering van de evaluatiecyclus in de federale overheidsdiensten.

Het is uiteraard niet de bedoeling om hier een omstandige beschrijving te geven van de rol van een veranderagent. De literatuur hieromtrent is zeer uitgebreid. Wij stippen alleen enkele belangrijke aspecten aan:

Naargelang het geval, ziet de hoofdsecretaris toe op of staat hij in voor:

- de communicatie van de visie van de entiteit op de toekomst. Dit gebeurt op een aantrekkelijke, verstaanbare en coherente wijze, aangepast aan de doelgroep.
- de inschatting van het verandervermogen en de veranderbereidheid van de doelgroepen;
- de opstelling van veranderplannen.

### 5.2.5. Rol van netwerker

In de ***rol van netwerker*** ontwikkelt en onderhoudt de functie – vanuit haar bevoegdheden en technische expertise – een informeel netwerk met het oog op de uitwisseling van kennis, expertise en informatie, zowel binnen de organisatie als met de ketenpartners.

Voor het doorbreken van de “eilandmentaliteit” van de meeste entiteiten is het wenselijk dat de hoofdsecretaris een belangrijke initiërende rol speelt bij de uitbouw van informele netwerken. Uiteraard is het niet de bedoeling dat parallelcircuits ontstaan. In een latere fase kunnen deze netwerken meer worden geformaliseerd.

# 6. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN HOOFDSECRETARISSEN "AS IS + "

Gedurende de werkzaamheden werd regelmatig van gedachten gewisseld over de vraag of de grootte van de entiteit een impact heeft op de essentie van de functie. Is deze met andere woorden dusdanig dat er verschillende functiebeschrijvingen dienen te worden opgemaakt? In de "as is" beschrijving zijn er tal van elementen waaruit blijkt dat deze verschillen wel degelijk bestaan.

Het werd snel duidelijk dat er voor de hoofdsecretarissen van kleinere entiteiten een aparte functiebeschrijving nodig was. Zij zijn bijvoorbeeld, bij gebrek aan een uitgebouwd middenkader, genoodzaakt om in de primaire processen de eindverantwoordelijke te blijven en er zelf dagdagelijks aan deel te nemen.

Het verschil tussen een middelgrote en een grote entiteit is in het begin niet zo markant. Uiteindelijk zijn wij van mening dat, met het oog op de coherentie tussen alle beheersfuncties (hoofdsecretaris, secretaris-hoofd van dienst en leidinggevende secretaris), ook hiervoor aparte functies moeten worden gecreëerd.

In een grote entiteit zou de hoofdsecretaris zich geleidelijk aan meer en meer moeten kunnen concentreren op zijn meer strategische beheersrollen, waarbij hij voornamelijk zijn middenkader aanstuurt en het a posteriori controleert bij de operationele beheersactiviteiten.

In een middelgrote entiteit is de hoofdsecretaris nog genoodzaakt om zich te focussen op operationele aspecten.

Wij maken bijgevolg drie ontwerpen op, meer bepaald:

- de hoofdsecretaris van een grote entiteit;
- de hoofdsecretaris van een middelgrote entiteit;
- de hoofdsecretaris van een kleine entiteit.

Om het verschil tussen de functies tot uiting te laten komen, is de woordkeuze van belang. Een hoofdsecretaris van een grote entiteit zal meer "toezien" dat werkzaamheden gebeuren, de anderen zullen er meer daadwerkelijk zelf voor "instaan".

Wij merken op dat volgens de architectuur van de functiebeschrijvingen er maximum vijf tot acht rollen mogen worden weerhouden. Bij de hoofdsecretaris van een kleine entiteit hebben wij er voorlopig elf weerhouden. Bijgevolg zullen er bij de validatie drie moeten wegvallen. Verschillende alternatieven zijn mogelijk.

Desgevallend kunnen twee rollen ook worden samengesmolten en anders worden omschreven.

De procureur-generaal van Antwerpen opteert er bijvoorbeeld voor om de rol van kabinetssecretaris te schrappen. In zijn voornoemd schrijven van 22 december 2009 is hij van mening dat:

> "*de rol van kabinetsecretaris van de korpschef in strijd is met de algemene tendens dat zij dienen deel te hebben aan het beleid en het management van het parketsecretariaat. In voorkomend geval maakt de functie als beleidsadviseur actief deel uit van een beleidsorgaan, dat verantwoordelijk is voor de gehele entiteit. Deze rol is onlosmakelijk verbonden aan die van eindverantwoordelijke personeel en organisatie t.a.v. zijn secretariaat".*

Bij deze oefening zal ook de hiërarchie van deze rollen moeten worden bepaald; de rollen dienen immers te worden opgesomd in volgorde van belangrijkheid.

## 6.1. DE HOOFDSECRETARIS VAN EEN GROTE ENTITEIT

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Dragen van eindverantwoordelijkheid op het gebied van personeel en organisatie van het secretariaat ten einde bij te dragen tot het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen van de gehele entiteit overeenkomstig haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van het secretariaat, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van principiële beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van het secretariaat,

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- instaan voor de definiëring van de doelstellingen van het secretariaat;
- toezien op de operationalisering in het secretariaat van de doelstellingen van de gehele entiteit;
- toezien op de identificatie van de sleutelprocessen in het secretariaat en de mogelijke verbetering ervan;
- toezien of de juiste functies deelnemen in de sleutelprocessen;
- aansturen van de opmaak en de actualisering van het organigram van het secretariaat;
- toezien op het correcte gebruik van de al ontwikkelde accurate meet –en opvolgingsinstrumenten;
- toezien op de moderne uitbouw van de controle bij de primaire processen.

2. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van het secretariaat, het nemen van de principiële beslissingen inzake personeelsaangelegenheden en de evaluatie van deze beslissingen,

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van het secretariaat te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- in overleg met de korpschef of als lid van het directieorgaan van de gehele entiteit meewerken aan de formulering van de personeelsbehoeftes van het secretariaat ten aanzien van de FOD Justitie;
- algemeen toezicht op de onderlinge toebedeling van personeel aan de afdelingen;
- algemeen toezicht op het correcte gebruik van moderne instrumenten inzake personeelsbeheer;
- algemeen toezicht op de formulering van de opleidingsbehoeftes van het personeel ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding;
- het uitoefenen van zijn wettelijke evaluatiebevoegdheden.

3. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise, deelnemen aan de voorbereiding en de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- optreden als scharnierfunctie tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel zodanig dat de synergie tussen deze categorieën wordt bevorderd;
- actieve deelname als lid aan het directieorgaan;
- bijdragen, in samenwerking met de korpschef of als lid van een directieorgaan, aan het definiëren van de strategische en de operationele doelstellingen van de gehele entiteit;
- identificeren en communiceren van problemen aan de korpschef bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit en voorstellen van oplossingen.

4. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de rechtstreekse subalterne medewerkers,

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie.

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionerings- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning van verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

5. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een netwerk

teneinde

de sleutelprocessen in het secretariaat zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen het openbaar ministerie en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

6. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

teneinde

de implementatie van de veranderingen in zijn parketsecretariaat te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

- voorzien in de nodige communicatie om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden;
- sensibiliseren van de rechtstreeks subalternen en toezien op de sensibilisering van het overige gerechtspersoneel van het secretariaat;
- het vervullen van een voorbeeldfunctie.

7. Als **kennisbeheerder** het ontwikkelen en op peil houden van de eigen kennis

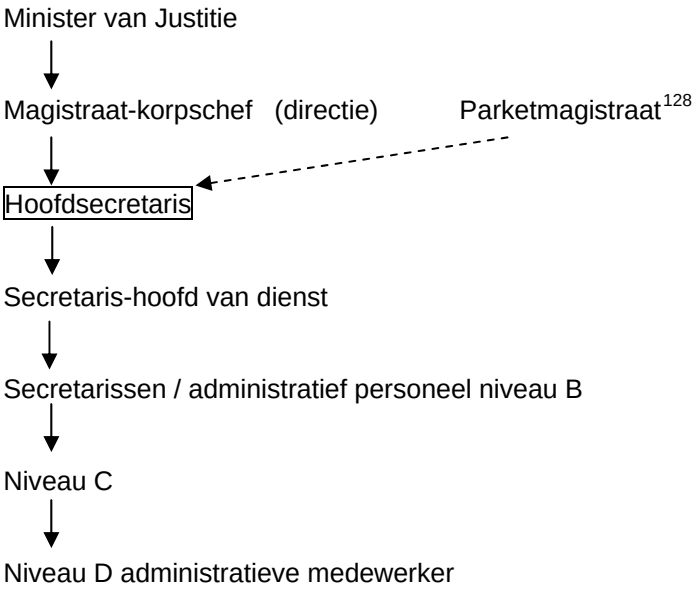
teneinde

op de hoogte te blijven van alle evoluties in zijn kennisdomeinen.

Mogelijke taken:

- volgen van gespecialiseerde opleidingen op het gebied van management;
- opvolgen van allerhande ontwikkelingen en beleidsopties van de politieke of gerechtelijke overheden met een impact op het beheer van zijn secretariaat.

**SITUERING**




**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de magistraat korpschef of zijn vertegenwoordiger (art. 173 Ger. W.)

de functie geeft leiding aan:

een groep van tenminste 51 personen (niveau A, B, C en D)

[128] De stippellijn wijst op een functionele leiding en niet op een hiërarchische.

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over / moet autorisatie vragen over:

De functie heeft bij de organisatie en het dagelijks functioneren van het secretariaat een zeer grote zeggenschap bij de doeltreffende inzet en bijsturing van de personele en materiële middelen die haar ter beschikking worden gesteld.

De controle door de korpschef (directie) gebeurt a posteriori, weliswaar op relatief korte termijn.

De functie is actueel echter zeer beperkt bij de keuze van de toebedeling van de personele en materiele middelen; zij heeft geen (finale) beslissingbevoegdheid. De personeelsformaties zijn op voorhand vastgelegd. Zij kan enkel een gemotiveerd dossier indienen bij het DGRO.

Zij moet aan de korpschef (directieorgaan) of aan de parketmagistraten autorisatie vragen voor alle beleidsbeslissingen die hun weerslag hebben op een gemengd samengestelde afdeling (magistraten en gerechtspersoneel) of op de organisatie van de entiteit in haar geheel.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een grondige kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van de entiteit.

Een algemene kennis van het statuut van het gerechtspersoneel.

**Ervaring**

Vijf jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het strafrechterlijke beleid van het openbaar ministerie, zowel op nationaal, op meso als op lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar eigen ervaring in de functie, de uitwisseling van ervaringen met collega's , korpchefs en ketenpartners en permanente opleidingen.

## 6.2. DE HOOFDSECRETARIS VAN EEN MIDDELGROTE ENTITEIT

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Dragen van eindverantwoordelijkheid inzake personeel en organisatie van het secretariaat ten einde bij te dragen tot het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen van de gehele entiteit overeenkomstig haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van het secretariaat, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van principiële en operationele beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van zijn secretariaat

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

<u>Mogelijke taken:</u>

- instaan voor de definiëring van de doelstellingen van het secretariaat;
- toezien op en instaan voor de operationalisering in het secretariaat van de doelstellingen van de gehele entiteit;
- toezien op de identificatie van de sleutelprocessen in het secretariaat en de mogelijke verbetering ervan;
- toezien of de juiste functies deelnemen in de sleutelprocessen;
- opmaak en actualisering van het organigram van zijn secretariaat;

- controle op het correcte gebruik van de al ontwikkelde meet –en opvolgingsinstrumenten;
- verificatie van de moderne uitbouw van de controle bij de primaire processen;
- instaan voor de terbeschikkingstelling van adequate materiële middelen voor het functioneren van het secretariaat.

2. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van zijn secretariaat, nemen van principiële en operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden en de evaluatie ervan,

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van het secretariaat te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- in overleg met de korpschef meewerken aan de formulering van de personeelsbehoeftes ten aanzien van de FOD Justitie;
- toezien op de onderlinge toebedeling van personeel in zijn secretariaat;
- zorgen voor het correcte gebruik van moderne instrumenten inzake personeelsbeheer;
- toezien op en bijdragen aan de formulering van de opleidingsbehoeftes; van het personeel van zijn secretariaat ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding;
- het uitoefenen van zijn wettelijke evaluatiebevoegdheden.

3. Als **beleidsadviseur**, vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise, bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- bijdragen, in samenwerking met de korpschef, aan het definiëren van de strategische en de operationele doelstellingen van de gehele entiteit;
- identificeren en communiceren van problemen aan de korpschef bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit en voorstellen van oplossingen.

4. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de rechtstreekse subalterne medewerkers,

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie.

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionerings- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning van verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

5. Als **eindverantwoordelijke van de primaire processen van zijn secretariaat** toezien op de correcte implementatie van de regelgeving en de richtlijnen in het secretariaat

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve afhandeling van de gerechtelijke dossiers in het secretariaat.

Mogelijke taken:

- verifiëren van de kwaliteit van de behandeling van de gerechtelijke dossiers binnen zijn secretariaat;
- bijstand geven bij complexe of uitzonderlijke aspecten van gerechtelijke dossiers van zijn secretariaat.

6. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een informeel netwerk

teneinde

de sleutelprocessen in het secretariaat zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen het openbaar ministerie en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

7. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren en dat van het secretariaat te optimaliseren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn secretariaat;
- toezien bij de opmaak van vademecums voor zijn secretariaat;
- volgen van gespecialiseerde opleidingen op het gebied van management.

8. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

teneinde

de implementatie van de veranderingen in zijn secretariaat te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

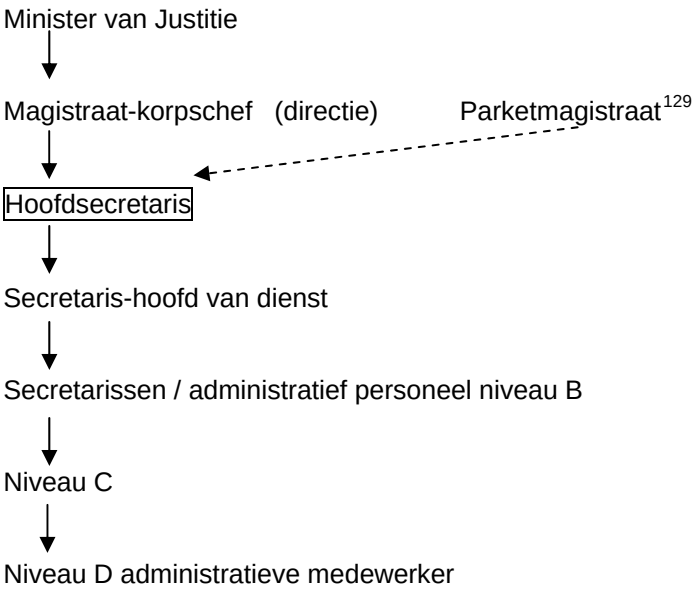
- voorzien in de nodige communicatie om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden.
- sensibiliseren van de rechtstreeks subalternen en toezien op de sensibilisering van het andere personeel;
- het vervullen van een voorbeeldfunctie.

9. Als **kabinetssecretaris** bieden van administratieve en organisatorische ondersteuning aan de korpschef

teneinde

zijn dagelijks functioneren te faciliteren.

**SITUERING**




**POSITIONERING**

<u>de functie krijgt leiding van:</u>

de korpschef (art. 173 Ger.W.)

<u>de functie geeft leiding aan:</u>

11 tot 50 personeelsleden (niveau (A), B, C en D)

[129] De stippellijn wijst op een functionele leiding en niet op een hiërarchische.

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over / moet autorisatie vragen over:

De functie heeft, bij de organisatie en het dagelijks functioneren van het secretariaat een zeer grote zeggenschap bij de doeltreffende inzet en bijsturing van de personele en materiële middelen die haar ter beschikking worden gesteld.

De controle door de korpschef (directie) gebeurt à posteriori, weliswaar op relatief korte termijn.

De functie is actueel echter zeer beperkt bij de keuze van de toebedeling van de personele en materiele middelen; zij heeft geen (finale) beslissingbevoegdheid. De personeelsformaties zijn op voorhand vastgelegd. Zij kan enkel een gemotiveerd dossier indienen bij het DGRO.

Zij moet aan de korpschef (directieorgaan) of aan de parketmagistraten autorisatie vragen voor alle beleidsbeslissingen die hun weerslag hebben op een gemengd samengestelde afdeling (magistraten en gerechtspersoneel) of op de organisatie van de entiteit in haar geheel.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een goede kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van de entiteit

Een goede kennis van het statuut van het gerechtspersoneel

**Ervaring**

Drie jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het strafrechterlijke beleid van het openbaar ministerie, zowel op nationaal, op meso als op lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes van haar secretariaat.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**
Haar eigen ervaring in de functie, de uitwisseling van ervaringen met collega's, korpschefs en ketenpartners en permanente opleidingen.

## 6.3. DE HOOFDSECRETARIS VAN EEN KLEINE ENTITEIT

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Dragen van eindverantwoordelijkheid inzake personeel en organisatie van het secretariaat ten einde bij te dragen tot het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen van de gehele entiteit overeenkomstig haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van het secretariaat, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van principiële en operationele beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van zijn secretariaat

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

<u>Mogelijke taken:</u>

- instaan voor de operationalisering van de doelstellingen van de entiteit in het secretariaat;
- instaan voor de identificatie van de primaire processen van zijn secretariaat en de mogelijke verbetering ervan;
- instaan voor het correcte gebruik van de al ontwikkelde accurate meet- en opvolgingsinstrumenten;
- instaan voor de organisatie van de controle bij de primaire processen;
- instaan voor de ter beschikkingstelling van adequate materiële middelen voor het functioneren van zijn secretariaat.

2. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van zijn secretariaat nemen van principiële en operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden en de evaluatie ervan

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van het secretariaat te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- doorgeven van concrete instructies, opdrachten en verantwoordelijkheden aan de medewerkers;
- in overleg met de korpschef formuleren van de concrete personeelsbehoeftes en opvangen van personeelstekorten (ziekte, verlof,..);
- toekenning van verloven;
- instaan voor het correcte gebruik van de moderne instrumenten op het gebied van personeelsbeheer in het secretariaat;
- formuleren van de opleidingsbehoeftes van het personeel ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding;
- het uitoefenen van zijn wettelijke evaluatiebevoegdheden.

3. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- overleg plegen met de korpschef.

4. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de medewerkers,

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie.

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionerings- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

5. Als **eindverantwoordelijke van de primaire processen van zijn secretariaat** toezien op de correcte implementatie van de regelgeving en de richtlijnen in het secretariaat

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve afhandeling van de gerechtelijke dossiers in het secretariaat.

Mogelijke taken:

- verifiëren van de kwaliteit van de behandeling van de gerechtelijke dossiers binnen zijn secretariaat;
- bijstand geven bij complexe of uitzonderlijke aspecten van gerechtelijke dossiers van zijn secretariaat;
- bijstand geven bij de eerste concrete toepassingen van gewijzigde regelgeving of richtlijnen in individuele dossiers;
- bijspringen ingeval van vermeerdering van de werklast.

6. Als **eindverantwoordelijke voor de ondersteunende processen,** instaan voor hun kwaliteit teneinde

bij te dragen tot de realisering van de operationele doelstellingen van het secretariaat.

Mogelijke taken:

- instaan voor het materieel beheer van het secretariaat;
- instaan voor het documentatiebeheer;
- administratieve behandeling van personeelsdossiers;
- instaan voor het systeembeheer;
- instaan voor het archiefbeheer.

7. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een informeel netwerk

teneinde

de sleutelprocessen in het secretariaat zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen het openbaar ministerie en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

8. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen kennis en de overdracht ervan

teneinde

de regelgeving en de richtlijnen in het secretariaat correct te implementeren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn secretariaat;
- instaan voor de opmaak van vademecums en dienstnota's;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

9. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op puntstellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;
- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

10. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

teneinde

de implementatie van de veranderingen in het secretariaat te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

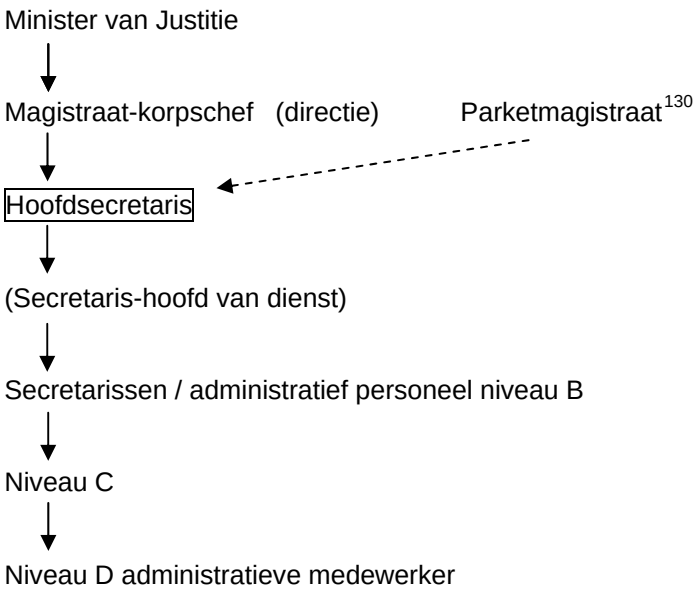
- voorzien in de communicatiebehoeften om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden;
- sensibiliseren van zijn gerechtspersoneel;
- het vervullen van een voorbeeldfunctie.

11. Als **kabinetssecretaris** bieden van administratieve en organisatorische ondersteuning aan de korpschef

teneinde

zijn dagelijks functioneren te faciliteren.

**SITUERING**




[130] De stippellijn wijst op een functionele leiding en niet op een hiërarchische.

**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de korpschef (art. 173 Ger.W.)

de functie geeft leiding aan:

maximum 10 personen (niveau B, C en D)

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom beslissen over de taakverdeling van het team en de organisatie van de werkzaamheden binnen het secretariaat.

De functie moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m. met alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen zij zijn taken uitoefent.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een goede kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van de entiteit.

Een goede kennis van het statuut van het gerechtspersoneel.

**Ervaring**

Eén jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het strafrechterlijke beleid van het openbaar ministerie, zowel op nationaal, op meso als op lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes van het secretariaat.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar eigen ervaring in de functie, de uitwisseling van ervaringen met collega’s, korpschefs en ketenpartners en permanente opleidingen.

# 7. HOOFDGRIFFIERS "AS IS"

## 7.1. EINDVERANTWOORDELIJKE PERSONEEL EN ORGANISATIE (P&O) VAN DE GRIFFIE

### 7.1.1. Algemeen beleid en beheer in de entiteit [131]

❖ **De Korpschefs**

Meermaals maakt men melding van het bestaan van een afstand tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel. Het is voor een entiteit nochtans belangrijk dat er een coherent beleid kan worden gevoerd en dat er voldoende onderlinge afstemming is tussen haar geledingen. Het feit dat de wet van 25 april 2007[132] een hiërarchische lijn heeft gecreëerd tussen de hoofdgriffier en de korpschefs, kan dit in de hand werken.

Uiteraard dient hier weer te worden vooropgesteld dat de entiteit bij haar beleidsvoering aanzienlijk beperkt is. De toebedeling van haar materiële en personeelsmiddelen hangt immers grotendeels af van de beleidsbeslissingen van de politieke overheden en van de uitvoering ervan door de FOD Justitie. Toch beschikt men voor de aanwending van de ter beschikking gestelde materiële en personeelsmiddelen over een grote "marge de manoeuvre"[133].

Uit ons terreinwerk blijkt dat in vele gevallen het (strategisch) management[134] niet "van nature" tot de interessesfeer van de lokale korpschefs behoort. Naar verluidt zouden vele leidinggevende magistraten nog steeds gefocust zijn op de primaire processen (het rechtspreken). De meeste korpschefs, zelfs die van middelgrote entiteiten, blijven daarin trouwens grotendeels werkzaam. Velen willen hun "voeling met het rechtspreken" behouden. De kans is ook groot dat ze na hun mandaat of mandaten weer in de primaire processen gaan werken.

Het lijkt ons volkomen begrijpelijk dat enkel een wijziging in de regelgeving zoals besproken in punt 2, geen managementexpertise creëert en een bedrijfscultuur verandert. Bovendien heeft de Zetel tot op heden maar weinig ondersteuning gekregen; herhaaldelijke managementopleidingen en verdere op de praktijk gerichte begeleiding zijn nog ver te zoeken.

Een korpschef betreurt het feit dat "het beheer" door vele magistraten als minder valoriserend wordt ervaren. Hij drukt deze desinteresse treffend uit: "*De minimis non curat praetor*" (de rechter houdt zich niet met trivialiteiten bezig).

Ondanks het feit dat de wetgever een meer "intentionele" strategie in de lokale entiteiten binnen de Rechterlijke Orde wou invoeren, blijft deze meestal enkel uit een "spontane" strategie te bestaan.

---

[131] Met het oog op een coherente benadering tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel nemen we de definitie over die wordt gegeven in de standaardprofielen van de korpschefs: "beleid" wijst op lange termijn en strategie, "beheer" wijst op het dagelijks bestuur.

[132] Wet van 25 april 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek inzonderheid met betrekking tot bepalingen inzake het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen en inzake de rechterlijke organisatie.

[133] In de bespreking van de standaardprofielen voor de functies van korpschef wordt hieromtrent gesteld: *"Uiteraard moet men hierbij rekening houden met de beperkingen eigen aan een managersfunctie binnen de gerechtelijke organisatie: een korpschef is geen heer en meester over het personeelsbeleid, noch over de infrastructurele, financiële en materiële middelen van zijn organisatie. Dit neemt niet weg dat van hem mag verwacht worden dat hij opkomt voor een optimale toewijzing van mensen en middelen en deze op resultaatgerichte wijze weet te sturen."*

[134] Strategisch management waarbij een missie en een visie worden vertaald in doelstellingen die moeten worden geoperationaliseerd.

De opmaak van een lokaal beleidsplan blijft veelal beperkt tot een benoemingsvoorwaarde voor het opnemen van de functie van korpschef van een entiteit. Het wordt blijkbaar in vele gevallen maar weinig als beleidsinstrument gebruikt. Volgens de actuele regelgeving mag het zelfs geen basis meer vormen voor de evaluatie van het beleid van de korpschef van de Zetel (zie punt 2). Mevrouw Marghem c.s heeft in dit verband een wetsvoorstel ingediend op 26 oktober 2010, waarbij een evaluatie uitgesloten blijft. In de samenvatting van dit voorstel wordt vermeld:

> "*Als gevolg van een arrest van het Grondwettelijk Hof zijn de korpschefs van de zittende magistratuur niet langer onderworpen aan een evaluatie en mogen ze die functie gedurende een tijdspanne van tweemaal vijf jaar uitoefenen. De indieners vinden dat te lang en stellen een kortere duur voor, te weten eenmaal zeven jaar."* [135]

Deze stelling lijkt o.i. in te druisen tegen de principes vermeld onder punt 2.

Het lijkt ons ook moeilijk om een beleidsplan op te maken, als men nog niet in de entiteit heeft gewerkt en als het niet de resultante is van een reflectie met de andere actoren binnen de beheersprocessen.

De griffie maakt een belangrijk onderdeel uit van de entiteit. Nochtans zou deze naar verluidt meestal relatief weinig aandacht krijgen in de beleidsplannen. Zou er een verband bestaan tussen het feit dat de wereld van het gerechtspersoneel in vele gevallen nog aanzienlijk gescheiden is van deze van de magistratuur? Zou ook het feit dat de hoofdgriffier tot voor kort niet onder gezag en toezicht stond van de magistraat-korpschef hiermee te maken hebben?

Volgens onze informatie zouden de beleidsplannen meestal ook niet algemeen in de entiteit worden verspreid.

Enkele commentaren van korpschefs:

- *"Mijn beleidsplan is overgemaakt aan de magistraten en de hoofdgriffier. Ik gebruik het weinig. Het wordt niet geactualiseerd. Mijn plan voorziet een herwaardering van de functie, maar het is weinig uitgewerkt. "*
- *"De hoofdgriffier heeft kennis van het beleidsplan. Ik geef toe dat ik het zou dienen te hernemen en op grotere schaal verspreiden. "*
- *Slechts uitzonderlijk maak ik gebruik van mijn beleidsplan. Als ik daarin iets wenst te veranderen pleeg ik overleg. "*
- *"Ik heb mijn beleidsplan niet verspreid, het zou wel een goed idee zijn." "Het beleidsplan zou moeten worden gecommuniceerd aan alle griffiers. "*
- *"Ik heb mijn beleidsplan overlegd met de hoofdgriffier. "*
- *"We hebben zeer weinig impact op het personeelsbeleid. Als een magistraat slechte vonnissen schrijft dan kan ik niets doen. Het mandaat van korpschef geeft ook problemen. Op termijn moet die terug worden gereïntegreerd in zijn korps, eventueel met een voorzitter die men als magistraat heeft "teruggefloten".*

De hoofdgriffiers maken melding van uiteenlopende gangbare praktijken:

- Bepaalde magistraten nemen contact op met de hoofdgriffier op het ogenblik dat zij zich kandidaat stellen als korpschef. Sommige korpschefs geven hen, nadat ze zijn benoemd,

[135] Kamer, doc, 0473/001, p. 1

omzeggens geen feedback over de implementatie van het beleidsplan.

- In bepaalde gevallen wordt het beleidsplan ook ten aanzien van de griffie als instrument gebruikt, waarbij de hoofdgriffier wordt betrokken. Er worden hiervan echter geen noemenswaardige voorbeelden gegeven.

- In diverse entiteiten zou er over de (werking van de) griffie zeer weinig aspecten in het beleidsplan zijn opgenomen; een hoofdgriffier stelt uitdrukkelijk dat hij geen gebruik maakt van wat de korpschef in zijn beleidsplan over de griffie heeft gemeld.

- In bepaalde gevallen zou de korpschef het beleidsplan niet aan zijn hoofdgriffier hebben gecommuniceerd.

De vrederechters en politierechters hebben geen mandaatfunctie. Zij moeten ook geen beleidsplan opstellen. Enkele van hun commentaren:

- *"In een vredegerecht is de behoefte aan leidinggeven zeer beperkt. De vrederechter beperkt zich tot primaire taken."*

- *"Je kunt de eerste aanleg niet vergelijken met een vredegerecht. Het moet hier draaien. We hebben niet zoveel nood aan veel management".*

- *"We kunnen niet veel tijd besteden aan niet-primaire taken. Het is er hier veel te klein voor."*

Een bepaalde politierechter stelt dat hij zogezegd korpschef is maar dat hij voor veel zaken de toelating moet vragen aan de voorzitter van de rechtbank van eerste aanleg. Een collega betreurt het feit dat hij geen echte korpschef is. [136]

### ❖ De inbreng van de hoofdgriffier in het beleid en het beheer van de gehele entiteit

Het is voor de hoofdgriffier niet evident om zelf zijn beleid te formaliseren en af te stemmen op dat van de korpschef, als deze laatste zelf relatief weinig gebruik maakt van de beleidsinstrumenten die hem ter beschikking staan.

Zoals voor de korpschefs is het ook voor de meeste hoofdgriffiers niet evident om mee te gaan in de logica van een "modern management". Het is nog zeer uitzonderlijk dat de hoofdgriffier in samenspraak met zijn korpschef doelstellingen voor zijn griffie formuleert die passen in deze van de gehele entiteit.

Net als de korpschefs zijn ook de hoofdgriffiers weinig voorbereid. Velen beginnen onvoorbereid aan hun functie van hoofdgriffier. Anderen hebben voordien al hun voorganger vervangen en hebben zich op die manier geleidelijk ingewerkt. Over het algemeen volgen ze het klassieke loopbaanpad binnen de Rechterlijke Orde, overeenkomstig de regels van het voormalig statuut. De meesten hebben een diploma van hoger middelbaar. Ze starten hun loopbaan onderaan de ladder als contractueel bediende en doorlopen verder de verschillende echelons. Vaak werkten ze voordien in verschillende soorten jurisdicties (arbeid, eerste aanleg, ... ), zowel burgerlijk als strafrechtelijk. Bovendien werkten de meesten quasi in alle procesonderdelen, zodat zij hierop een ruim zicht hebben. Sommigen hebben ook ervaring in parketsecretariaten.

De meeste hoofdgriffiers hebben eenmalig een korte "management"opleiding gevolgd. Bij deze opleidingen wordt blijkbaar voornamelijk de nadruk gelegd op personeelsbeleid ("P') en minder op het organisatiebeleid ("O"). Er wordt kennelijk vooral aandacht besteed aan het verwerven van sociale vaardigheden (communicatie, oplossen van conflicten, motivatie van de medewerkers, evaluatie, enz.). De beoordeling van deze opleidingen is uiteenlopend.

[136] Art. 186bis Ger. W.

Enigen stellen niets te hebben bijgeleerd. Zij menen dat zij door jarenlange ervaring over voldoende relevante expertise beschikken. Sommigen vinden vooral het contact met collega's interessant. Het merendeel is zich bewust van het nut van deze opleiding voor het personeelsbeleid; ze stellen effectief bepaalde inzichten te hebben verworven die ze in de praktijk toepassen. Sommigen zijn zelfs van oordeel dat managementopleidingen onmisbaar zijn voor zij die de functie op een performante wijze willen invullen.

Voor zover wij hebben kunnen detecteren, is er in kleinere entiteiten een grotere inbreng van de hoofdgriffier in het dagdagelijks “reilen en zeilen” van de jurisdictie. De kloof tussen magistratuur en gerechtspersoneel zou daar niet zo groot zijn.

Bijna overal bestaat er een informeel overleg tussen de korpschef en de hoofdgriffier; hierbij worden diverse aspecten besproken: de regeling van de fixaties, de wijziging van de werkprocessen bij nieuwe regelgeving, enz.

Op de vraag om een voorbeeld te geven van gevallen waar er een actieve nauwe samenwerking bestaat tussen griffie en de andere magistraten, geeft men vaak het voorbeeld van de invoering van nieuwe werkprocessen naar aanleiding van de overheveling van Collectieve schuldenregeling naar de arbeidsrechtbanken. Blijkbaar verplichtte deze overheveling op de meeste plaatsen tot een (h)echte samenwerking tussen magistratuur en de griffie, met de korpschef en de hoofdgriffier als stuwende krachten.

Commentaar van enkele korpschefs:

- *“In kleine entiteiten is de hoofdgriffier geassimileerd met de magistraten en participeert aan alles. In grote is dit moeilijker. Men verwacht daar meer reserve van de hoofdgriffier bij strategische vragen. Veel magistraten zijn nog van oordeel dat zij al die vragen moeten beantwoorden en niet in partnerschap met de hoofdgriffier”.*

- *“De inbreng van de hoofdgriffier is belangrijk. In een kleine entiteit werkt men zeer transparant. Als er iets nieuws is gaan we rond de tafel zitten, om samen een oplossing uit te werken. De hoofdgriffier maakt vervolgens een dienstnota op die de vorm van een gebruiksaanwijzing heeft”.*

- *“In kleine entiteiten is er voortdurend overleg; veel hangt af van de personen zelf.”*

- *“De inbreng van de hoofdgriffier in het algemeen beleid is voor mij evident. Als ik een mail aan de magistraten doe ontvangt de hoofdgriffier deze ook. Hij ontvangt de belangrijkste informatie over mijn politiek.”*

- *“Er moet constant overleg zijn. Ik spreek hem over alles wat een impact heeft op de entiteit, daarbij inbegrepen de verhoudingen met de magistraten. Een flexibele attitude is noodzakelijk.”*

Bepaalde korpschefs opteren voor een meer formeel overleg in een aangepaste beheersstructuur:

- *“Ik opteer voor een geïnstitutionaliseerd directieorgaan waarvan de hoofdgriffier deel uitmaakt en waarbij de finale beslissing over de gehele entiteit uiteindelijk genomen wordt door de korpschef.”*

- *“Ik betreur het feit dat de hoofdgriffier, als leidinggevende van de griffie, geen deel uitmaakt van mijn staf. Dit zou beter toelaten dat gemeenschappelijke doelstellingen kunnen worden nagestreefd.“*

### 7.1.2. Beleid en beheer in de griffie

#### ❖ Artikel 164 Ger. W. - gezag en toezicht van de korpschef

De wetgever motiveert het feit dat de hoofdgriffier onder gezag en toezicht van de korpschef wordt geplaatst als volgt:

> *"In quasi elke privé- of overheidsorganisatie bestaat een duidelijke hiërarchische lijn van de top tot de basis. De bestuurslichamen zijn enkel- of meervoudig samengesteld.*
> *Momenteel bestaat er merkwaardig genoeg geen hiërarchische lijn "magistaat-korpsoverste-hoofdgriffier'. Bij huidig ontwerp komt hij onder gezag en toezicht te staan van zijn korpschef, waarmee hij regelmatig overleg pleegt. Het begrip gezag en toezicht moet worden geïnterpreteerd naar analogie van de arbeidsovereenkomstenwet van* 3 *juli* 1978 *(artikelen* 3 *en* 4). *Volgens het Hof van Cassatie houdt het uitoefenen van gezag de bevoegdheid in* om *leiding en toezicht te geven, zelfs indien die bevoegdheid niet uitgeoefend wordt. (Cass.,* 18 *mei* 1981, *Arr. Cass., 1980-81). De hoofdgriffier blijft met andere woorden belast met de algemene leiding, de organisatie en de coördinatie van de griffie. Als schakel in de hiërarchische keten behoudt hij de autonomie en de beslissingsbevoegdheden die nodig zijn* om *zijn verantwoordelijkheden en taken optimaal te vervullen: hij behoudt ondermeer zijn bevoegdheid inzake het aanwijzen van de zittingsgriffier, hij kent het verlof toe en oefent de tucht uit. Hij begeleidt en dirigeert zijn equipe en verdedigt met het nodige gezag de belangen ervan. Hij detecteert disfuncties, grijpt zelf in of legt* ze *- indien nodig- voor aan de magistraat-korpschef. In zijn functie van verantwoordelijk manager is het immers aan de korpschef* om *desgevallend de nodige maatregelen te treffen. Hij ziet er op toe dat de organisatie van de griffie wordt afgestemd op die van het hof of rechtbank.*
> *Een permanente coöperatie tussen magistraat-korpschef en hoofdgriffier is hierbij een conditio sine qua non. Enkel wanneer de hoofdgriffier zelf disfunctioneert, treedt de magistraat - korpschef tegen hem op.*[137]*"*

Uit ons terreinonderzoek blijkt dat in de praktijk de ratio legis van het artikel in acht wordt genomen.

Hierna volgen enkele bedenkingen van magistraat-korpschefs voor wie niets zou veranderd zijn na de inwerkingtreding van het artikel:

- *"We hebben een fantastisch team. Ik moet* me *niet bezighouden met de griffie. Die functioneert goed".*
- *"Wij hebben een goede samenwerkingsrelatie. Indien deze niet goed zou zijn zou het zeer moeilijk worden. "*
- *"Ik overlegde voordien ook".*
- *"Ieder doet zijn job en* we *overleggen indien nodig. In kleine entiteiten is overleg makkelijker".*
- *"We plegen overleg en trachten oplossingen te zoeken".*
- *"Ingrijpen is niet nodig als er een goede verstandhouding is".*
- *"Het is zijn personeel. Als hij de zaak doet draaien, waar zou ik mij dan mee moeien?"*
- *"Ik kom niet tussen in het beheer van de griffie. Veel hangt* af *van de persoonlijkheid van de hoofdgriffier. Ik houd mij bezig met de magistraten en de bibliotheek. Als het moet zal ik ingrijpen".*

[137] Senaat, 3-2009/1 - 2006/2007, p. 24

Voor zover wij hebben kunnen vaststellen voelen bepaalde leidinggevende politierechters zich nog het minst geroepen om zich te mengen in het beheer van de griffie. Misschien ligt hier aan de basis dat zij statutair gezien geen korpsoverste zijn? Een politierechter stelt bijvoorbeeld expliciet dat hij hetzelfde doet als zijn collega's politierechters en dat hij zich niet bezighoudt met de griffie. Hij zou volledig vertrouwen op de hoofdgriffier. Een andere vraagt of hij überhaupt wel kan tussenkomen.

Het merendeel van de korpschefs vinden het - ondanks het feit dat er de facto weinig is veranderd - een goede zaak dat de hoofdgriffier onder gezag en toezicht van de korpschef is geplaatst. Een korpschef is van oordeel dat hijzelf de manager moet kunnen zijn; hij moet op alle niveaus kunnen handelen, maar tegelijkertijd moet hij de hoofdgriffier zijn verantwoordelijkheid laten opnemen. Een andere heeft zijn hoofdgriffier duidelijk gemaakt dat deze de directeur van de griffie is en dat hijzelf "waakt over het feit dat alles volgens zijn criteria verloopt".

Ook de meeste hoofdgriffiers getuigen van het feit dat het nieuwe artikel 164 Ger. W. de facto weinig veranderd heeft. Enkele opmerkingen ter illustratie:

- *"Ik ben verantwoording verschuldigd aan hem, maar de korpschef heeft niets te zien in mijn griffie.*
- *"Hier zijn we complementair. Als er een probleem is tussen een magistraat en een griffier trachten we samen tot een oplossing te komen."*
- *"Mijn korpschef geeft mij carte blanche voor het personeelsbeheer "*
- *"Buiten het toekennen van sommige verloven en de evaluatie van de hoofdgriffier is er geen enkele hiërarchische band tussen de griffie (met als leidinggevende de hoofdgriffier) en de politierechter/vrederechter".*
- *"De korpschef kan optreden als de hoofdgriffier disfunctioneert. Om daaruit te besluiten dat hoofdgriffier onder de hiërarchie (leiding) staat van de vrederechter/politierechter is hetzelfde als stellen dat de Vrederechter onder de hiërarchische leiding staat van de Voorzitter van de Rechtbank van Eerste Aanleg."Er is wel een hiërarchische band, maar zeker geen functionele hiërarchie."*

In zeer uitzonderlijke gevallen zou het nieuwe artikel voor de hoofdgriffier zware problemen geven. Als de korpschefs zelf alle beslissingen zouden nemen over het personeelsbeheer van de griffie, zonder overleg, dan zou dit zeer verwarrend kunnen zijn voor het personeel zelf en voor de legitimatie van de functie. Het zou ook aanleiding kunnen geven tot situaties waarbij het personeel de twee functies tegen elkaar uitspeelt. Deze invulling van artikel 164 Ger. W. lijkt ons dan ook niet aangewezen. Zij strookt trouwens ook niet met de huidige tendens waarbij wordt geopteerd voor het subsidiariteitsbeginsel[138].

Bij de inwerkingtreding van artikel 164 Ger. W. wordt menigmaal de vraag gesteld in hoever het verenigbaar is met het toezicht van het Openbaar Ministerie op de griffie, overeenkomstig art. 403, 1ste lid, Ger. W.[139]

[138] Het subsidiariteitsbeginsel is een organisatiewijze of regel in taakverdeling tussen 'hogere' en 'lagere' openbare overheden. Het houdt in algemene zin in dat hogere instanties niet iets moeten doen wat door lagere instanties kan worden afgehandeld. Het wordt ook gehanteerd als besturingsfilosofie: men spreekt dan meestal van integraal management.

[139] Art. 403, 1ste lid, Ger. W.:
*"De procureur-generaal oefent zijn toezicht uit over de hoofdgriffier, de griffiers-hoofden van dienst, de griffiers, deskundigen, administratief deskundigen, ICT-deskundigen, assistenten en medewerkers van de griffie van de hoven van zijn ambtsgebied; de procureur des Konings oefent zijn toezicht uit over de hoofdgriffier, de griffiers-hoofden van dienst en de griffiers van de rechtbank van eerste aanleg en van de rechtbank van koophandel, de hoofdgriffiers en de griffiers van de vredegerechten en van de politierechtbanken, deskundigen, administratief deskundigen, ICT-deskundigen, assistenten en medewerkers van de rechtbanken van eerste aanleg, de rechtbanken van koophandel, vredegerechten en politierechtbanken; de arbeidsauditeur oefent zijn toezicht uit over de hoofdgriffier, de griffiers-*

In zijn brief dd. 16.12.2008 aan de voorzitter van het college van procureurs-generaal, die later ook wordt verspreid onder alle korpschefs en hoofdgriffiers, verwijst toenmalig Minister van Justitie Vandeurzen ondermeer naar de memorie van toelichting en het artikel "de bijstand als griffier aan de rechter na de wet van 17 februari 1997', van P. Vrancken, RW. 2000-2001, 1340. Hij komt tot de slotsom dat de inhoud van art. 403 Ger. W. gericht is naar de regelmatigheid van de griffiehandelingen. De bevoegdheid van de magistraat-korpschef betreft daarentegen de uittekening van het beleid en de (praktische) werking voor de betrokken rechtsmacht. De bepalingen zouden niet tegenstrijdig zijn maar elkaar aanvullen. Hij stelt bovendien overtuigd te zijn dat wederzijdse samenwerking en overleg tussen alle actoren de werking van de griffies ten goede komt"[140].

Sommigen hoofdgriffiers getuigen van het feit dat zij bij de aanvang van hun functie, een griffie erfden die totaal ontwricht was door een jarenlang wanbeleid van hun voorganger (niet te rechtvaardigen achterstand, verkeerde toepassing regelgeving,..). In deze context wijzen wij op art. 399 Ger. W. dat het openbaar ministerie het toezicht geeft op het functioneren van de griffies. Wij vroegen aan de hoofdgriffiers hoe dit toezicht zich in concreto voordoet:

- Sommige hoofdgriffiers maken gewag van vragenlijsten die zij voor het openbaar ministerie, al dan niet jaarlijks, dienen in te vullen.
- Het openbaar ministerie zou tevens, in samenwerking met een inspecteur van de FOD Financiën, toezicht houden op de boekhouding. Ook de zittingsbladen zouden ter controle aan het openbaar ministerie moeten worden overgemaakt.
- Sommigen getuigen van het feit dat het openbaar ministerie als "postbus" zou functioneren tussen de griffies en de FOD Justitie bij het personeelsbeheer (arbeidsovereenkomsten, benoemingen, indiensttredingen, pensionering, aanvragen verminderde prestaties of ouderschapsverlof, enz. ). Bepaalde hoofdgriffiers hebben vragen over het nut van deze werkwijze. Velen zouden ook al rechtstreeks contact opnemen met de FOD Justitie. Ook bepaalde hoofdsecretarissen hebben bedenkingen bij deze gang van zaken. Past deze werkwijze trouwens nog in het nieuwe overlegmodel tussen de Zetel en de FOD Justitie?

Deze problematiek valt uiteraard buiten de scope van dit rapport. Het lijkt ons evenwel interessant dat één en ander in de toekomst verder zou worden geëvalueerd. Volledigheidshalve verwijzen we hieromtrent ook naar het verslag van de Hoge Raad voor de Justitie over het algemeen toezicht op en de bevordering van de aanwending van de middelen van interne controle binnen de rechterlijke orde - Kalenderjaar 2005, goedgekeurd tijdens haar algemene vergadering van 20 februari 2008[141].

### ❖ Gezag en toezicht van de hoofdgriffier

#### · T.A.V. DE ZITTINGSGRIFFIERS

In vele gevallen is de hoofdgriffier de enige hiërarchisch leidinggevende van de zittingsgriffiers.

Het is voor de hoofdgriffiers niet altijd evident om zicht te hebben op de kwantiteit en de kwaliteit van de werkzaamheden van de zittingsgriffiers. Dit geldt in het bijzonder voor

---

*hoofden van dienst, de griffiers en de deskundigen, administratief deskundigen, ICT-deskundigen, assistenten en medewerkers van de arbeidsrechtbank.*

[140] Lenaers, "Het nieuwe statuut van het gerechtspersoneel, De Schakel, 2010, p. 6-8

[141] verslag van de Hoge Raad voor de Justitie over het algemeen toezicht op en de bevordering van de aanwending van de middelen van interne controle binnen de rechterlijke orde - Kalenderjaar 2005, goedgekeurd tijdens haar algemene vergadering van 20 februari 2008, http://www.hrj.be/doc/reports/Rapport_approuvé_AG_20_02_08_NL.pdf

diegenen die geen bureau hebben op het paleis en die uitsluitend de functie van zittingsgriffier uitoefenen. In de meeste gevallen werken de griffiers die een bureau hebben op het paleis nog één of meerdere dagen thuis. Voornamelijk in kleinere entiteiten zijn de griffiers steeds in het gerechtsgebouw aanwezig. Bepaalde hoofdgriffiers stellen dat de plaats van de griffier enkel daar is. Het zou de enige manier zijn waarop men voldoende leiding en toezicht kan geven.

De facto is er weinig controle. Bepaalde hoofdgriffiers stellen expliciet dat zij de zittingsgriffiers niet wensen te controleren. Het zouden vooral de oudere zittingsgriffiers zijn die minder gemakkelijk enige controle tolereren.

Daarenboven kan in bepaalde entiteiten de zittingsgriffier moeilijk worden afgerekend op de kwantiteit van zijn werk; hij hangt immers in ruime mate af van de productie van de magistraten. In de vredegerechten en de politierechtbanken hangt de kwantiteit echter veel meer af van de van de instroom van zaken [142].

Sommige hoofdgriffiers wijzen op het feit dat controle mogelijk is door ondermeer de analyse van het aantal uitgesproken arresten, vonnissen of beschikkingen of door het nazicht van de zittingsbladen. Op basis hiervan kan dan worden beslist of al dan niet nog een extra zitting wordt toebedeeld. Bepaalde businessapplicaties zoals CTAH bij de arbeidshoven, zouden al de parameters bieden die de controle faciliteren.

In grote entiteiten wordt de controle van de zittingsgriffiers en de evaluatie van hun werklast voornamelijk gedaan door de griffiers-hoofden van dienst[143]. De mate waarin de hoofden van dienst achteraf overleg plegen over de zittingsgriffiers verschilt van entiteit tot entiteit. Minstens wordt de hoofdgriffier van belangrijke aspecten in kennis gesteld.

Volgens de actuele regelgeving en doctrine, heeft de magistraat geen hiërarchische leiding[144] over de zittingsgriffier. Er zou enkel een samenwerkingsverband bestaan. Als de griffier bijvoorbeeld de vonnissen niet wil herlezen dan kan de magistraat weinig doen. Hij kan dit enkel signaleren aan de korpschef, die op zijn beurt de hoofdgriffier kan interpelleren. Ook omgekeerd, als er zich problemen voordoen in hoofde van een magistraat dan kan de zittingsgriffier ten rade gaan bij de hoofdgriffier, die één en ander kan aankaarten bij de korpschef. In bepaalde gevallen zijn er afspraken tussen de korpschef en de hoofdgriffier, bijvoorbeeld over de termijn die magistraten aan de griffiers dienen te geven om hun vonnis af te werken.

Toekenning van verloven wordt meestal door de hoofdgriffiers zelf gedaan. Enkel in een grote entiteit wordt dit overgelaten aan de hoofden van dienst. In vele gevallen hebben de griffiers een gemengde functie van zittings- en griffiegriffier. Ook dan zijn de hoofdgriffiers meestal de hiërarchisch leidinggevenden.

- **T.A.V. HET GRIFFIEPERSONEEL EN DE GRIFFIEGRIFFIERS**

Griffiers-hoofden van dienst zijn doorgaans de onmiddellijke hiërarchisch oversten van het griffiepersoneel en in bepaalde gevallen ook van de griffiegriffiers. Zij controleren het werk en keuren verloven goed.

[142] Daar neemt de rechter 5 tot 10 % in beraad, de rest van de dossiers zouden door de griffie worden afgehandeld
[143] Volgens art.167 Ger. W. neemt de griffier-hoofd van dienst, onder het gezag en toezicht van de hoofdgriffier, deel aan de leiding van de griffie.
[144] Over het al dan niet bestaan van een de facto functionele leiding van de magistraat over de zittingsgriffier (of de al dan niet wenselijkheid ervan) in zijn rol van administratief en juridisch dossierbeheerder, kan worden verwezen naar punt 8.1.3. van het hoofdstuk III rubriek "Functionele leiding van de magistraat?".

Gewoonlijk bepalen de hoofdgriffiers de functiefamilies en de gecertificeerde opleidingen van het griffiepersoneel. Deze worden over het algemeen niet als een bruikbaar HRM instrument ervaren. Ze zijn grotendeels gekopieerd van die voor het administratief personeel van niveau B, C en D van de federale ambtenaren. De FOD P&O zelf stelt vast dat deze functiefamilies variëren in kwaliteit en benaderingswijze (generiek versus specifiek, procesmatig versus geassocieerd aan het kennisdomein). Ze zullen in de nabije toekomst worden herzien. Bij de beleidsverantwoordelijken binnen de Zetel bestaat een consensus dat ook deze van het gerechtspersoneel moeten worden herbekeken; sommigen hameren er op dat het DGRO hierbij nauw moeten samenwerken met het terrein.

De keuze tussen het aanbod van weinig aangepaste functiefamilies is niet evident. Meestal wordt geopteerd voor de functiefamilie "administratieve ondersteuning". Deze keuze is doorgaans gebaseerd op het feit dat de corresponderende gecertificeerde opleiding de "gemakkelijkste" zou zijn. De financiële voordelen voor het personeel primeren op de winstpunten voor de dienst. De hoofdgriffiers beschikken trouwens over geen andere (financiële) incentives. Sommigen denken meer in de context van de organisatie. Zij zijn van oordeel dat deze functiefamilie voor de personeelsleden van niveau C en D het meest aangewezen is; zij volgen immers geen bepaald dossier, maar ze doen er slechts bepaalde aspecten van (inbreng gegevens bij de opening van een dossier, klasseren in een dossier, nemen van fotokopieën, …). In grote entiteiten wordt de keuze van functiefamilies aan de griffiers-hoofden van dienst overgelaten.

❖ **Tucht**

Officiële tuchtprocedures zouden quasi niet voorkomen.

In uitzonderlijke gevallen zou een substantieel gedeelte van de tijd dienen te worden besteed aan conflictbeheer en (in)formele disciplinaire initiatieven bij bijvoorbeeld dronkenschap of ongewenst seksueel gedrag.

❖ **Toebedeling personeel - taken**

De meeste hoofdgriffiers staan in voor de evenwichtige toebedeling van personeel in de verschillende afdelingen van de griffie.

Overeenkomstig art. 164 Ger. W. is het hun bevoegdheid om de zittingsgriffiers aan te wijzen. Deze taak zou volgens sommigen steeds moeilijker worden gelet op de herhaaldelijke wijziging van de samenstelling van de zetels en de beslissing van de korpschef om het aantal zittingen te vermeerderen.

Hoofdgriffiers van grotere entiteiten maken gewag van het feit dat ze niet dagelijks in alle diensten kunnen langsgaan; de toebedeling van taken wordt daar meestal gedaan door de hoofden van dienst. Voor zover wij hebben kunnen constateren, zijn daar de verschillende afdelingen (burgerlijk, correctioneel, jeugd, …) onderling zeer gescheiden. De hoofden van dienst zouden zich hierbij voornamelijk focussen op hun eigen afdeling en vrijwel niet samenwerken met de andere afdelingen.

Vooral in kleine entiteiten verdeelt de hoofdgriffier zelf nog de taken. Hij doet dit voornamelijk naar aanleiding van de distributie van binnenkomende briefwisseling en stukken.
Aangezien tal van aspecten in de werkprocessen zeer tijdsgebonden zijn, dient er nauwgezet over te worden gewaakt dat er continu voldoende geschikt personeel kan worden ingezet. Op vele plaatsen zou dit actueel een moeilijke oefening zijn. Vooral in kleine entiteiten, waarin het in ieder geval moeilijker is om personeel onderling te verplaatsen, zou de toestand problematisch zijn.

In concreto:

- De invulling van vacante plaatsen zou zeer moeizaam verlopen, gelet op de omzendbrief nr. 154 en door het tekort aan geslaagde kandidaten. De toestand is volgens bepaalde hoofdgriffiers ronduit dramatisch aan het worden. Een korpschef wijst op het feit dat door het grote aantal vacante plaatsen de werkdruk zo hoog wordt dat het personeel er voor kiest om te gaan werken waar deze minder hoog is.

- De stijging van aantal deeltijdse personeelsleden zou één en ander bemoeilijken.

- Sommigen merken op dat al, van bij de oprichting van de politierechtbanken, de personeelsbehoeftes verkeerd werden ingeschat.

- Velen wijzen er op dat de nieuwe regelgeving op het personeelsstatuut, een negatieve impact zou hebben. In vele gevallen zijn er problemen met de toepassing van de regelgeving op het gebied van mutatie. Hierdoor gaat er binnen de entiteit zeer veel kennis door verloren. Bovendien demotiveert het internen die aan een lager niveau begonnen zijn met het perspectief binnen afzienbare tijd een bevordering te krijgen. Kandidaten op grond van mutatie dienen immers voorrang te krijgen. Dit heeft een nefaste invloed op de werksfeer. Een klein aantal hoofdgriffiers daarentegen maakt gewag van het feit dat zij omzeggens geen personeelsverloop hebben en dat zij tevreden zijn met een vlotte invulling van een vacante plaats door middel van een mutatie

- Door openstaande plaatsen van griffier of door afwezigheden beschikt men in diverse entiteiten over onvoldoende zittingsgriffiers. Op de griffie zijn er onvoldoende personeelsleden met een handtekeningsbevoegdheid. Hoofdgriffiers geven hierdoor regelmatig opdracht aan personeelsleden om voor een bepaalde en beperkte tijd het ambt van griffier uit te oefenen (art. 330 ter, Ger. W.).

- Vrijwel alle entiteiten wijzen op de zware organisatorische problemen naar aanleiding van beperking van de activiteiten van de bodes (omzendbrief nr. 154).

Het is blijkbaar inherent aan de werkprocessen binnen de griffie dat de werklast variabel is en niet steeds voorspelbaar. De kunst bestaat er dan kennelijk in om voldoende personeel ter beschikking te stellen dat ook in periodes van minder acute werklast (eerder “dode” momenten) efficiënt kan worden ingezet.

De meeste hoofdgriffiers, besteden heel wat tijd aan de opmaak van dienstregelingen (normaal en vakantieregime). In grotere entiteiten gebeurt dit meestal door de hoofden van dienst, in overleg met de hoofdgriffiers. Voor wat betreft de inschakeling van de zittingsgriffiers is er logischerwijs overleg met de magistraat-korpschef, die verantwoordelijk is voor de dienstregeling van de kamers.

Vele hoofdgriffiers vinden de flexibele inzetbaarheid van hun personeelsleden belangrijk. Sommige hebben daartoe zelfs een “rouleerstelsel” opgezet, waarbij elkeen weliswaar op zijn niveau, afwisselende taken toebedeeld krijgt.

Een korpschef wijst op de onaangepastheid van bepaalde regelgeving. Hij geeft het voorbeeld van omzendbrief 152 betreffende verminderde prestaties wegens medische redenen. De dagelijkse verminderde prestaties zouden op dagbasis worden bekeken in plaats van op weekbasis. Het personeelslid zou met andere woorden elke dag moeten aanwezig zijn met een verminderd uurregime in plaats van enkele dagen in de week fulltime. Deze regeling zou niet compatibel zijn met de werkzaamheden van de zittingsgriffier.

### ❖ Selectie en werving

Voor de inwerkingtreding van het nieuwe personeelsstatuut organiseerden de meeste hoofdgriffiers al selecties voor contractuelen en gaven advies bij statutaire benoemingen (o.a. cf. art. 287bis oud Ger. W.).

Bepaalde functiehouders hebben gezeteld in de selectiecommissie (cf. art. 274, §4, Ger. W. voor de griffiers en cf. art. 12 van het KB van 10 november 2006 voor het administratief personeel). Geen enkele hoofdgriffier volgde hiervoor een specifieke opleiding. Zij worden wel bijgestaan door de HRM attachés van het DGRO. Ook voor de aanwerving van contractuelen kan op deze laatsten beroep worden gedaan. Er wordt echter meerdere keren opgemerkt dat ze overbevraagd zijn. Contractuelen worden in bepaalde gevallen gerekruteerd uit professionele bachelors, waarvan sommigen hun schoolstage op de griffie deden. Deze laatste selectiewijze werd als positief ervaren. In een bepaald geval nam een hoofdgriffier in 2009 deel aan 24 selectiedagen; hij was immers ook verantwoordelijk voor het personeel van het gebouw (onthaal, veiligheidsagenten, poetsvrouwen, enz.).

Over het algemeen heerst er een grote ontevredenheid over de bevorderingsselecties voor het niveau B, A2 en A3. Voor wat betreft de eerste ronde wordt er melding gemaakt van een kloof tussen de door de Rechterlijke Orde gevaloriseerde competenties en de door SELOR vereiste competenties. Men kan zich bovendien moeilijk verzoenen met competentieselecties in een bedrijfsvreemde context. Uiteindelijk heeft de Raad van State dit "euvel rechtgezet" in zijn arrest nr. 208.402 dd. 25.10.10. De slaagpercentages zijn klein. Voor wat betreft de tweede ronde wordt melding gemaakt van een gebrek aan transparantie en uniformiteit in de methodologie.

Sommigen hoofdgriffiers betreuren het dat ze geen doorslaggevende rol kunnen spelen bij selectie; elke leidinggevende zou zijn team moeten kunnen samenstellen. Bovendien zou volgens bepaalde hoofdgriffiers de evaluatie moeten kunnen meespelen bij de promotiekansen. Anderen wijzen op de voordelen van een objectivering.

### ❖ Administratief beheer van individuele personeelsdossiers

In vele gevallen besteden de hoofdgriffiers een substantieel deel van hun werktijd aan het administratief beheer van de individuele personeelsdossiers (administratieve formaliteiten bij aanwerving, Medex, voltijdse en deeltijdse regimes, …). Alleen in één grote entiteit wordt dit door het secretariaat van de korpschef gedaan. Regelmatig wordt gemeld dat de samenwerking met de personeelsdienst van het DGRO niet steeds vlot verloopt. Het zou bijvoorbeeld herhaaldelijk voorkomen dat de dossierbeheerder niet (meer) aanwezig is en dat de vervanger ervan niet op de hoogte is. Daar waar de hoofdgriffier ook verantwoordelijk is voor het personeel van het gebouw (onthaal, schoonmaak,..) loopt de werktijd die aan dit aspect wordt besteed nog op.

### ❖ Informatie- en prestatiemeetsystemen

Zoals gezegd behoort het intentioneel strategisch management meestal nog niet tot de meeste lokale bedrijfsculturen. De doelstellingen worden dan ook nog lang niet overal systematisch geëvalueerd. Meestal ontbreken nog de nodige informatie- en prestatiemeetsystemen. Het nut van deze instrumenten is nog niet voor iedereen duidelijk. Een bepaalde hoofdgriffier van een grote entiteit is van mening dat boordtabellen voor zijn griffie niet nuttig zouden zijn.

Een korpschef daarentegen betreurt het feit dat er "te weinig knowhow in huis is" om deze meetsystemen uit te bouwen op basis van de bestaande businessapplicaties. Zo zou

bijvoorbeeld beter het resultaat kunnen worden opgevolgd van de creatie van een bijkomende kamer.

❖ **Werkprocessen**

Nieuwe regelgeving heeft vaak een aanzienlijke impact op de organisatie van de werkprocessen in de griffie en de gehele entiteit. Vaak terugkomende voorbeelden hiervan zijn de wet 15 mei 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek betreffende het deskundigenonderzoek (inclusief aanpassingen), de wet van 31 januari 2009 betreffende de continuïteit van de ondernemingen en de wet van 26 april 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek met het oog op het bestrijden van de gerechtelijke achterstand.

De meeste hoofdgriffiers zijn nog betrokken bij de implementering van deze regelgeving. Verschillenden onder hen organiseren bijeenkomsten, naargelang van het geval met de hoofden van dienst, de griffiers en de andere leden van het gerechtspersoneel. Niet overal worden dergelijke teamvergaderingen georganiseerd. Een gezamenlijke vergadering met de magistratuur is geenszins overal al ingeburgerd. Slechts in geringe mate wordt overleg gepleegd met collega's buiten de entiteit. Meermaals wordt gemeld dat de regelgever en andere beleidsverantwoordelijken quasi geen rekening houden met de gevolgen ervan voor de werkzaamheden van de griffie.

In de meeste gevallen tracht elke entiteit op zijn manier een nieuwe regelgeving te implementeren. Een illustratie hiervan zijn de uiteenlopende toepassingen van het nieuwe artikel 770, §2, Ger. W. (melding achterstand van magistraten door griffiers).

Ook nieuwe informaticatechnologie, zoals het JustScanproject, kan een invloed hebben op de organisatie van de werkprocessen. Deze nopen tot onderlinge samenwerking tussen de verschillende ketenpartners. Ook deze oefening verloopt niet steeds makkelijk. Regelmatig is er hoofdzakelijk een reflex tot vraag voor bijkomend personeel.

Sommige entiteiten gaan over tot een concrete analyse van de bestaande werkprocessen. In een bepaald geval wordt de opdracht gegeven aan een student professionele rechtspraktijk om zijn stageverslag te wijden aan de dienst van de rollen. Er bestaat evenwel niet echt een traditie om bewust te reflecteren over (de verbetering van) deze processen. De leidinggevende magistraten en het gerechtspersoneel zijn – begrijpelijkerwijs - voornamelijk gefocust op de primaire processen. Deze zijn vastgelegd in een strikte regelgeving (procedure, materieel recht,…) met een afgelijnd referentiekader dat nauwgezet moet worden gerespecteerd. Het organisatiebeheer zit "van nature" veel minder in een dergelijk keurslijf. Nochtans is men in de Rechterlijke Orde geneigd om ook hier de traditionele aanpak te bestendigen. De reflex om te werken met alternatieve referentiekaders is vrij klein.

## 7.2. COACH

Om hun rol van coach te kunnen opnemen, wijzen vele hoofdgriffiers op het belang van zoveel mogelijk contact te hebben met de werkvloer. Men wil met andere woorden zo dicht mogelijk bij het personeel zijn. In een bepaald geval vervangt de hoofdgriffier hiertoe eenmaal per week de griffier-hoofd van dienst (verdelen briefwisseling, handtekenen stukken, enz.). Ook in grote entiteiten worden het begrip "open deur politiek" nog toegepast ten aanzien van alle personeelsleden. Bepaalde hoofdgriffiers zouden meer dan de helft van hun dagtaak besteden aan deze rol.

Wij hebben een heel scala van leiderschapsstijlen kunnen waarnemen; van een coachende tot een meer autoritaire/directieve stijl. De stijl wordt blijkbaar beïnvloed door diverse factoren. Zowel de lokale situatie (een kleine of grote entiteit, al dan niet gebrek aan geschikt

personeel,de leeftijdspiramide van het personeel, de bedrijfscultuur, enz.), als de (voor)opleiding of de karakterkenmerken van de hoofdgriffier lijken ons een rol te spelen.

- In bepaalde kleine entiteiten zou de griffie, door gebrek aan geschikt personeel, nog slechts kunnen functioneren op basis van onderlinge solidariteit. De hoofdgriffier zou zich in dit geval genoodzaakt voelen om het personeel te motiveren door het aan de dag leggen van een zo weinig mogelijk autoritaire stijl en zoveel mogelijke soepelheid. Daar waar er in dergelijke toestand geen modus vivendi wordt gevonden en men eerder autoritair optreedt, is de werksfeer vaak verziekt.

- Bepaalde hoofdgriffiers zouden vrij autoritair zijn. Ze zouden weinig inspraak dulden en hun beslissingen weinig motiveren. Als gevolg hiervan zou bijvoorbeeld een personeelslid zijn verplaatsing eerder als een straf ervaren.

- Anderen zouden in de mate van het mogelijke rekening houden met de wensen van het personeel, bijvoorbeeld bij een vraag tot verplaatsing als voorbereiding op een examen. Vele hoofdgriffiers zouden veel belang hechten aan empathie en houden rekening met de persoonlijke situatie van hun personeelsleden.

- Vaak wordt gewezen op het feit dat er toch nog een zekere afstand met het personeel moet bestaan. Anders zou het moeilijk worden ingeval men effectief dient op te treden bij problemen.

- Bepaalde hoofdgriffiers wijzen op de noodzaak om iedereen op gelijke basis te behandelen en alle favoritisme te vermijden.

- In de meeste gevallen zou de hoofdgriffier in eerste instantie – zelfs in grotere entiteiten – de nieuwkomers onthalen, waarbij hij de functie situeert in de organisatie en info geeft over ieders rol. De begeleiding bij de concrete taakinvulling zou in de grotere entiteiten meer aan de hoofden van dienst worden overgelaten.

- De loopbaanperspectieven zouden in de meeste gevallen - zelfs in grote entiteiten – worden besproken door de hoofdgriffier met (al) zijn personeel. De hoofden van dienst zouden deze taak veel minder op zich nemen. Regelmatig wordt gesteld dat de nieuwe loopbaan zeer complex is; niet iedere hoofdgriffier zou voldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden.

- Verschillende hoofdgriffiers stellen dat ze over weinig incentives beschikken om hun personeel te motiveren of te belonen. Sommigen geven aan hun personeelsleden "extra verlofdagen" indien deze in de kerst- en paasvakantie vakantiezittingen hebben gehouden.

- Verschillende hoofdgriffiers stellen dat zij heel wat geduld aan de dag leggen om hun personeel telkenmale te corrigeren en opnieuw uit te leggen hoe zij een bepaalde taak moeten verrichten. Vele hoofdgriffiers maken melding van het karige aanbod aan opleidingen. In verschillende gevallen mag het personeel zelf beslissen welke opleiding het volgt.

- Systematische functioneringsgesprekken hebben nog maar weinig ingang gevonden.

## 7.3. ADMINISTRATIEF & JURIDISCH DOSSIERBEHEER

In de kleine entiteiten besteden de hoofdgriffiers een substantieel deel van hun dagtaak aan de primaire processen. In bepaalde gevallen worden zij hiertoe gedwongen door een gebrek aan personeel. Deze situatie is misschien ook ingegeven door het feit dat er minder behoefte is om de andere rollen op te nemen.

Enkele citaten hierover van korpschefs:

> *"In een vredegerecht is de behoefte aan leidinggeven zeer beperkt. De hoofdgriffier moet zich ook bezighouden met de corebusiness (zitting en controle). Er zijn niet veel verschillen tussen een leidinggevende griffier in een griffie van een jeugdrechtbank "*

> *"Waarom heeft men in een vredegerecht een hoofdgriffier nodig?"*

De meesten zijn zittingsgriffier (al dan niet inclusief voorbereidingen en werkzaamheden na de zitting). Velen tekenen alle documenten die zijn voorbereid door de niveaus C en D. Bij gebrek aan personeel doet men werk van alle niveaus, bijvoorbeeld het coderen van nieuwe dossiers.

Ook in middelgrote entiteiten zijn de hoofdgriffiers nog vaak betrokken in de primaire processen. Bepaalde hoofdgriffiers nemen er enkel aan deel als referentiepersoon of bij de implementatie van nieuwe regelgeving. Sommigen sorteren zelf alle inkomende briefwisseling, schrijven ze manueel in en verdelen ze onder het personeel. Bepaalde hoofdgriffiers ondertekenen nog alle briefwisseling. Er zijn hoofdgriffiers die zittingen doen tijdens de vakantie of enkel tijdens plechtige zittingen. Anderen doen dit stelselmatig.

Hoofdgriffiers van grote entiteiten zouden slechts zelden deelnemen aan de primaire processen. Enkel in uitzonderlijke situaties zouden ze de rol van zittingsgriffier opnemen.

Een korpschef stelt dat het niet aangewezen is dat een hoofdgriffier nog zou deelnemen aan de primaire processen. Het zou zijn andere rollen bemoeilijken.

## 7.4. KABINETSSECRETARIS

In vele gevallen neemt de hoofdgriffier de rol op van kabinetssecretaris.

Een bepaalde korpschef stelt dat het niet aangewezen is dat een niveau A dit doet.

## 7.5. KENNISBEHEER

De meeste hoofdgriffiers besteden een vrij groot gedeelte van hun dagtaak aan kennisbeheer. Elke hoofdgriffier leest dagelijks het Belgisch Staatsblad. De meesten vinden het belangrijk om nauwgezet op de hoogte te blijven van de regelgeving inzake primaire processen; omzeggens alle hoofdgriffiers bestuderen de "onbewerkte regelgeving". De meesten maken zelf dienstnota's op die ze al dan niet met de griffiers-hoofden van dienst of de griffiers bespreken. In bepaalde gevallen worden deze diensnota's op een intranet gezet. Er is geen stelselmatig overleg met andere hoofdgriffiers. Hoofdgriffiers van bepaalde jurisdicties hebben zich verenigd en komen samen in werkgroepen per ressort of nationaal. Er zou ook gebruik worden gemaakt van e-mailgroepen. Volgens sommigen is één en ander nog voor verbetering vatbaar.

Lang niet overal wordt gebruik gemaakt van vademecums. In verschillende gevallen worden nieuwkomers enkel opgeleid door collega's, zonder dat ze beroep kunnen doen op handleidingen of dergelijke.

## 7.6. MATERIEEL BEHEER

De taken die de meeste hoofdgriffiers bij deze rol vervullen zijn talrijk en uiteenlopend. Hierna volgt een illustratie:

- In vele gevallen is de korpschef ook gebouwenbeheerder. Hij doet in die hoedanigheid vaak beroep op de bijstand van de hoofdgriffier. Er wordt zelfs gemeld dat de hoofdgriffier in vele gevallen in de praktijk de gebouwenbeheerder is.

- Vele hoofdgriffiers doen alle bestellingen betreffende materieel (omslagen, toners, onderhoudsproducten, …). Tot voor 3 jaar stond men zelf in voor de aanbestedingen. Momenteel is dit gecentraliseerd bij de FOD Justitie. Facturen worden door diverse hoofdgriffiers ingebracht in het systeem CGAB.

- In verschillende gevallen staat de hoofdgriffier zelf in voor de administratie van fietsvergoedingen, bulkbiljetten, enz. Er wordt gemeld dat meer en meer administratieve ondersteuning van de FOD justitie naar de griffies wordt overgeheveld.

- Diverse hoofdgriffiers zien toe op de boekhouding en de dringende gerechtskosten.

- De meeste hoofdgriffiers beheren zelf het (levend) archief.

- Velen staan in voor de opmaak van statistieken.

Veel van voornoemde taken worden ook gedaan door hoofdgriffiers van grote entiteiten.

# 8. HOOFDGRIFFIERS VAN "AS IS" NAAR "TO BE"

## 8.1. HERVORMINGEN JUSTITIE

Zoals al aangehaald onder punt 5.1., is het gelet op de huidige precaire politieke situatie onmogelijk te voorspellen hoe de hervormingen van justitie zullen verlopen. Er zijn o.i. wel diverse voorspelbare tendensen:

- Het is zeer plausibel dat deze hervormingen een impact zullen hebben op de functie van hoofdgriffier.

- Gelet op de zware toekomstige besparingen zal het justitiebudget naar alle waarschijnlijkheid niet toenemen, integendeel.

- Op basis van de oriëntatienota van Minister De Clerck over het gerechtelijk landschap van oktober 2009, wordt in diezelfde maand het atomiumoverleg gestart tussen negen politieke partijen. In april 2009 wordt als resultaat hiervan een synthesenota over het Gerechtelijk landschap opgemaakt die op 21 april 2010 door het kernkabinet wordt gevalideerd. De kans is daarom niet onbestaande dat men op deze basis verder wenst te werken.

Het is niet onze bedoeling om de nota's volledig te becommentariëren. We halen er wel enkele aspecten uit waarvan we denken dat ze een invloed kunnen hebben op de toekomstige functie van de hoofdgriffier. We zijn ook zo vrij om er enkele kanttekeningen bij te formuleren.

Men opteert in beide nota's voor de invoering van ***een meer autonoom beheer*** door de "magistratuur" [145];

Dit beheer gaat uit van het principe van ***het integraal management***. Het zou ***enkel slaan op de organisatie van het beheer van middelen en niet op de organisatie van de jurisdictionele taken binnen de rechtscolleges***. Dit zou betekenen dat wie verantwoordelijk is voor het behalen van ***doelstellingen*** ook beslist over de inzet van toebedeelde mensen en middelen en daarvoor ***verantwoording*** geeft.

Wij vragen ons af of op strategisch niveau het "jurisdictioneel of strafrechterlijk beleid" wel kan worden gescheiden van het beheer van de middelen? Zijn zij niet onlosmakelijk met elkaar verbonden? Worden de prioriteitenbepaling bij het strafrechtelijke beleid en de "jurisdictionele werkprocessen", bijvoorbeeld niet onmiddellijk beïnvloed door de inschakeling van de hoeveelheid en het soort van personeel?

In de oriëntatienota wordt deze opdeling in de lokale entiteiten tussen jurisdictionele taken en beheer vertaald in de opsplitsing tussen de griffie enerzijds en een beheersdienst anderzijds[146]. De beheersdienst zou de korpschef ondersteunen bij het personeelsbeleid, het financieel beleid, de informatica, de gebouwen, het materieel en het administratief beheer van de rechtbank. De leiding van de griffie zou berusten bij de hoofdgriffier. De beheersdienst zou worden geleid door een beheersdirecteur.

Wij pleiten er consequent voor dat zij die werken in de ondersteunende processen zoveel mogelijk zouden worden ondergebracht in aparte, gespecialiseerde functies en diensten.

[145] Men vergeet dat de overgrote meerderheid binnen de rechterlijke orde (78 %) bestaat uit "niet-magistraten".
[146] S. De Clerck. Oriëntatienota Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, p. 61

Een andere vraag is wie die leiding over deze diensten dient uit te oefenen en vanuit deze positie zijn rol van beleidsadviseur ten opzichte van de hiërarchie kan opnemen?
Door de inschakeling van een beheersdirecteur op lokaal niveau zou de functie van hoofdgriffier worden gereduceerd tot eindverantwoordelijke over de primaire processen in zijn griffie. Heel wat rollen zouden worden overgenomen door de beheersdirecteur.

Wij hebben hieromtrent enkele bedenkingen:

- Zou de inschakeling van een beheersdirecteur in elke lokale entiteit budgettair haalbaar zijn?
- Is het, in het kader van de verbondenheid tussen jurisdictioneel beleid en beheer, aangewezen dat er een opsplitsing is van functies op strategisch niveau?
- Zou een hoofdgriffier met voldoende managementexpertise, die de bedrijfscultuur en haar processen kent, niet meer aangewezen zijn om de leiding te nemen over de twee operationele diensten?
- Zou de hoofdgriffier geen deel kunnen uitmaken van een staf van de korpschef waarin desgevallend ook andere strategische (advies)functies, zoals de adjunct-mandatarissen[147] en een HR manager worden opgenomen?

In de oriëntatienota wordt de hoofdgriffier wel opgenomen in een directiecomité.

## 8.2. OVERZICHT MOGELIJKE BEHEERSROLLEN

Het is in het licht van deze bedenkingen dat wij, net zoals voor de hoofdsecretaris, ook rollen hebben weerhouden die verder gaan dan de eindverantwoordelijkheid over de primaire processen, meer bepaald:

- de rol van beleidsadviseur van de algemene directie;
- de rol van eindverantwoordelijke personeel en organisatie van de griffie;
- de rol van coach ten opzichte van rechtstreeks subalterne medewerkers;
- de rol van veranderagent;
- de rol van netwerker.

Rollen in de ondersteunende processen, zoals communicatiebeheer, materieel- of personeelsbeheer zouden voor de hoofdgriffier in de toekomst zoveel als mogelijk moeten worden vermeden. Deze operationele rollen zouden moeten worden overgenomen door andere functies of organen, mogelijks op meso of op nationaal niveau. Bovendien zou een operationele deelname van de functie aan de primaire processen in de toekomst moeten worden uitgesloten.

Het is uiteraard weerom aan de beleidsverantwoordelijken om op dat gebied verder stelling te nemen.

[147] Art. 58bis, 3°, Ger. W.

### 8.2.1. Rol van beleidsadviseur

In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise, beleidsadvies ten opzichte van diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die er bij betrokken zijn.

Zoals wij al hebben beschreven onder punt 2, heeft de wetgever al heel wat inspanningen gedaan om van de magistraat-korpschef een "volwaardig manager" te maken.

Wij hebben al aangehaald dat dit een vrij moeilijke opgave is. Het ontbreekt immers heel wat korpschefs aan opleiding, praktische begeleiding en ondersteuning bij de uitwerking van een strategisch management. Het zit nog verre van "ingebakken in de bedrijfscultuur".

Hierna volgen, voor wat betreft de algemene competenties, enkele drempelcriteria voor toegang tot de functie van korpschefs zijn (cf. de standaardprofielen):

- ***Plannen en organiseren***[148]***:*** *op effectieve wijze doelstellingen en prioriteiten vastleggen en de vooropgestelde doelstellingen, nodige tijd, maatregelen, acties en middelen aangeven om deze te realiseren.*

  *Indicatoren:*
  - ***Legt m.b.t. zijn eigen taak duidelijke doelstellingen vast en geeft duidelijk aan welk resultaat hij wenst te bereiken.***
  - ***Legt m.b.t. de taken van zijn medewerkers duidelijke doelstellingen vast en geeft duidelijk aan welk resultaat bereikt moet worden.***
  - *Schat zelfstandig de gevolgen in van veranderde prioriteiten en houdt hiermee rekening bij de uitvoering van zijn verdere activiteiten.*
  - *Plant en organiseert een grote verscheidenheid aan werk van een zekere omvang zodat toch attent kan gereageerd worden op actuele en dringende problemen.*

- ***Groepsgericht leiderschap:*** *Leiding geven aan een groep van medewerkers, alsook samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven ten einde een vooropgesteld doel te bereiken.*

  *Indicatoren :*
  - ***(Ver)deelt verantwoordelijkheden met medewerkers en creëert synergie.***
  - *Organiseert effectieve samenwerking binnen de groep van medewerkers.*
  - *Creëert « win-win »-situaties binnen de groep van medewerkers.*
  - ***Organiseert de besluitvorming zo dat elke medewerker zijn bijdrage kan/moet leveren en dat er een goed draagvlak bij elkeen ontstaat.***
  - ***Verdeelt verantwoordelijkheden tussen medewerkers, en bepaalt de administratieve procedures tussen de medewerkers.***
  - *Lost onenigheden binnen de groep van medewerkers tijdig en effectief op.*
  - *Geeft blijk van mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid en overtuigingskracht.*

Eén van de specifieke competenties in de standaardprofielen is:

- ***Delegeren:*** *Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze overdragen aan de juiste medewerkers*

  *Indicatoren:*
  - *Geeft aan zijn medewerkers duidelijk de ruimte aan waarbinnen zij zelf tot beslissingen mogen overgaan.*

[148] Wij hebben zelf de keuze gemaakt om bepaalde delen van de tekst in het vet aan te duiden; zij zijn o.i. relevant in de opbouw van onze redenering.

- *Delegeert verantwoordelijkheden tot op een zo laag mogelijk niveau binnen de organisatie.*
- *Delegeert opdrachten aan zijn medewerkers, rekening houdend met hun mogelijkheden en hun situatie.*
- *Delegeert verantwoordelijkheden en bijbehorende beslissingsbevoegdheden.*

Is het, in het licht van deze criteria, niet logisch dat de hoofdgriffier vanuit zijn bevoegdheden als leidinggevende van het grootste deel van het personeel binnen de entiteit, een belangrijke rol speelt bij de bepaling en de implementatie van de strategie op het niveau van de gehele entiteit?

Het spreekt voor zich dat de hoofdgriffier, net zoals de korpschef, deze rol pas ten volle kan opnemen op voorwaarde dat (niet exhaustief):

- de entiteit een voldoende schaalgrootte heeft, zodat hij niet wordt opgeslorpt door rollen in de primaire en de ondersteunende processen;
- hij hiertoe wordt geselecteerd, opgeleid en begeleid. Ook hier zal het Opleidingsinstituut een zeer belangrijke rol dienen te vervullen. De huidige regelgeving bepaalt dat deze functie in eerste instantie moeten worden ingevuld door interne bevordering[149].
- hij actief kan optreden binnen een directieorgaan.

De hoofdgriffier lijkt ons een "geknipte scharnierfunctie" tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel, die de noodzakelijke synergie tussen beide groepen kan bevorderen en die het draagvlak kan bevorderen voor de doelstellingen van de gehele entiteit.

### 8.2.2. Rol van (eind)verantwoordelijke P&O

In de ***rol van (eind)verantwoordelijke P&O*** neemt de functie, in de context van de doelstellingen van de gehele organisatie, voor de (sub)afdeling waarvoor ze bevoegd is, strategische en/of operationele beslissingen op het gebied van de werkprocessen, de organisatiestructuur, de monitoring, het human resources management en het facility management[150].

De hoofdgriffier vervult deze rol ten aanzien van de gehele griffie.

De invulling van deze rol is gelijkaardig aan die van de hoofdsecretaris.

Ook hij is eindverantwoordelijke voor de ***formulering*** van de resultaten en de inspanningen (strategische en operationele doelstellingen) die de griffie in zijn geheel en per sub(afdeling) zal leveren op korte en middellange termijn.

Deze resultaten en inspanningen kaderen in de uitvoering van het algemene beleidsplan van de gehele lokale entiteit (finale verantwoordelijke is de korpschef) waarin haar missie, visie, strategische en operationele doelstellingen op het gebied van het beheer en het judicieel beleid zijn uitgewerkt. Deze moeten verder worden geëvalueerd en bijgestuurd in een directieorgaan. Dit algemeen beleidsplan past op zijn beurt in het strategisch plan van een hoger niveau. We verwijzen in dit verband naar het wetsvoorstel tot oprichting van een College voor de hoven en rechtbanken dat binnenkort zou worden neergelegd in het parlement.

[149] artikel 274, §2, eerste lid, Ger. W.
[150] Facility management omvat ondersteunende diensten, ondermeer op het vlak van technisch onderhoud, verhuizingen, bekabeling, energiebeheer, beheer van meubilair, beveiliging, catering, schoonmaak, beheer van vergaderzalen, reprografie, postbedeling, afvalverwerking en beheer van roerende goederen binnen het lokale gerechtsgebouw.

In de hypothese dat de hervormingen van het gerechtelijk landschap zouden resulteren in een gedecentraliseerd beheer, waarbij gebruik wordt gemaakt van beheersovereenkomsten tussen de lokale entiteit en de centrale overheid, zullen de doelstellingen ondermeer in deze context worden uitgewerkt.

De formulering van de doelstellingen van de griffie zijn het resultaat van nauw overleg met de korpschef (directie) en het middenkader (griffiers-hoofden van dienst, leidinggevende griffiers, leidinggevenden van de steundienst,..). De hoofdgriffier kan hierbij ondersteuning krijgen van lokale of externe deskundigen.

Hij heeft de eindverantwoordelijkheid voor de communicatie van deze doelstellingen zodat ieder personeelslid er bij betrokken wordt.

Hij ***stuurt de realisatie van de doelstellingen en stuurt ze eventueel bij***. Hij werkt hiertoe zeer nauw samen met zijn middenkader, dat ten gepaste tijde de nodige rekenschap aflegt. Hij baseert zich hiertoe op accurate meet- en opvolgingsinstrumenten, waarbij hij zich voor een correct gebruik laat ondersteunen door deskundigen, zowel op het centraal als het lokale niveau.

Hij legt ***achteraf de nodige rekenschap*** af door middel van jaarverslagen en dergelijke.

Hij is (mede)verantwoordelijk voor de werkprocessen, waarbij de ***sleutelprocessen worden in kaart gebracht, geanalyseerd en mogelijk gereorganiseerd.*** Uiteraard worden alle lokale beleidsverantwoordelijken hierbij betrokken.

Het ***human resources management*** wordt in dit rapport gezien vanuit de organisatie[151]. Op dit gebied neemt de hoofdgriffier, in zover de Rechterlijke Orde daartoe bevoegd is, eerder strategische beslissingen. In zover hij niet wordt beperkt door de bevoegdheden van de centrale overheid, waakt hij erover dat de resultaatsgebieden en rollen van de individuele functiebeschrijvingen en competentieprofielen aansluiten bij de doelstellingen, de cultuur (percepties, waarden, …) en de sleutelprocessen van zijn griffie en de gehele entiteit (verticaal strategisch HRM). Bovendien moet hij toezien op het feit dat de functiebeschrijvingen daadwerkelijk het aanknopingspunt vormen voor evaluatie, werving (2$^{de}$ proef), opleiding, enz.(verticaal strategisch HRM). Hij houdt een algemeen toezicht op de toebedeling van personeel aan de verschillende secties.

Voor wat betreft het ***facility management*** neemt de hoofdgriffier enkel de belangrijkste beslissingen.

De hoofdgriffier ***delegeert*** aan het middenkader de dagdagelijkse operationele bevoegdheid op het gebied van personeel en organisatie.

Dit houdt in dat hij volgens het subsidiariteitsbeginsel[152] aan zijn griffiers-hoofden van dienst of leidinggevende griffiers de nodige marge geeft om hun beheersrollen op te nemen ten opzichte van hun subalternen, inclusief de griffiers die werkzaam zijn in de primaire of ondersteunende processen.

[151] De rol van coach daarentegen wordt gezien vanuit het oogpunt van de personeelsleden.
[152] Het subsidiariteitsbeginsel is een organisatiewijze of regel in taakverdeling tussen 'hogere' en 'lagere' openbare overheden. Het houdt in algemene zin in dat hogere instanties niet iets moeten doen wat door lagere instanties kan worden afgehandeld. Het wordt ook gehanteerd als besturingsfilosofie: men spreekt dan meestal van integraal management.

Wij zijn ons bewust van het feit dat voormelde concepten zeer theoretisch zijn. Het lijkt ons ook niet aangewezen dat ze op dogmatische wijze zouden worden gebruikt. Iedere entiteit zal ze volgens haar behoeften dienen aan te wenden.

Wij doen hierna een poging om met een voorbeeld voornoemde theoretische concepten te vertalen naar de praktijk:

> In het ***beleidsplan*** wordt een ***strategische doelstelling*** "de optimalisering van de klantvriendelijkheid voorzien.
>
> Het plan voorziet volgende ***operationele doelstellingen***:
>
> . een verbetering van het onthaal;
> . het gebruiken van een meer toegankelijke taal;
> . voldoende luisterbereidheid.
>
> Uiteindelijk resulteren deze in ondermeer de volgende ***acties:***
>
> Voor wat betreft een verbetering van het onthaal:
>
> . een adequate en snelle reactie op externe mails en briefwisseling;
> . het aanbrengen van signalisatie;
> . een aangepast zittingsbeheer waardoor de advocaten en rechtsonderhorigen niet allemaal tegelijkertijd op de zitting moeten zijn;
> . de ontwikkeling van een website.
>
> Voor wat betreft het gebruiken van een meer toegankelijke taal;
>
> . nazicht en daar waar mogelijk vereenvoudiging van standaardbriefwisseling;
> . opmaak van eenvormige canvassen voor rechterlijke beslissingen.
>
> Voor wat betreft de verhoging van de luisterbereidheid:
>
> . openstaan voor klachten, opmerkingen en suggesties van advocaten en rechtsonderhorigen.
>
> De resultaten worden op geregelde tijdstippen, daar waar mogelijk verder **gecontroleerd** door prestatiemeetsystemen, zoals: een steekproef waarbij wordt nagegaan hoe lang de reactietijd is bij briefwisseling of email,een onderzoek naar klanttevredenheid, enz. …

De hoofdgriffier is eindverantwoordelijke voor alle facetten waarbij de griffie betrokken is. Hij stuurt hierbij de aanpak van zijn medewerkers van het middenkader.

### 8.2.3. Rol van coach

In de ***rol van coach*** ondersteunt de functie de personeelsleden bij hun functioneren en ontwikkeling. Hij behelst de opvolging, het motiveren en het aanmoedigen van het personeel.

De hoofdgriffier begeleidt en stimuleert zijn medewerkers. Hij tracht hierbij de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen. Hij begeleidt hen bij hun operationele autonomie. Hij fungeert als vertrouwenspersoon en verschaft hen feedback, zowel positief als negatief. Hij communiceert zijn doelstellingen.

Belangrijk is dat hij deze rol ***enkel ten opzichte van rechtstreeks subalterne medewerkers uitoefent,*** in het bijzonder ten opzichte van zijn middenmanagement (griffier -

hoofd van dienst en leidinggevende griffier). Het middenmanagement oefent deze rol op zijn beurt uit ten opzichte van de rest van het gerechtspersoneel.

De vraag is of het aspect evaluatie onder deze rol dient te worden ondergebracht? Enerzijds wordt de evaluatie meer en meer gezien als een belangrijk instrument voor een goede samenwerking tussen de leidinggevende en zijn medewerkers. Er wordt nagegaan of de gewenste resultaten zijn bereikt en men tracht de motivatie van de medewerkers te stimuleren door middel van coaching en goede afspraken. De afspraken gaan over wat van hen verwacht wordt en over de verdere ontwikkeling van hun competenties. Deze principes werden formeel ingevoerd bij de federale ambtenaren door middel van ontwikkelcirkels. Naar verluidt wordt er ook aan gedacht om deze in te voeren bij het gerechtspersoneel. Voor deze groep is de tweejaarlijkse evaluatie reeds afgeschaft in 2004. Slechts in een beperkt aantal gevallen kan nog officieel worden geëvalueerd[153].

Langs de andere kant echter kan de officiële evaluatie ook aanleiding geven tot sancties. In de rechterlijke orde brengt de vermelding "onvoldoende" gedurende één jaar op geldelijk vlak, het verlies mee van de uitwerking van de eerstvolgende tussentijdse verhoging, die volgt na de toekenning[154]. In de ontwikkelcirkels wordt indien binnen de drie jaar na de eerste vermelding "onvoldoende" een tweede vermelding "onvoldoende "volgt, een voorstel tot ontslag gedaan aan de benoemende overheid[155]. Dit aspect kan o.i. dan ook beter onder de rol van eindverantwoordelijke P&O worden ondergebracht.

### 8.2.4. Rol van veranderagent

In de rol van **veranderagent** is de functie (mede) verantwoordelijk voor de realisatie van veranderingsprojecten en -processen in de (sub)afdeling waarvoor zij bevoegd is.

Naar alle waarschijnlijkheid zal het beheer en het justitieel beleid van hoven en rechtbanken in de komende jaren fundamentele wijzigingen ondergaan. De hoofdgriffier zal hierbij een belangrijke rol dienen te spelen[156].

Het is uiteraard niet de bedoeling om hier een omstandige beschrijving te geven van de rol van een veranderagent. De literatuur hieromtrent is zeer uitgebreid. Wij stippen alleen enkele belangrijke aspecten aan:

Naargelang het geval, ziet de hoofdgriffier toe op of staat hij in voor:
- de communicatie van de visie van de entiteit op de toekomst. Dit gebeurt op een aantrekkelijke, verstaanbare en coherente wijze, aangepast aan de doelgroep.
- de inschatting van het verandervermogen en de veranderbereidheid van de doelgroepen;
- de opstelling van veranderplannen.

[153] Art. 287ter, §5 Ger. W.
[154] Art. 287ter, §6. Ger. W.
[155] Art. 21, derde lid, van het KB dd. 2 augustus 2002 tot invoering van de evaluatiecyclus in de federale overheidsdiensten.
[156] Of hij al dan niet eindeverantwoordelijke is voor het veranderproject en eerder de rol heeft van "sponsor" in plaats van "veranderagent" hangt uiteraard af van het soort veranderingsproject of –proces.

# 9. VOORSTEL VAN FUNCTIEBESCHRIJVINGEN HOOFDGRIFFIERS "AS IS +"

Reeds in de workshops met de vertegenwoordigers van de pilootsites met het oog op de opstelling van een inventaris van de functies komt tot uiting dat er een wezenlijk verschil bestaat naargelang de hoofdgriffier hoofd is van een kleine of een grote griffie. Dit wordt bevestigd in de "as is" beschrijving.

De meningen hieromtrent blijven echter verschillen.

Enkele commentaren van hoofdgriffiers op het tussentijds verslag van oktober 2010:

> *"Het verschil tussen kleine, middelgrote en grote entiteiten kan eigenlijk worden weergegeven door een curve waar de inhoud omgekeerd evenredig staat tegenover het management."*
>
> *'We zien geen verschil in verband met het zuiver management door de hoofdgriffier tussen kleine, middelgrote of grote entiteiten. In kleine entiteiten moet de hoofdgriffier aan alle inhoudelijke aspecten van zijn job zelf invulling kunnen gegeven, daar waar de hoofdgriffier van een grote entiteit beroep kan doen op o.a. gespecialiseerde hoofden van dienst. Dit is eigen aan de kleine entiteiten en volgens ons ook een meerwaarde voor de functie die thans niet als dusdanig wordt erkend."*
>
> *"Het is eigen aan een [kleine entiteit] dat de hoofdgriffier naargelang de noodwendigheden van de dienst invulling kan geven aan alle primaire processen. Het werk kan niet blijven wachten tot de afwezige medewerker, assistent of griffier opnieuw inzetbaar is. Dit is volgens ons een meerwaarde voor de organisatie […]. Dit gaan benaderen vanuit het oogpunt, zij of hij besteedt zoveel % van haar/zijn tijd aan primaire processen, is afbreuk doen aan de functie van hoofdgriffier van een kleine entiteit. Men moet dit meer benaderen vanuit de meerwaarde die de functie levert aan de organisatie".*

Naar analogie met de hoofdsecretarissen menen wij dat een hoofdgriffier van een grote entiteit zich geleidelijk aan meer en meer moeten kunnen concentreren op zijn beheersrollen, waarbij hij voornamelijk zijn middenkader aanstuurt en het a posteriori controleert bij de operationele beheersactiviteiten.

In een middelgrote entiteit is de hoofdgriffier genoodzaakt om zich te focussen op operationele aspecten.

Het team maakte bijgevolg drie ontwerpen op, meer bepaald:

- de hoofdgriffier van een grote entiteit;
- de hoofdgriffier van een middelgrote entiteit;
- de hoofdgriffier van een kleine entiteit.

Ook hier is de woordkeuze van belang om het verschil tussen de functies tot uiting te laten komen. Een hoofdgriffier van een grote entiteit zal meer "toezien" dat werkzaamheden gebeuren, de anderen zullen meer daadwerkelijk zelf voor "instaan".

Volgens de architectuur van de functiebeschrijvingen mogen er maximum vijf tot acht rollen worden weerhouden. Bij de hoofdgriffier van een middelgrote en kleine entiteit hebben wij er respectievelijk 12 en 14 weerhouden. Bijgevolg zullen er bij de validatie een aantal moeten wegvallen. Verschillende alternatieven zijn mogelijk.

Uit terreinonderzoek blijkt dat in middelgrote en voornamelijk in kleine entiteiten logischerwijze op een minder geformaliseerde en gestructureerde wijze wordt (samen)gewerkt. In dit geval kunnen bepaalde resultaatsgebieden van eenzelfde rol dan ook

worden samengesmolten. Voor een hoofdgriffier van een kleine entiteit kunnen twee resultaatsgebieden voor de rol van eindverantwoordelijke P&O bijvoorbeeld worden gecombineerd. Ook rollen kunnen worden samengevoegd. De rol van beleidsadviseur kan bijvoorbeeld worden gecombineerd met die van kabinetssecretaris.

Bij deze oefening zal ook moeten worden uitgemaakt welke de hiërarchie is van de rollen; de rollen dienen immers te worden opgesomd in volgorde van belangrijkheid.

## 9.1. DE HOOFDGRIFFIER VAN EEN GROTE ENTITEIT

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Dragen van eindverantwoordelijkheid op het gebied van personeel en organisatie van de griffie ten einde bij te dragen tot het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen van de gehele entiteit overeenkomstig haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van de griffie, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van principiële beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van de griffie

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- instaan voor de definiëring van de doelstellingen van de griffie;
- toezien op de operationalisering in de griffie van de doelstellingen van de gehele entiteit;
- toezien op de identificatie van de sleutelprocessen in de griffie en de mogelijke verbetering ervan;
- toezien op het feit of de juiste functies deelnemen in de sleutelprocessen;
- aansturen van de opmaak en de actualisering van het organigram van de griffie;
- toezien op het correcte gebruik van de al ontwikkelde accurate meet –en opvolgingsinstrumenten;
- toezien op de moderne uitbouw van de controle bij de primaire processen.

2. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van de griffie, het nemen van de principiële beslissingen inzake personeelsaangelegenheden en de evaluatie van deze beslissingen

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van de griffie te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- in overleg met de korpschef of als lid van het directieorgaan van de gehele entiteit meewerken aan de formulering van de personeelsbehoeftes van de griffie ten aanzien van de FOD Justitie;
- algemeen toezicht op de onderlinge toebedeling van personeel aan de afdelingen;

- algemeen toezicht op het correcte gebruik van moderne instrumenten inzake personeelsbeheer;
- algemeen toezicht op de formulering van de opleidingsbehoeftes van het personeel ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding;
- het uitoefenen van zijn wettelijke evaluatiebevoegdheden.

3. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise, deelnemen aan de voorbereiding en de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- optreden als scharnierfunctie tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel zodanig dat de synergie tussen deze categorieën wordt bevorderd;
- actieve deelname als lid aan het directieorgaan;
- bijdragen, in samenwerking met de korpschef of als lid van een directieorgaan, aan het definiëren van de strategische en de operationele doelstellingen van de gehele entiteit;
- identificeren en communiceren van problemen aan de korpschef bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit.

4. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de rechtstreekse subalterne medewerkers

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie.

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionerings- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning van verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

5. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een netwerk

teneinde

de sleutelprocessen in de griffie zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen de Zetel en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

6. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

teneinde

de implementatie van de veranderingen in zijn griffie te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

- voorzien in de nodige communicatie om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden;
- sensibiliseren van de rechtstreeks subalternen en toezien op de sensibilisering van het overige gerechtspersoneel van de griffie;
- het vervullen van een voorbeeldfunctie.

7. Als **kennisbeheerder** het ontwikkelen en op peil houden van de eigen kennis

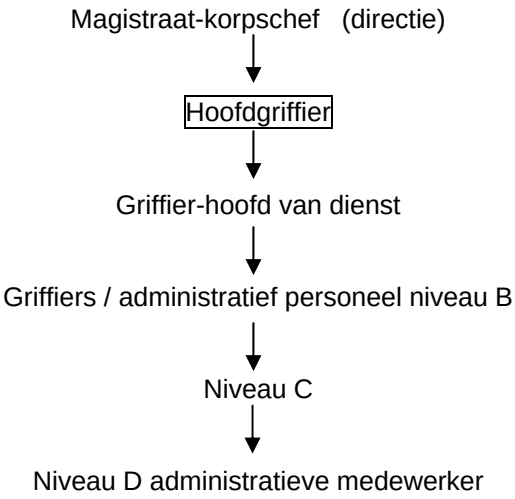
teneinde

op de hoogte te blijven van alle evoluties in zijn kennisdomeinen.

Mogelijke taken:

- volgen van gespecialiseerde opleidingen op het gebied van management;
- opvolgen van allerhande ontwikkelingen en beleidsopties van de politieke of gerechtelijke overheden met een impact op het beheer van zijn griffie

**SITUERING**



**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de magistraat korpschef of zijn vertegenwoordiger (art. 164 Ger. W.)

de functie geeft leiding aan:

tenminste 51 personen (niveau A, B, C en D)

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over / moet autorisatie vragen over:

De functie heeft bij de organisatie en het dagelijks functioneren van de griffie een zeer grote zeggenschap bij de doeltreffende inzet en bijsturing van de personele en materiële middelen die haar uiteindelijk ter beschikking worden gesteld.

De controle door de korpschef (directie) gebeurt a posteriori, weliswaar op relatief korte termijn.

De functie is actueel echter zeer beperkt bij de keuze van de toebedeling van de personele en materiele middelen; zij heeft geen (finale) beslissingbevoegdheid. De personeelsformaties zijn op voorhand vastgelegd. Zij kan enkel een gemotiveerd dossier indienen bij het DGRO.

Zij moet aan de korpschef (directieorgaan) of aan de magistraten autorisatie vragen voor alle beleidsbeslissingen die hun weerslag hebben op een gemengd samengestelde afdeling (magistraten en gerechtspersoneel) of op de organisatie van de entiteit in haar geheel.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een grondige kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van de entiteit.

Een algemene kennis van het statuut van het gerechtspersoneel.

**Ervaring**

Vijf jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het justitieel beleid, zowel op nationaal, op meso als op lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar eigen ervaring in de functie.

## 9.2. DE HOOFDGRIFFIER VAN EEN MIDDELGROTE ENTITEIT

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Dragen van eindverantwoordelijkheid inzake personeel en organisatie van de griffie ten einde bij te dragen tot het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen van de gehele entiteit overeenkomstig haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van de griffie, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van principiële en operationele beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van zijn griffie

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

<u>Mogelijke taken:</u>

- toezien op en instaan voor de operationalisering in de griffie van de doelstellingen van de gehele entiteit;
- toezien op de identificatie van de sleutelprocessen in de griffie en de mogelijke verbetering ervan;

- toezien op het feit of de juiste functies deelnemen in de sleutelprocessen;
- opmaak en actualisering van het organigram van zijn griffie;
- controle op het correcte gebruik van de al ontwikkelde meet –en opvolgingsinstrumenten;
- verificatie van de moderne uitbouw van de controle bij de primaire processen;
- instaan voor de terbeschikkingstelling van adequate materiële middelen voor het functioneren van de griffie.

2. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van zijn griffie nemen van principiële en operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden en de evaluatie ervan

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van de griffie te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- in overleg met de korpschef meewerken aan de formulering van de personeelsbehoeftes ten aanzien van de FOD Justitie;
- toezien op de onderlinge toebedeling van personeel in zijn griffie;
- zorgen voor het correcte gebruik van moderne instrumenten inzake personeelsbeheer;
- toezien op en bijdragen aan de formulering van de opleidingsbehoeften; van het personeel van zijn griffie ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding;
- het uitoefenen van zijn wettelijke evaluatiebevoegdheden.

3. Als **beleidsadviseur**, vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise, bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- bijdragen, in samenwerking met de korpschef, aan het definiëren van de strategische en de operationele doelstellingen van de gehele entiteit;
- identificeren en communiceren van problemen aan de korpschef bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit en voorstellen van oplossingen.

4. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de rechtstreekse subalterne medewerkers,

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie.

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionering- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

5. Als **eindverantwoordelijke van de primaire processen van zijn griffie** toezien op de correcte implementatie van de regelgeving en de richtlijnen

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve afhandeling van de gerechtelijke dossiers in de griffie.

Mogelijke taken:

- verifiëren van de kwaliteit van de behandeling van de gerechtelijke dossiers binnen zijn griffie;
- bijstand geven bij complexe of uitzonderlijke aspecten van gerechtelijke dossiers van zijn griffie.

6. Als **griffier** uitvoeren van de hem door de wetgever exclusief opgelegde taken (in verband met de zitting)

teneinde

de voortgang en de regelmatigheid van de gehele procesgang van de door de functie behandelde gerechtelijke dossiers te bewaken.

Mogelijke taken:

- notuleren van alle relevante vaststellingen en verklaringen van alle partijen op het zittingsblad - al dan niet met de toestemming van de magistraat - waardoor deze worden geauthentiseerd;
- (proactief) controleren van alle aspecten van de rechtsplegingprocedure.

7. Als **griffier** uitvoeren (op de griffie) van de hem door de wetgever exclusief opgelegde taken

teneinde

overeenkomstig de desbetreffende rechtsplegingprocedures, de eindverantwoordelijkheid op te nemen over de administratie van de hem toebedeelde gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:

- instaan voor de oproeping van partijen bij gerechtsbrief;
- afleveren van uitgiften, uittreksels en afschriften van de ter griffie berustende minuten en gerechtelijke bescheiden (art. 1380 Ger. W.).

8. Als **administratief (en juridisch) dossierbeheerder**, onder verantwoordelijkheid en volgens de instructies van één of meerdere magistraten, meewerken aan de behandeling van de aan de functie toebedeelde (juridisch technisch weinig complexe) gerechtelijke dossiers, in één of meerdere fases van de procesgang

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- opstellen van een ontwerp van gerechtelijke beslissing volgens de oriëntatie van één of meerdere magistraten;
- tijdens de gehele procesgang proactief geven van advies over de toepassing van wetgeving, rechtspraak en rechtsleer in gerechtelijke dossiers;
- administratieve afhandeling van dossiers met bijzondere aandacht voor de voortgangbewaking;

- nemen van de nodige initiatieven ter bevordering van het zittingsmanagement (overleg met andere actoren, waaronder de partijen, het openbaar ministerie, de griffie, enz.)

9. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een netwerk

teneinde

de sleutelprocessen in de griffie zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen de Zetel en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

10. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren en dat van de griffie te optimaliseren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn griffie;
- toezien bij de opmaak van vademecums voor zijn griffie;
- volgen van gespecialiseerde opleidingen op het gebied van management.

11. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

teneinde

de implementatie van de veranderingen in zijn griffie te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

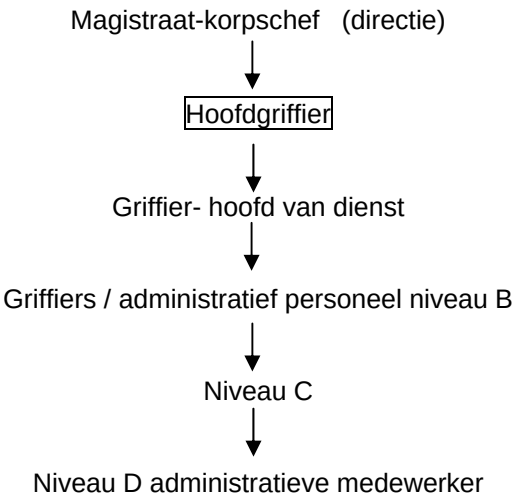
- voorzien in de nodige communicatie om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden.
- sensibiliseren van de rechtstreeks subalternen en toezien op de sensibilisering van zijn gerechtspersoneel;
- het vervullen van een voorbeeldfunctie.

12. Als **kabinetssecretaris** bieden van administratieve en organisatorische ondersteuning aan de korpschef

teneinde

zijn dagelijks functioneren te faciliteren.

**SITUERING**




**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de korpschef (art. 164 Ger.W.)

de functie geeft leiding aan:

11 tot 50 personeelsleden (niveau (A), B, C en D)

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over / moet autorisatie vragen over:

De functie heeft, bij de organisatie en het dagelijks functioneren van de griffie een zeer grote zeggenschap bij de doeltreffende inzet en bijsturing van de personele en materiële middelen die haar uiteindelijk ter beschikking worden gesteld.

De controle door de korpschef gebeurt a posteriori, weliswaar op relatief korte termijn.

De functie is actueel echter zeer beperkt bij de keuze van de toebedeling van de personele en materiele middelen; zij heeft geen (finale) beslissingbevoegdheid. De personeelsformaties zijn op voorhand vastgelegd. Zij kan enkel een gemotiveerd dossier indienen bij het DGRO.

Zij moet aan de korpschef (directieorgaan) autorisatie vragen voor alle beleidsbeslissingen die hun weerslag hebben op een gemengd samengestelde afdeling (magistraten en gerechtspersoneel) of op de organisatie van de entiteit in haar geheel.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een goede kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van de entiteit.

Een goede kennis van het statuut van het gerechtspersoneel.

**Ervaring**

Drie jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het justitieel beleid van de Zetel , zowel op nationaal, op meso als op lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes van haar griffie.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de organisatie.

## 9.3. DE HOOFDGRIFFIER VAN EEN KLEINE ENTITEIT

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Dragen van eindverantwoordelijkheid inzake personeel en organisatie van de griffie ten einde bij te dragen tot het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen van de gehele entiteit overeenkomstig haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van de griffie, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van principiële en operationele beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van zijn griffie

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- instaan voor de operationalisering van de doelstellingen van de entiteit in de griffie;
- instaan voor de identificatie van de primaire processen van zijn griffie en de mogelijke verbetering ervan;
- instaan voor het correcte gebruik van de al ontwikkelde accurate meet- en opvolgingsinstrumenten;
- instaan voor de organisatie van de controle bij de primaire processen;
- instaan voor de ter beschikkingstelling van adequate materiële middelen voor het functioneren van zijn griffie.

2. Als **eindverantwoordelijke personeel en organisatie** van zijn griffie nemen van principiële en operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden en de evaluatie ervan

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van de griffie te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- doorgeven van concrete instructies, opdrachten en verantwoordelijkheden aan de medewerkers;
- in overleg met de korpschef formuleren van de concrete personeelsbehoeftes en opvangen van personeelstekorten (ziekte, verlof,..);
- toekenning van verloven;
- instaan voor het correcte gebruik van de moderne instrumenten op het gebied van personeelsbeheer in de griffie;
- formuleren van de opleidingsbehoeftes van het personeel ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding;
- het uitoefenen van zijn wettelijke evaluatiebevoegdheden.

3. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en het behalen van de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- overleg plegen met de korpschef.

4. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de medewerkers

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie.

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionering- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

5. Als **eindverantwoordelijke van de primaire processen van zijn griffie** toezien op de correcte implementatie van de regelgeving en richtlijnen

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve afhandeling van de gerechtelijke dossiers in de griffie.

Mogelijke taken:

- verifiëren van de kwaliteit van de behandeling van de gerechtelijke dossiers binnen zijn griffie;
- bijstand geven bij complexe of uitzonderlijke aspecten van gerechtelijke dossiers van zijn griffie;
- bijstand geven bij de eerste concrete toepassingen van gewijzigde regelgeving of richtlijnen in individuele dossiers;
- bijspringen ingeval van vermeerdering van de werklast.

6. Als **eindverantwoordelijke voor de ondersteunende processen,** instaan voor hun kwaliteit

teneinde

bij te dragen tot de realisering van de operationele doelstellingen van de griffie.

Mogelijke taken:

- instaan voor het materieel beheer van de griffie;
- instaan voor het documentatiebeheer;
- administratieve behandeling van personeelsdossiers;

- instaan voor het systeembeheer;
- instaan voor het archiefbeheer.

7. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een netwerk

teneinde

de sleutelprocessen in de griffie zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen de Zetel en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

8. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen kennis en de overdracht ervan

teneinde

de regelgeving en de richtlijnen in de griffie correct te implementeren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in de griffie;
- instaan voor de opmaak van vademecums en dienstnota's;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

9. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op puntstellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;
- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

10. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

teneinde

de implementatie van de veranderingen in de griffie te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

- voorzien in de communicatiebehoeften om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden;

- sensibiliseren van het gerechtspersoneel;
- het vervullen van een voorbeeldfunctie.

11. Als **kabinetssecretaris** bieden van administratieve en organisatorische ondersteuning aan de korpschef

teneinde

zijn dagelijks functioneren te faciliteren.

12. Als **griffier** uitvoeren van de hem door de wetgever exclusief opgelegde taken (in verband met de zitting)

    teneinde

    de voortgang en de regelmatigheid van de gehele procesgang van de door de functie behandelde gerechtelijke dossiers te bewaken.

    Mogelijke taken:

    - notuleren van alle relevante vaststellingen en verklaringen van alle partijen op het zittingsblad - al dan niet met de toestemming van de magistraat - waardoor deze worden geauthentiseerd;
    - (proactief) controleren van alle aspecten van de rechtsplegingprocedure.

13. Als **griffier** uitvoeren (op de griffie) van de hem door de wetgever exclusief opgelegde taken

    teneinde

    overeenkomstig de desbetreffende rechtsplegingprocedures, de eindverantwoordelijkheid op te nemen over de administratie van de toebedeelde gerechtelijke dossiers.

    Mogelijke taken:

    - instaan voor de oproeping van partijen bij gerechtsbrief;
    - afleveren van uitgiften, uittreksels en afschriften van de ter griffie berustende minuten en gerechtelijke bescheiden (art. 1380).

14. Als **administratief en (juridisch) dossierbeheerder**, onder verantwoordelijkheid en volgens de instructies van één of meerdere magistraten, meewerken aan de behandeling van de aan de functie toebedeelde (juridisch technisch weinig complexe) gerechtelijke dossiers, in alle fases van de procesgang

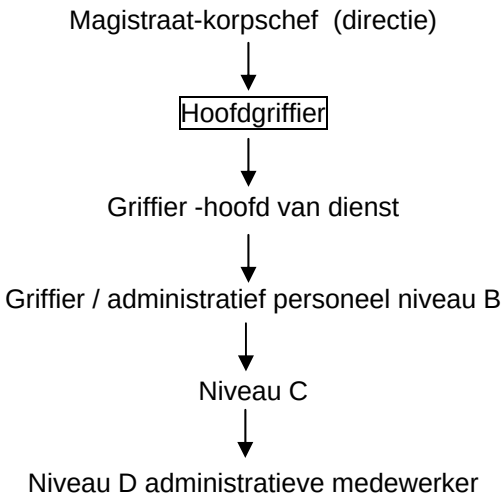
    teneinde

    bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- opstellen van een ontwerp van gerechtelijke beslissing volgens de oriëntatie van één of meerdere magistraten;
- tijdens de gehele procesgang proactief geven van advies over de toepassing van wetgeving, rechtspraak en rechtsleer in gerechtelijke dossiers;
- administratieve afhandeling van dossiers met bijzondere aandacht voor de voortgangbewaking.
- nemen van de nodige initiatieven ter bevordering van het zittingsmanagement (overleg met andere actoren, waaronder de partijen, het openbaar ministerie, de griffie, enz.)

**SITUERING**




**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de korpschef (art. 164 Ger.W.)

de functie geeft leiding aan:

maximum 10 personen (niveau B, C en D)

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom beslissen over de taakverdeling van het team en de organisatie van de werkzaamheden binnen de griffie.

De functie moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m. met alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen zij zijn taken uitoefent.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een goede kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van de entiteit.

Een goede kennis van het statuut van het gerechtspersoneel.

**Ervaring**

Eén jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

## INNOVATIE

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het justitieel beleid van de Zetel , zowel op nationaal, op meso als op lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes van de griffie.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de organisatie.

# HOOFDSTUK V – SECRETARISSEN - HOOFDEN VAN DIENST GRIFFIERS - HOOFDEN VAN DIENST

## 1. OORSPRONG EN ONTWIKKELING

Cfr. art. 175 Ger. W. wordt de functie van secretaris-hoofd van dienst omschreven als volgt:

*"Onverminderd de taken en bijstand bedoeld in artikel 176, neemt de secretaris-hoofd van dienst, onder het gezag en toezicht van de hoofdsecretaris,* ***deel aan de leiding van het parketsecretariaat****."*

Cfr. art. 167 Ger. W. wordt de functie van griffier-hoofd van dienst omschreven als volgt:

*Onverminderd de taken en bijstand bedoeld in artikel 168 neemt de griffier-hoofd van dienst, onder het gezag en toezicht van de hoofdgriffier,* ***deel aan de leiding van de griffie.***

De oude artikelen betreffende deze functie die bestonden voor de hervorming van het statuut door de wet van 25 april 2007, luiden als volgt:

*Art. 182, 8ste lid Ger.W.*

*Bij een parket kunnen één tot drie secretarissen-hoofden van dienst* ***worden aangewezen*** *die onder het gezag van de hoofdsecretaris,* ***deelnemen aan de leiding van het secretariaat****"*
Ingeval in een parket *meer dan honderd personeelsleden met volledige betrekking werkzaam zijn, kan het aantal secretarissen-hoofden van dienst worden opgetrokken met één eenheid per dertig bijkomende personeelsleden.*

*Art. 158, 161, 164 en 167 Ger. W.*

*Bij [de politierechtbank] (art. 158), [rechtbank van eerste aanleg, de arbeidsrechtbank en de rechtbank van koophandel], (art. 161) [het hof van beroep of het arbeidshof] kunnen één tot drie griffiers-hoofden van dienst worden* ***aangewezen*** *die, onder het gezag van de hoofdgriffier* ***deelnemen aan de leiding van de griffie****.*
*Ingeval in voormelde rechtbanken (art. 161) of hoven (art. 164) meer dan honderd personeelsleden met volledige betrekking werkzaam zijn, kan het aantal griffiers-hoofden van dienst worden opgetrokken met één eenheid per dertig bijkomende personeelsleden.*

*Hof van Cassatie: Een griffier-hoofd van dienst kan onder het gezag van de hoofdgriffier, aan de leiding van de griffie deelnemen (art. 167, derde lid).*

*Art. 182, 9de en tiende lid Ger.W.*
*De koning bepaalt hun aantal en wijst hen voor drie jaar aan uit secretarissen, op voordracht van de procureur-generaal, van de federale procureur, van de procureur-des Konings of van de arbeidsauditeur en van de hoofdsecretaris van het parket. Die aanwijzing kan telkens voor drie jaar worden vernieuwd; na negen jaar ambtsvervulling worden zij vast benoemd.*

*Art. 261 Ger. W.*
*De griffiers-hoofden van dienst bij de griffie van een rechtbank worden door de Koning benoemd uit de griffiers bij de rechtbank, op voordracht van de voorzitter van de rechtbank, of in voorkomend geval van de oudstbenoemde rechter in de politierechtbank, en van de hoofdgriffier.*

*De griffiers-hoofden van dienst bij de griffie van het Hof van Cassatie, van een hof van beroep of een arbeidshof, worden door de Koning benoemd uit de griffiers bij de rechtbank, op voordracht van de eerste voorzitter en van de hoofdgriffier.*

> *Zij worden aangewezen voor drie jaar. deze aanwijzing kan telkens voor drie jaar worden vernieuwd; na negen jaar ambtsvervulling worden zij vast benoemd.*

Het is de wet van 17 februari 1997 die de benaming secretaris-hoofd van dienst en griffier-hoofd van dienst heeft gegeven, welke tot op heden nog steeds wordt gebruikt. In 1967 werd de functie van adjunct-secretaris-hoofd van dienst[157] in het Gerechtelijk Wetboek geïntroduceerd ten behoeve van grote parketten. Deze graad werd gecreëerd naar analogie van die van griffier-hoofd van dienst in de griffies van de arrondissementsrechtbanken en arbeidshoven. Deze functies hadden tot doel om in grote diensten de leiding te verdelen over verschillende personeelsleden[158].

In de wet van 25 april 2007 worden de oude graden van secretaris/griffier-hoofd van dienst opgenomen in het niveau A als een ***functie met als titel*** secretaris/griffier-hoofd van dienst (nieuwe artikelen 172 Ger. W. en 167 Ger. W.) De titels blijven ongewijzigd. Conform de oorspronkelijke wil van de wetgever worden hier eveneens in hoofdzaak leidinggevende functies beoogd, met personeelsverantwoordelijkheid. Dit blijkt uit de memorie van toelichting bij deze wet[159]:

> *“Het is de bedoeling dat de leden van de griffie die worden ondergebracht in het niveau A in hoofdzaak een leidende functie hebben. Zo ook de griffier-hoofd van dienst. In de toekomst wordt elke griffier-hoofd van dienst een personeelsverantwoordelijke onder het gezag en toezicht van de hoofdgriffier”.*
>
> *"De secretaris-hoofd van dienst neemt onder het gezag en toezicht van de hoofdsecretaris deel aan de leiding van het parketsecretariaat. Voor de argumentatie aangaande de keuze voor het niveau A kan integraal worden verwezen naar hetgeen hiervoor is geponeerd voor de griffier-hoofd van dienst.”*

De realiteit is hoe dan ook complexer. Bepaalde secretarissen/griffiers-hoofden van dienst staan wel degelijk aan het hoofd van één of meerdere afdelingen. In andere gevallen krijgen de functies een andere invulling, waarbij het leidinggevende aspect ontbreekt. In nog andere gevallen is dit aspect slechts minimaal aanwezig.

In de loop van ons onderzoek op het terrein, hebben we aldus meerdere verschillende functies gedetecteerd onder dezelfde titel van “secretaris/griffier-hoofd van dienst.”

Deze diversiteit in functies kan zijn oorzaak vinden in verschillende aan elkaar gerelateerde elementen:

- De ***grootte van de entiteit*** is er één van. Deze bepaalt de behoefte aan een tussenniveau in de leiding van het secretariaat of de griffie. Zoals al gesteld wordt de vermeerdering van het aantal secretarissen/griffiers-hoofden van dienst in het verleden trouwens wettelijk bepaald naargelang het aantal personeelsleden. Voornamelijk in de grote secretariaten en griffies treffen we secretarissen/griffiers-hoofden van dienst aan met een quasi uitsluitend leidinggevende functie. In de kleinere entiteiten, is de functie – zoals ook vastgesteld bij de hoofdsecretarissen/hoofdgriffiers- meestal gemengd.

[157] Senaat, Gewone zitting 1963-64, wetsontwerp van 10 december 1963 tot instelling van het Gerechtelijk Wetboek, Rapport van Commissaris Ch. Van Reepinghen, p.90
[158] Artikel 164 laat de mogelijkheid om drie griffiers-hoofden van dienst aan te wijzen in het Hof van beroep. Het belang van de diensten van het Hof en vooral van de correctionele, de burgerlijke en de sociale diensten maken een aparte leiding nodig en rechtvaardigen dus deze maatregel” Ibid., p.88
[159] Senaat 3-2009/1-2006/2007 p. 25 en 28

- De ***"nieuwe" behoeften*** van de entiteiten vormen een tweede bron van diversiteit in de functies. Zoals al aangehaald is men voortdurend genoodzaakt geweest om voor de ondersteunende processen, personeel te putten uit kaders die initieel bijna uitsluitend bedoeld waren voor functies in de primaire processen.

- De ***benoemingsprocedure*** is een bijkomende factor in de diversificatie van deze functies en niet de minste. In het verleden bood deze de mogelijkheid om personen, omwille van hun verdiensten, bewezen diensten of anciënniteit, te belonen met een promotie. Deze logica druist in tegen de filosofie van het nieuwe statuut; sommige aspecten van de logica van toebedeling van deze oude graad waren juist deze waarvan de filosofie van het nieuwe statuut zich wil distantiëren.

  *"De praktijk leert dat een loopbaan in de rechterlijke organisatie momenteel meer gestoeld is op anciënniteit dan op de inhoud en het gewicht van de functies.*
  *Dit geeft aanleiding tot de situatie waarbij de functie-inhoud van verschillende hiërarchische niveaus soms moeilijk te onderscheiden valt of dat er in één zelfde niveau grote verschillen bestaan in de zwaarte van functie."*[160]

[160] Senaat 3-2009/1-2006/2007 p. 3

# 2. DE SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST "AS IS"

## 2.1. ALGEMEEN

Wij kunnen in grote lijnen volgende types van functies onderscheiden:

- een leidinggevende secretaris-hoofd van dienst aan het hoofd van één of meerdere (sub) afdelingen binnen het secretariaat;

- een leidinggevende secretaris-hoofd van dienst aan het hoofd van een (sub)afdeling binnen het secretariaat, die dagelijks actief wordt ingeschakeld in de primaire processen;

- een secretaris-hoofd van dienst die wordt ingeschakeld in de ondersteunende processen (in één of meerdere noodzakelijke domeinen voor het goed functioneren van de entiteit zoals ICT, communicatie, beheer van materiaal, enz.), die al dan niet leiding geeft.

Ondanks het feit dat de functie op verschillende manieren wordt ingevuld, bestaat er bij onze gesprekspartners een consensus dat zij in staat moet zijn om de hoofdsecretaris te vervangen tijdens diens afwezigheid. In bepaalde gevallen is dit het enige element dat aansluit bij wat de wetgever met de functie beoogt, zijnde de deelneming aan de leiding van het secretariaat.

## 2.2. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN-HOOFD VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN ÉÉN OF MEERDERE (SUB) AFDELINGEN

Onder de verschillende "types" van secretarissen-hoofden van dienst die we hebben ontmoet, lijkt de secretaris-hoofd van dienst aan het hoofd van een politieafdeling een invulling te zijn die door de wetgever wordt beoogd, meer bepaald die van een leidinggevende die nauw samenwerkt met de hoofdsecretaris.

Eén van de opvallende kenmerken van een aantal secretariaten van de politiesecties is hun ruime autonomie en relatieve onafhankelijkheid ten opzichte van de rest van het secretariaat. De specifieke regelgeving, met eigen straffen en uitvoering en de eigen informatica-applicatie dragen hiertoe bij. Heel dikwijls zijn ze zelfs fysiek gescheiden van de andere secties. Deze automie staat klaarblijkelijk los van de omvang van het secretariaat.

Hierdoor vertonen de rollen en activiteiten van de functiehouders (die, daar waar wij ze hebben ontmoet, de verantwoordelijkheid hadden over twintig tot zeventig personeelsleden) een grote gelijkenis met deze van de hoofdsecretaris. Net zoals de hoofdsecretaris, neemt de secretaris-hoofd van dienst, op zijn niveau - in meerdere of mindere mate - verschillende rollen op in de beheersprocessen. Sommige van onze gesprekspartners noemen hen "mini hoofdsecretarissen".

Verschillende gesprekpartners zowel binnen de pilootsites als daarbuiten, beschrijven varianten op deze functie; sommigen hadden de leiding over een andere afdeling van een zekere omvang (bijvoorbeeld de gehele correctionele afdeling), anderen hebben de leiding over verschillende kleinere afdelingen.

### 2.2.1. Inbreng van de secretarissen-hoofden van dienst in het beleid en het beheer van de gehele entiteit

De secretaris-hoofd van dienst staat onder het hiërarchische gezag van de hoofdsecretaris. Voor zover we hebben kunnen vaststellen is de relatie tussen beide functies eerder gebaseerd op samenwerking en wederzijds overleg, dan op het hiërarchische gezag in de

strikte betekenis van het woord. De secretaris-hoofd van dienst beschikt over een uitgebreide autonomie.

Bepaalde secretarissen-hoofden van dienst nemen actief deel aan de opstelling van het beleidsplan, in samenspraak met de leidinggevende magistraat die de finale beslissing neemt. Zij werken regelmatig samen met de magistraten. Zij doen voorstellen tot verbetering. Zij worden betrokken bij het beheer van hun entiteit en zelfs bij de ontwikkeling van het strafrechtelijke beleid van hun sectie. Minstens kunnen zij wijzen op de consequenties die bepaalde beleidsvoorstellen met zich meebrengen voor de organisatie binnen hun afdeling.
Een voorbeeld daarvan is de afstemming van het vervolgingsbeleid op de verwerkingscapaciteit. Sommigen participeren actief aan de vergaderingen met politiezones (magistraten, bureauchefs,....).

### 2.2.2. Beheer en beleid in de afdeling(en)

❖ **Gezag en toezicht**

In een bepaald geval is het gezag en toezicht expliciet trapsgewijs georganiseerd volgens het principe van subsidiariteit:

- de eerste verantwoordelijke is de secretaris, die zich vooral baseert op richtlijnen en vademecums die de werkprocessen gedetailleerd omschrijven. De secretaris-hoofd van deinst delegeert met andere woorden een deel van zijn beheersbevoegdheden en taken naar een onderliggend niveau.
- de tweede verantwoordelijke is de secretaris-hoofd van dienst die slechts steekproefsgewijze, de correcte voorbereiding en afhandeling van de dossiers controleert;
- de derde verantwoordelijke is de hoofdsecretaris.

In de meeste gevallen kennen de secretarissen-hoofden van dienst de verloven toe.

❖ **Toebedeling personeel en taken**

De meesten staan in voor de verdeling van nieuwe personeelsleden over de verschillende subsecties. Er wordt gezocht naar oplossingen bij langdurige afwezigheden en bij pieken in de werklast.

❖ **Werving en selectie**

In bepaalde gevallen nemen secretarissen-hoofden van dienst deel aan de selectie van het contractuele personeel dat bestemd is voor hun dienst.

❖ **Werkprocessen – organisatiestructuur**

De secretarissen-hoofden van dienst plegen regelmatig overleg met de bureauchefs, ondermeer over de werkorganisatie. Zij nemen deel aan de beleidsvergaderingen, waaraan de hoofdsecretaris participeert en/of leden van een lokaal beleidsorgaan. Zij werken samen met het magistraat-afdelingshoofd, bijvoorbeeld met het oog op de implementatie van een nieuwe omzendbrief of zij stellen met hem een vademecum op dat het werkproces van hun dienst beschrijft.

### 2.2.3. Coach

De meesten vinden het belangrijk om te waken over de motivatie van hun personeelsleden en hen te stimuleren in hun professionele ontwikkeling. Enerzijds wordt belang gehecht aan polyvalentie. Anderzijds wordt getracht het juiste personeel op het juiste niveau in te schakelen.

### 2.2.4. Kennisbeheer

In bepaalde gevallen geeft het hoofd van dienst infosessies aan magistraten en parketjuristen over bepaalde materies waarin hij gespecialiseerd is.

Er zijn hoofden van dient die de taakinformatie integreren in de "huisapplicatie".

### 2.2.5. Netwerken

Er zijn hoofden van dienst die contact opnemen met collega's van andere arrondissementen met het oog op de uitwisseling van goede praktijen**.**

### 2.2.6. Personeelsbeheer - materieel beheer - systeembeheer

Bepaalde hoofden van dienst, zijn al dan niet binnen hun eigen afdeling, betrokken bij de ondersteunende processen; meer bepaald bij het beheer van personeelsdossiers (statutaire wijzigingen, wijziging arbeidstijd, aanvraag allerhande verloven, Medex, ..), bij het systeembeheer of het materieel beheer.

### 2.2.7. Dossierbeheer

De hoofden van dienst zijn eindverantwoordelijke voor de primaire processen van hun sectie. Zij neemt er echter niet dagdagelijks aan deel. Zij doen dit eerder in hun hoedanigheid van leidinggevende of expert. Slechts in noodgevallen, wanneer er bijvoorbeeld verschillende afwezigen zijn of bij een plotse vermeerdering van de werklast, springen zij zelf bij. In hun hoedanigheid van expert kunnen zij hun ondervinding en kennis gebruiken om complexe of ongewone problemen te helpen oplossen. Zij komen tussen ingeval hun medewerkers twijfelen aan een bepaald element in de procedure, bijvoorbeeld het al dan niet seponeren.

Samengevat, het centrale element is in elk geval dat deze functie een tussenschakel vormt in de hiërarchische lijn van een entiteit van gemiddelde of grote omvang. Zoals al gesteld vertoont de functie in termen van rollen en verantwoordelijkheden verschillende gelijkenissen met die van de hoofdsecretaris.

## 2.3. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN EEN (SUB)AFDELING, DIE NOG DAGELIJKS ACTIEF WORDEN INGESCHAKELD IN PRIMAIRE PROCESSEN

In dit geval verschilt de uitgeoefende functie niet van deze van de secretaris die de leiding heeft over een sectie of een bureau. Men kan veronderstellen dat de titularissen van deze functie de graad van secretaris-hoofd van dienst hebben gekregen, zonder dat de inhoud van hun vorige functie grondig wijzigde. Blijkbaar heeft men de functiehouder willen bevorderen, zonder rekening te houden met de behoeftes van de dienst.

Voor een verdere bespreking van deze rollen verwijzen wij naar punt 5.1.2. van het hoofdstuk over de secretarissen en griffiers.

## 2.4. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST DIE WORDEN INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN EN AL DAN NIET LEIDINGGEVENDE ZIJN

Zoals we al hebben opgemerkt laten de personeelsformaties, vóór het nieuwe statuut, nauwelijks toe om gespecialiseerd personeel in te schakelen in deze processen. Nochtans groeit de behoefte aan gespecialiseerd personeel met de jaren. Met uitzondering van enkele bijzondere graden (zoals voor de vertalers), moet men personeel "ontnemen" van de personeelsformaties ten behoeve van de primaire processen.

Voor zover wij er kunnen over oordelen, gaat het meestal om personeelsleden met een zekere anciënniteit. Het zijn vertrouwenspersonen die een grondige kennis hebben van alle aspecten van de organisatie. Zij hebben zich, meestal op vrijwillige basis, geïnvesteerd in een bepaald domein, bijvoorbeeld informatica - of kennisbeheer. Zij hebben een ruime autonomie in de materie die zij beheren. Blijkbaar beschikken ze over een tamelijk grote marge om in hun domein verbetervoorstellen te doen, uiteraard in overleg met de hoofdsecretaris, de korpschef of de magistraat belast met beheersverantwoordelijkheid. Men kan hieruit opmaken dat hun promotie tot secretaris-hoofd van dienst een wijze van erkenning is geweest van hun capaciteiten en hun persoonlijke inzet.

De taken worden op verschillende manieren gecombineerd. Daarenboven worden deze niet noodzakelijk uitgeoefend door een secretaris-hoofd van dienst; dezelfde ondersteunende taken kunnen in een ander parket of ander auditoraat even goed worden uitgeoefend door een secretaris of eventueel door de hoofdsecretaris.

Het kunnen taken zijn die deel uitmaken van ***het materiële beheer*** van de entiteit; bestellingen en de aankoop van materiaal (postzegels, gsm, enz.), de verplaatsingskosten van magistraten, het beheer van de kleine uitgaven en van de representatiekosten.

In andere gevallen gaat het om taken verbonden aan ***het personeelsbeheer*** en ***de administratieve behandeling van personeelsdossiers*** (bijvoorbeeld de dossiers met betrekking tot de kandidaatstelling of vernieuwing van de mandaten van sociale of consulaire rechters, de tuchtdossiers van gerechtsdeurwaarders, van advocaten, van leden van de politiediensten, enz.).

In bepaalde secretariaten is het een secretaris-hoofd van dienst die de (confidentiële) briefwisseling doet van de korpschef en van de hoofdsecretaris. Hij oefent aldus bepaalde aspecten uit van de functie van ***kabinetssecretaris***. In andere gevallen worden deze gedaan door een secretaris of door de hoofdsecretaris.

Nog in andere gevallen gaat het om taken verbonden aan ***het informaticabeheer*** of ***het interne documentatiebeheer.*** Voorbeelden daarvan zijn de ontwikkeling van een eigen applicatie (vooral in de auditoraten die nog niet over een uniforme toepassing beschikken), het beheer van de inhoud van het lokale Omtranet of van een eigen intranet, het verzamelen en het beheer van de plaatselijke statistische gegevens, enz.

In bepaalde gevallen is de functie ***verantwoordelijk voor een kleine ploeg*** met ondersteunende taken, bijvoorbeeld een "secretariaat-generaal".
Hoe dan ook is het aspect leiding geven niet het essentiële kenmerk van deze functie, zelfs wanneer zij bovendien af en toe de vervanging van de hoofdsecretaris op zich neemt.

De autonomie die de functie geniet en de manoeuvreerruimte waarover ze beschikt om voorstellen tot verbetering te formuleren, toont echter aan dat deze functie in staat is om de rol van ***beleidsadviseur*** op te nemen. De functiehouders ontwikkelen, weliswaar op hun niveau, een visie over het functioneren van het secretariaat. In principe dienen zij in staat te

zijn om de hoofdsecretaris en of de korpschef te adviseren over een betere organisatie van de werkprocessen waarin zij functioneren.

## 2.5. INFORMATIEVERZAMELING BUITEN DE PILOOTSITES

Wij hebben op het terrein zeven functiehouders geïnterviewd. Om zeker te zijn dat alle mogelijke varianten zouden zijn onderzocht, hebben wij een vragenlijst toegestuurd aan alle entiteiten met één of meerdere secretarissen-hoofd van dienst[161].

Er is slechts een kleine groep van functiehouders die leiding geeft aan een grote groep medewerkers en die niet meer deelneemt aan de primaire processen.

Er is een kleine groep van functiehouders die geen leiding geeft of slechts in zeer beperkte mate en die zich volledig toeleggen op de primaire of ondersteunende processen.

Klaarblijkelijk kwam op basis van de gesprekken met de pilootsites onvoldoende tot uiting dat de ***meeste functiehouders rollen combineren in alle sleutelprocessen (leiding geven, primaire processen en ondersteunende processen)***.

Met deze bijkomende vaststellingen wordt rekening gehouden bij de opstelling van de functiebeschrijvingen "as is +".

[161] In de personeelsformatie zijn er voor gans het OM 56 secretarissen-hoofd van dienst voorzien:
- Over 8 van deze posten kregen we geen informatie.
- Van 48 posten kregen we informatie.
  - Hiervan zijn op het moment van het versturen van de vragenlijst 10 plaatsen vacant, waarvan aan het team voor 3 ervan de behoeften zijn overgemaakt, voor 1 ervan is de inhoud van de voorganger gekend
  - Van de 38 ingenomen posten kregen we verdere informatie.

Wij zijn van oordeel dat we hierdoor een globaal overzicht krijgen op de inhoud van de diverse functies.

# 3. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST VAN "AS IS" NAAR "TO BE"

Het eerder ambivalente beeld van de functie en haar diversiteit wordt bevestigd in onze gesprekken met de beleidsverantwoordelijken.

Enerzijds stelt geen enkele gesprekspartner het belang en de noodzaak van deze functie in vraag. Anderzijds krijgt het team geen eenduidig antwoord over de toekomst van de functie.

Welke toekomst kan voor deze functie weggelegd zijn?

Wij behandelen hierna drie type functies, meer bepaald:

- de leidinggevende secretarissen-hoofden van dienst aan het hoofd van één of meerdere afdelingen;
- de secretarissen-hoofden van dienst verantwoordelijk voor een sectie of een dienst die nog dagelijks worden ingeschakeld in de primaire processen;
- secretarissen-hoofden van dienst hoofdzakelijk gericht op de ondersteunende rollen

## 3.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN ÉÉN OF MEERDERE AFDELINGEN

Er bestaat een ruime eensgezindheid bij de gesprekspartners over het feit dat in de grote en middelgrote entiteiten, een tussenechelon in de hiërarchie van het secretariaat onmisbaar is. In de kleinere entiteiten bestaat deze noodzaak niet. A fortiori niet ingeval de secretarissen het middenkader zouden gaan uitmaken dat de ruggraat vormt van het secretariaat.

De secretaris-hoofd van dienst zou een echte leidinggevende functie moeten worden, met (beheers)rollen en resultaatsgebieden die eigen zijn aan het niveau A. Dit is trouwens steeds de bedoeling geweest van de wetgever.

Hij zou kunnen worden geplaatst - zoals dit in bepaalde gevallen vandaag al het geval is - aan het hoofd van een grote afdeling met eigen werkprocessen of aan het hoofd van verschillende afdelingen. In elk geval moet worden vermeden dat hij zich dusdanig isoleert dat hij geen globale kijk meer heeft op de gehele entiteit. Het lijkt daarom aangewezen dat de secretaris-hoofd van dienst deel zou uitmaken van een leidinggevend team, dat ondermeer is samengesteld met andere hoofden van dienst. Voor alle duidelijkheid zou de naam van de functie kunnen worden gewijzigd in bijvoorbeeld "adjunct-hoofdsecretaris". Hoe dan ook dient het accent bij deze functie te worden gelegd op de actieve participatie aan de leiding van het secretariaat.

Wanneer men, zoals wordt voorgesteld in de oriëntatienota van de Minister van Justitie met betrekking tot de hertekening van het gerechtelijke landschap, de geografische schaal van de rechterlijke organisatie zou vergroten, dan zou de functie een nieuwe invulling kunnen krijgen. De functie zou dan aan het hoofd kunnen staan van een afdeling van het parket (strafafdeling, burgerlijke afdeling, jeugd en familieafdeling, sociaal-economische-financiële afdeling) of van een lokale "hoofd- of nevenantenne"[162].

Hoe dan ook zal grondig moeten worden nagedacht over hoe de functie in de toekomst kan worden opgenomen in de personeelsformaties. Deze vraag is ondermeer gerelateerd aan de schaalgrootte van de entiteit en de functie-invulling van de secretaris. Indien aan deze

[162] S. De Clerk. Oriëntatienota Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, p. 64 en 68.

laatste geen voldoende loopbaanperspectieven worden gegeven, kan er moeilijk een substantiële verhoging van zijn verantwoordelijkheden worden verwacht.

De rollen en de resultaatsdomeinen van deze functie zouden sterk gelijken op deze van de hoofdsecretaris, doch op een lager niveau. Wij verwijzen hiervoor naar de rollen en resultaatsgebieden van de hoofdsecretaris "to be", onder punt 4.2. hoofdstuk IV.

Bovendien zou deze functie een rol van eindverantwoordelijke behouden voor de primaire processen van zijn dienst.

### 3.2. DE SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST VERANTWOORDELIJK VOOR EEN SECTIE OF EEN DIENST DIE NOG DAGELIJKS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

Wat is de toekomst voor deze functie? Zoals we al stelden verschilt deze functie niet van deze van een leidinggevende secretaris. Het lijkt ons een bron te zijn voor rolverwarring, mogelijke spanningen en conflicten. Functiehouders van verschillende niveaus en met verschillende wedden hebben immers dezelfde soort verantwoordelijkheden.

Ondanks het feit dat er geen consensus bestaat bij onze gesprekspartners, is het team van oordeel dat deze functie op termijn enkel nog kan worden uitgeoefend door de secretaris. Dit lijkt ons de enige oplossing om rolverwarringen binnen de entiteiten te vermijden. Het verzekert bovendien de coherentie tussen alle functies binnen het openbaar ministerie. Er wordt immers vermeden dat functiehouders met dezelfde titel binnen het openbaar ministerie totaal uiteenlopende functies uitoefenen met verschillende verantwoordelijkheidsniveaus.

Uiteraard moeten de rechten van personen, die thans een dergelijk type van functie uitoefenen, worden gevrijwaard. Het zijn immers niet de individuele personeelsleden die de gevolgen moeten dragen van de incoherenties die de organisatie in de loop der jaren heeft ontwikkeld. Zij zijn eveneens niet verantwoordelijk voor het feit dat bepaalde beleidsverantwoordelijken hen te weinig mogelijkheden gaven om een quasi uitsluitend leidinggevende functie uit te oefenen. Voor deze groep wordt er dan ook een functiebeschrijving voorzien.

Het lijkt ons ten zeerste aangewezen dat men al in de nabije toekomst, alvorens men overgaat tot benoeming van een secretaris-hoofd van dienst, grondig zou onderzoeken wat de behoeften zijn van de organisatie op leidinggevend niveau.

Een benoeming van een secretaris-hoofd van dienst in deze functie dient te worden vermeden of uitgesloten.

### 3.3. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST HOOFDZAKELIJK GERICHT OP DE ONDERSTEUNENDE ROLLEN

Welke toekomst heeft deze functie?

De meeste beleidsverantwoordelijken die wij hebben gesproken, zijn van oordeel dat de ondersteunende processen dienen te worden versterkt en dat de functies die er in werken bij voorkeur dienen te worden geprofessionaliseerd. Deze behoefte aan professionalisering zal nog belangrijker worden ingeval van deconcentratie of, a fortiori, in geval van decentralisatie van het beheer van de rechterlijke orde.

De wet van 25 april 2007 biedt in deze context al bepaalde mogelijkheden. Enerzijds voorziet zij in de oprichting van een gemeenschappelijke steundienst voor het openbaar

ministerie. Anderzijds voert ze de mogelijkheid in om, op de gemotiveerde vraag van de korpschefs, een steundienst op te richten binnen een Hof, een rechtbank of een parket:

> *"Deze steundienst is belast met het verlenen van advies aan en ondersteuning van de korpschefs in diverse domeinen, waaronder juridische bijstand, personeelsbeleid, gebouwen en materiële uitrusting, administratief beheer, alsmede informaticabeheer."*
>
> *De personeelsleden van de steundienst staan onder gezag en toezicht van de korpschef van het hof, de rechtbank of het parket waaraan de steundienst is verbonden*[163]*"*

De wetgever van 2007 herkent aldus uitdrukkelijk het belang van de ondersteunende processen. Hij opent de weg naar de professionalisering ervan door de mogelijkheid te bieden hiertoe een aparte personeelsformatie uit te bouwen, los van die van de primaire processen.

> *"Art. 177. §1. Aan de griffies, de parketsecretariaten en in voorkomend geval de steundiensten, zijn personeelsleden verbonden die door de Koning worden benoemd in een vakklasse van het niveau A.*
> *Onverminderd de artikelen 162, 163, tweede lid, en 172, tweede lid, dragen de personeelsleden benoemd in:*
> *1° de klas A1 of A2 de titel van attaché;*
> *2° in de klasse A3 de titel van adviseur;*
> *3° in de klasse A4 of A5 de titel van adviseur-generaal.*
> *Een bijkomende titel kan door de Koning worden toegevoegd bij de titulatuur bedoeld in het tweede lid."*
>
> *"Art. 177, §2, in fine. De Koning bepaalt de nadere regels van het statuut van deze personeelsleden, hun wedde en het aantal betrekkingen."*

In de toekomst zal er dus geen reden meer zijn om secretarissen-hoofd van dienst aan te wenden die in hoofdzaak ondersteunende functies vervullen. Zij zullen eerder in nieuwe structuren moeten worden geïntegreerd.

De moeilijkheid zal er in bestaan om deze structuren op te richten op het juiste niveau. De meeste van onze gesprekspartners wijzen op dit aspect. Zij onderschrijven de noodzaak aan professionalisering. Bovendien realiseren ze zich dat hierbij een schaalvergroting noodzakelijk is en dat deze ondersteuning desgevallend zal moeten worden gedeeld met andere entiteiten of georganiseerd op een hoger niveau. Zij zijn echter bezorgd dat er weer een afstand zou ontstaan tussen deze dienst en het terrein, zodat de lokale entiteiten uiteindelijk niets zouden winnen bij de verandering.

In deze context kan worden opgemerkt dat de oriëntatienota van de Minister van Justitie een nieuwe structuur voorziet:

> *"Omwille van de coherentie en coördinatie tussen Zetel en Openbaar Ministerie worden een aantal diensten van de FOD Justitie verzelfstandigd in een Gemeenschappelijke beheersdienst (GBD). De Beheersdienst moet een gezamenlijk platform worden voor de Zetel, het Openbaar Ministerie en de Minister van Justitie waarin zij in partnerariaat optreden en collectief instaan voor de aansturing en werking.*
> *De GBD is in essentie een centraal dienstencentrum voor de Zetel en het Openbaar Ministerie en voor haar individuele entiteiten voor die aangelegenheden waarvoor een gemeenschapelijke organisatie en dienstverlening aangewezen is.*
> *Een **eerste pijler** zijn **gedeelde facility diensten**[164] zoals budget-, personeelsbeheer, organisatie, materiële uitrusting, gebouwen, informatica, audit, controle, enz. Bij elk van deze diensten moet er een aanspreekpunt ("account managers") komen voor de beheersdiensten*

[163] Art. 158, §1, 2de en 3de lid, Ger. W
[164] Wij vragen ons af in hoeverre domeinen als audit en interne controle tot de facility diensten behoren?

> *van de individuele entiteiten. Dit moet toelaten alle vragen en problemen te centraliseren en op te volgen.*
> *Een **tweede pijler** vormen de **operationele diensten**. Het betreft onder meer diensten die verband houden met databanken (strafregister, Centraal bestand beslagberichten,..), informatieverwerving en kennisbeheer, kostenbeheer, uitvoering van uitspraken e.a.*
> *Een **derde pijler** zijn de **horizontale stafdiensten** ter ondersteuning van de Raad van bestuur, het directiecomité en de interne diensten, zoals de dienst belast met de ondersteuning bij de onderhandeling en opvolging van de beheersovereenkomsten*[165]*….*
>
> *De oprichting van een GBD heeft voor gevolg dat het College een aantal diensten en beheersfuncties niet zelf organiseert. De voorgestelde omvorming van het secretariaat van het College van Procureurs-generaal tot een gemeenschappelijke steundienst, zoals wettelijk voorzien met ingang van 1 december 2008, moet als gevolg van voorgaande deels te worden herbekeken. De opdrachten die verband houden met beheer en dienstverlening, bijvoorbeeld op het vlak van personeels- en organisatieontwikkeling, behoeven een andere benadering. Beide Colleges moeten kunnen beschikken over ondersteuning voor hun opdrachten die verband houden met dat deel van het beleid dat het beheer mee bepaalt, zoals de realisatie van integrale kwaliteitszorg en het stroomlijnen van werkprocessen*[166]*."*

Voor het lokaal niveau stelt de oriëntatienota:

> *Op het niveau van elke individuele entiteit komt een eigen beheersdienst onder leiding van een beheersdirecteur*[167] *die geen magistraat is en onder het gezag en toezicht van de korpschef staat: "De beheersdienst is belast met o.a. de ondersteuning van de korpschef voor het personeelsbeleid, het financieel beleid, de informatica, de gebouwen, het materieel en het administratief beheer van de eigen entiteit. De beheersdiensten moeten in de GBD een uniek aanspreekpunt hebben voor al hun vragen."*[168]

De bepaling van het juiste niveau zal uiteindelijk afhangen van de wijze waarop de bevoegdheden in de op te richten structuren zullen worden verdeeld. Wij blijven echter bij ons standpunt, dat wat er ook zal worden beslist, er geen plaats meer is voor een secretaris-hoofd van dienst die hoofdzakelijk wordt tewerkgesteld in de ondersteunende processen. Die functie moet worden ondergebracht in een structuur ad hoc.

In een overgangfase is er uiteraard nood aan een functiebeschrijving voor secretarissen-hoofd van dienst die actueel deze ondersteunende rollen op zich nemen.

[165] S. De Clerk. Oriëntatienota Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, p. 90.
[166] Ibidem, p. 91.
[167] Omtrent de opportuniteit van functie van beheersdirecteur kan worden verwezen naar onze randbemerking onder punt 5.1. van Hoofdstuk IV (Hoofdsecretarissen en -griffiers).
[168] Ibidem, p. 92.

# 4. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST "AS IS +"

Hierna worden drie soorten functies weerhouden:

- de secretaris-hoofd van dienst die leiding geef aan één of meerdere afdelingen;
- de leidinggevende secretaris-hoofd van dienst die tevens dagdagelijks wordt ingeschakeld in de primaire processen en de ondersteunende processen;
- de secretaris-hoofd van dienst die hoofdzakelijk gericht is op de ondersteunende processen.

## 4.1. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST DIE LEIDING GEVEN AAN ÉÉN OF MEERDERE AFDELINGEN

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Verantwoordelijke op het gebied van personeel en organisatie van één of meerdere afdelingen van het secretariaat ten einde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan overeenkomstig de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van één of meerdere afdelingen van het secretariaat, in overleg met de hoofdsecretaris en de betrokken magistraten, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van operationele beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van zijn afdeling(en)

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- toezien op de operationalisering van de doelstellingen van het secretariaat in één of meerdere afdelingen ervan;
- toezien op de identificatie van de sleutelprocessen in zijn afdeling(en) en de mogelijke verbetering ervan;
- toezien op het feit of de juiste functies deelnemen in de sleutelprocessen;
- opmaak en actualisering van het organigram van zijn afdeling(en);
- controle van het correcte gebruik van de al ontwikkelde meet –en opvolgingsinstrumenten;
- verificatie van de moderne uitbouw van de controle bij de primaire processen;
- instaan voor de terbeschikkingstelling van adequate materiële middelen voor het functioneren van zijn afdeling(en).

2. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van zijn afdelingen(en), verifiëren of nemen van operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden en de evaluatie ervan,

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van zijn afdeling(en) te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- in overleg met de hoofdsecretaris en de leidinggevende secretarissen meewerken aan de formulering van de personeelsbehoeftes van zijn afdelingen ten aanzien van de FOD Justitie;
- vervangen van de hoofdsecretaris bij diens afwezigheid;
- waken over de onderlinge toebedeling van personeel in zijn afdeling(en);
- ondersteunen van de secretarissen bij het correcte gebruik van moderne instrumenten inzake personeelsbeheer in zijn afdeling(en);
- toezien op en bijdragen aan de formulering van de opleidingsbehoeftes van het personeel van zijn afdeling(en) ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding.

3. Als **eindverantwoordelijke van de primaire processen** van zijn afdeling(en) instaan voor de correcte implementatie van de regelgeving en de richtlijnen in zijn afdeling(en)

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve afhandeling van de gerechtelijke dossiers in zijn afdeling(en).

Mogelijke taken:

- verifiëren van de kwaliteit van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn afdeling(en);
- bijstaan bij complexe of uitzonderlijke aspecten van gerechtelijke dossiers van zijn afdeling(en).

4. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- actieve deelname als lid aan het directieorgaan;
- bijdragen aan het definiëren van de operationele doelstellingen van de gehele entiteit;
- identificeren en communiceren van problemen bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit en voorstellen van oplossingen.

5. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de rechtstreekse subalterne medewerkers

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionering- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

6. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een netwerk

teneinde

de sleutelprocessen in zijn afdeling(en) zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen het openbaar ministerie en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

7. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren en dat van zijn afdeling(en) te optimaliseren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn afdeling(en);
- toezien bij de opmaak van vademecums voor zijn afdeling(en);
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

8. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

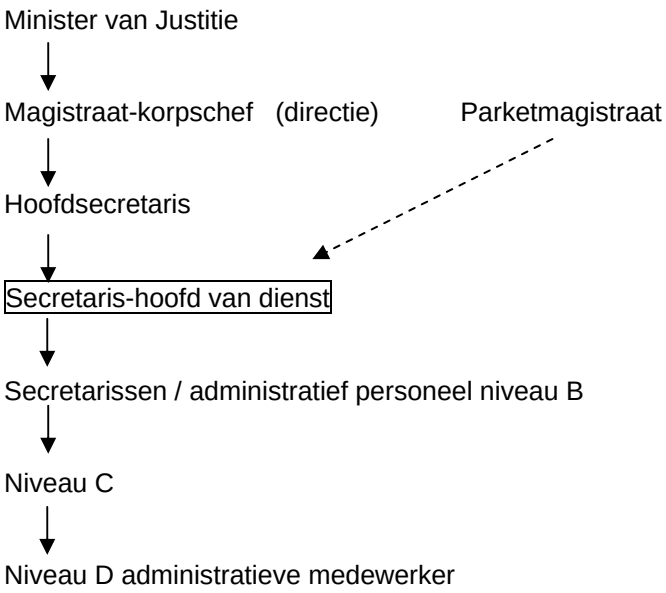
teneinde

de implementatie van de veranderingen in zijn afdeling(en) te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

- voorzien in de nodige communicatie om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden

**SITUERING**




**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de hoofdsecretaris (art. 175 Ger. W.)

de functie geeft leiding aan (binnen een hiërarchische context):

tenminste 20 personen (niveau B, C en D)

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom beslissen over de taakverdeling en de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst.

De functie moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m. met alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen zij haar taken uitoefent.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een elementaire kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een goede kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van de entiteit en een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van zijn (sub)afdeling.

Een elementaire kennis van het statuut van het gerechtspersoneel.

**Ervaring**

Drie jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

## INNOVATIE

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het strafrechterlijke beleid van het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso als lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes van zijn afdeling(en).

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de organisatie.

## 4.2. SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST DIE LEIDING GEVEN AAN EEN (SUB)AFDELING EN DIE TEVENS DAGDAGELIJKS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN (EN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN)

### DOEL VAN DE FUNCTIE

Verantwoordelijke op het gebied van personeel en organisatie en de primaire processen van een (sub)afdeling van het secretariaat teneinde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan overeenkomstig de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

### ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN

1. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van een (sub) afdeling van het secretariaat, in overleg met de hoofdsecretaris en de betrokken magistraten, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van operationele beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van een (sub)afdeling van het secretariaat

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- instaan voor de operationalisering van de doelstellingen van het secretariaat in de (sub)afdeling;
- instaan voor de identificatie van het primaire proces van de (sub)afdeling en de mogelijke verbetering ervan, waarbij de personeelsleden adequaat worden ingeschakeld;
- instaan voor het correcte gebruik van de al ontwikkelde meet –en opvolgingsinstrumenten;
- instaan voor de organisatie van de controle bij de primaire processen.

2. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van een (sub)afdeling van het secretariaat nemen van operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden en de evaluatie ervan

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van zijn (sub)afdeling te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- doorgeven van concrete instructies, opdrachten en verantwoordelijkheden aan de medewerkers;
- formuleren van de concrete personeelsbehoeftes en opvangen van personeelstekorten (ziekte, verlof,..);
- toekenning van verloven;
- vervangen van de hoofdsecretaris bij diens afwezigheid,
- instaan voor het adequate gebruik van de moderne instrumenten op het gebied van personeelsbeheer;
- formuleren van de opleidingsbehoeftes van het personeel ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding.

3. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de medewerkers in de (sub)afdeling,

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionering- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

4. Als **ervaren dossierbeheerder in de primaire processen van zijn (sub)afdeling,** het behandelen van individuele dossiers

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve afhandeling van de gerechtelijke dossiers in zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- verifiëren van de kwaliteit van de behandeling van de gerechtelijke dossiers binnen zijn (sub)afdeling;
- bijstand geven bij complexe of uitzonderlijke aspecten van gerechtelijke dossiers (sub)afdeling;
- bijstand geven bij de eerste concrete toepassingen van gewijzigde regelgeving of richtlijnen in individuele dossiers van zijn (sub)afdeling;
- bijspringen ingeval van vermeerdering van de werklast;
- behandelen van dossiers in specifieke materies of in een specifieke fase van een procesonderdeel in zijn (sub)afdeling.

5. Als **verantwoordelijke voor één of meerdere ondersteunende processen,** instaan voor hun kwaliteit

teneinde

bij te dragen tot de realisering van de operationele doelstellingen van het secretariaat of van de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- instaan voor het materieel beheer;
- instaan voor de dienstregeling van de chauffeurs;
- instaan voor het documentatiebeheer;
- administratieve behandeling van personeelsdossiers;
- instaan voor het systeembeheer;
- instaan voor het archiefbeheer;
- bijstand aan het kabinet van de hoofdsecretaris;
- fungeren als kabinetssecretaris van de korpschef.

6. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een netwerk

teneinde

de processen waaraan hij deelneemt zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen het openbaar ministerie en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

7. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen kennis en de overdracht ervan

teneinde

de regelgeving en richtlijnen in zijn (sub)afdeling correct te implementeren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn (sub)afdeling;
- instaan voor de opmaak van vademecums en dienstnota's;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

8. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- actief deelnemen aan overlegvergaderingen met de hoofdsecretaris en de betrokken magistraten;
- identificeren en communiceren van problemen bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit en voorstellen van oplossingen.

9. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op puntstellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;

- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

10. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

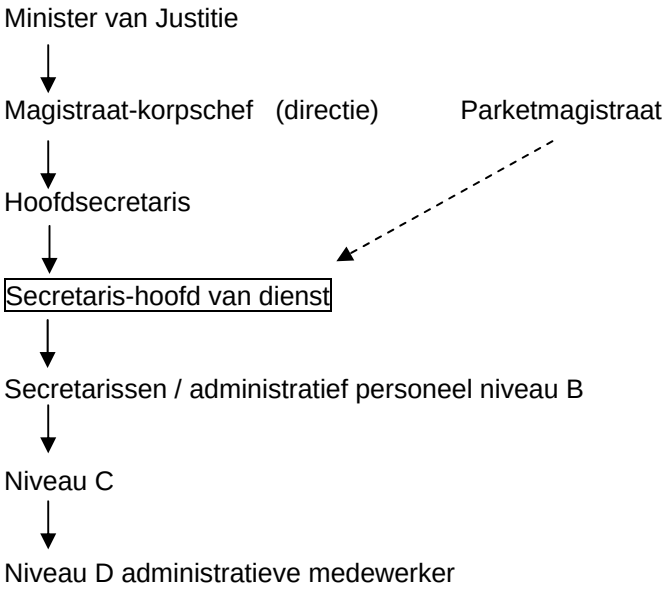
teneinde

de realisatie van de veranderingsprocessen in de (sub)afdeling te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

- voorzien in de communicatiebehoeften om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden

## SITUERING




## POSITIONERING

de functie krijgt leiding van:

de hoofdsecretaris (art. 175 Ger. W.)

de functie geeft leiding aan:

5 tot 19 personen (niveau B, C en D)

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/moet autorisatie vragen over:

De functie heeft, bij de organisatie en het dagelijks functioneren van haar afdeling een zekere zeggenschap bij de doeltreffende inzet en bijsturing van de personele en materiële middelen die hem uiteindelijk ter beschikking worden gesteld.

De controle door de hoofdsecretaris gebeurt zowel a priori als a posteriori, op korte termijn.

Zij moet aan de hoofdsecretaris en/of de sectiemagistraat autorisatie vragen over beleidsbeslissingen die hun weerslag hebben op een gemengd samengestelde afdeling (magistraten en gerechtspersoneel) of op het secretariaat of de entiteit in haar geheel.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Eel elementaire kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een goede kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van zijn entiteit en een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van zijn afdeling(en).

Een algemene kennis van het statuut van het gerechtspersoneel.

**Ervaring**

Eén jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het strafrechterlijk beleid van het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso als lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie kan normale verbeteringen aanbrengen aan bestaande werkprocessen en methodes.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de organisatie.

## 4.3 SECRETARISSEN-HOOFDEN VAN DIENST HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

### DOEL VAN DE FUNCTIE

Verantwoordelijke voor één of meerdere ondersteunende processen van het secretariaat, teneinde hen te optimaliseren en zodoende bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan overeenkomstig de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

### ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN

1. Als **verantwoordelijke voor één of meerdere ondersteunende processen,** instaan voor hun kwaliteit

teneinde

bij te dragen tot de realisering van de operationele doelstellingen van het secretariaat.

Mogelijke taken:

- instaan voor het materieel beheer;
- fungeren als correspondent ten opzichte van de FOD Justitie;
- instaan voor de dienstregeling van de chauffeurs;
- instaan voor het documentatiebeheer;
- administratieve behandeling van personeelsdossiers;
- instaan voor het systeembeheer;
- instaan voor het archiefbeheer;
- bijstand aan het kabinet van de hoofdsecretaris;
- fungeren als kabinetssecretaris van de korpschef.

2. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen kennis en de overdracht ervan

teneinde

de processen waarvoor hij verantwoordelijk is te optimaliseren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe richtlijnen met het oog op de implementatie ervan;
- instaan voor de opmaak van vademecums en dienstnota's;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

3. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het operationeel plan van het secretariaat of van de gehele entiteit

teneinde

het functioneren en de resultaten ervan te optimaliseren in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- actief deelnemen aan overlegvergaderingen met de hoofdsecretaris, (de secretarissen-hoofden van dienst) en de betrokken magistraten.

4. Als **peter** tijdelijk ondersteunen en begeleiden van zijn medewerkers

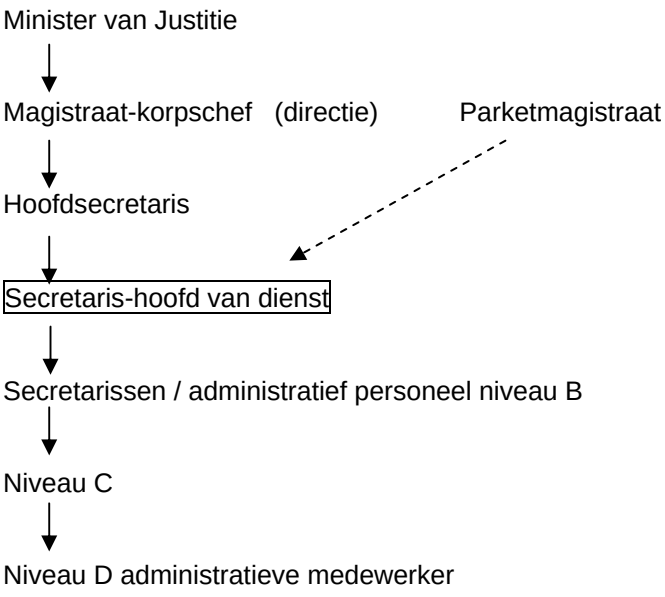
teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van bruikbare documentatie;
- beantwoorden van vragen.

**SITUERING**



**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de hoofdsecretaris (art. 175 Ger. W.)

de functie geeft leiding aan:

nihil

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/moet autorisatie vragen over:

De functie heeft een zekere autonomie in haar dagdagelijks functioneren.

De controle door de hoofdsecretaris gebeurt a posteriori, weliswaar op korte termijn.

Zij moet aan de hoofdsecretaris en/of de sectiemagistraat autorisatie vragen over beleidsbeslissingen die hun weerslag hebben op een gemengd samengestelde afdeling (magistraten en gerechtspersoneel) of op het secretariaat of de entiteit in haar geheel.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient volgens de regelgeving in het bezit te zijn van een master-diploma of bevordering door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een goede kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van zijn entiteit en een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de ondersteunende processen waarvoor hij bevoegd is.

**Ervaring**

Eén jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het strafrechtelijk beleid van het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso als lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie kan normale verbeteringen aanbrengen aan bestaande werkprocessen en methodes.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de organisatie.

***OPMERKING***

Ingeval een secretaris-hoofd van dienst hoofdzakelijk rollen opneemt in de primaire processen, zonder dat hij leiding geeft aan vijf of meer personen, kan de functiefamilie worden gebruikt van de secretaris die hoofdzakelijk wordt ingeschakeld in de primaire processen.

# 5. GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST "AS IS"

## 5.1. ALGEMEEN

Wij hebben tijdens ons terreinonderzoek elf griffiers-hoofden van dienst geïnterviewd. Om een zo goed mogelijk zicht te krijgen op de bestaande varianten, hebben wij een vragenlijst toegestuurd aan alle entiteiten met één of meerdere griffiers-hoofden van dienst[169].

Net zoals bij de secretarissen-hoofden van dienst is er een zeer grote diversiteit in functies.

De percentages waaraan aan de sleutelprocessen wordt deelgenomen variëren:

- beheersprocessen: van 5% tot 97%;
- primaire processen: van 0 % tot 95 %;
- ondersteunende processen: de percentages zijn over het algemeen relatief beperkt.

Uitsluitend in de Rechtbank van Eerste Aanleg te Brussel zouden enkele griffiers-hoofden quasi exclusief werkzaam zijn in de beheersprocessen (geen deelname aan de primaire processen en zeer beperkte inbreng in de ondersteunende processen).

In de andere gevallen hebben de griffiers-hoofden van dienst de leiding over een bepaalde afdeling en zijn in min of meerdere mate nog betrokken in de primaire en ondersteunende processen. De meesten hiervan waren voordien werkzaam in de primaire processen van de afdeling waar ze nu leiding geven (de burgerlijke griffie, de correctionele griffie, de jeugdgriffie, het onderzoek, enz.).

Er is een kleine groep van functiehouders die geen leiding geeft of slechts in zeer beperkte mate en die zich volledig toeleggen op de primaire of ondersteunende processen.

Opvallend is dat het percentage dat wordt besteed aan leiding geven vaak niet evenredig is met het aantal ondergeschikten. Uiteraard is dit in sommige entiteiten wel het geval. Enkele voorbeelden:

- 10 % leiding geven voor 40 of 54 ondergeschikten;
- 75 % leiding geven aan 31 ondergeschikten;
- 80 % leiding geven aan 4 ondergeschikten.

Zou dit wijzen op het feit dat de hoofdgriffier nog steeds de belangrijkste beslissingsmacht heeft? Was de vragenlijst voor de niet-pilootsites wel duidelijk genoeg, zodat er geen misverstand kon ontstaan bij de notie leiding geven?

De manier waarop de leiding in de griffie wordt uitgeoefend verschilt aanzienlijk van deze van de parketsecretariaten:

- De griffiers-hoofden van dienst hebben in het algemeen weinig zeggenschap over de zittingsgriffiers; zoals al gesteld is het de hoofdgriffier die hierover de leiding heeft. In bepaalde gevallen hebben ze ook weinig zeggenschap over de griffiegriffiers. Slechts in

[169] In de personeelsformaties zijn er voor gans de zetel 106 griffiers -hoofden van dienst voorzien, verdeeld over 60 jurisdicties (inclusief pilootsites) :
Op het moment van de bevraging waren er 97 plaatsen ingevuld van deze 106.
Van de 97 ingenomen posten kregen we van 74 informatie (= antwoordpercentage: 76%).
Wij zijn menen dat wij zo een globaal overzicht hebben over de diverse de waaier aan functies. te krijgen.

grote entiteiten delegeert de hoofdgriffier - blijkbaar uit noodzaak - meer zeggenschap over de griffiers.

- Het percentage van tijd dat wordt besteed aan het leidinggeven blijkt in de meeste gevallen beperkter dan de secretaris-hoofd van dienst; de meeste griffiers-hoofden van dienst zouden nog in grote mate deelnemen aan de primaire processen. Velen onder hen gaan nog naar de zitting.

- In tegenstelling tot het parketsecretariaat, is er in de griffie veel minder een leidinggevend middenkader van griffiers.

## 5.2. VOOR WAT BETREFT DE BEHEERSPROCESSEN

### 5.2.1. Inbreng van de griffiers-hoofden van dienst in het beleid en het beheer van de gehele entiteit

Vele griffiers-hoofden van dienst melden dat er drie aparte werelden bestaan, met name die van de griffie, van de zittingsgriffiers en de magistratuur. De afstand tussen deze werelden zou in bepaalde entiteiten zeer groot zijn. De magistratuur zou weinig zicht hebben de griffie. Nochtans dragen allen bij aan hetzelfde primaire proces en de werkmethode van de griffie hangt in sterke mate af van die van de magistraten en de zittingsgriffiers.

Veelal worden de hoofden van dienst niet betrokken in het algemeen beleid van de entiteit. Meestal heeft men geen kennis van het beleidsplan van de korpschef.

Regelmatig wordt betreurd dat magistraten weinig openstaan voor het beleidsadvies.

### 5.2.2. Beheer en beleid in de afdelingen

❖ **Gezag en toezicht**

Zoals al gesteld hebben bepaalde griffiers-hoofden van dienst van grote entiteiten ook de leiding over de (zittings)griffiers; zij controleren hen, kennen verloven toe, enz. In andere gevallen heeft de hoofdgriffier de leiding.

De meeste hoofden van dienst kennen het verlof toe aan het griffiepersoneel.

Vaak controleren ze de werkzaamheden van het griffiepersoneel bij de ondertekening van de stukken.

De finale evaluatie van het griffiepersoneel gebeurt meestal door de hoofdgriffier, al dan niet gebrieft door de hoofd van dienst.

❖ **Toebedeling personeel en taken**

In vele gevallen verdelen de hoofden van dienst de binnengekomen stukken over het griffiepersoneel.

Ook voor wat betreft dit aspect hebben zij, met uitzondering van deze in grote entiteiten, quasi alleen zeggenschap over het griffiepersoneel en niet over de zittingsgriffiers. In een bepaald geval geeft het hoofd van dienst advies aan de hoofdgriffier aangaande de inschakeling van de zittingsgriffiers.

Er zijn entiteiten waarbij het hoofd van dienst aan de zittingsgriffiers vraagt om bepaalde werkzaamheden zelf te verrichten. Een voorbeeld daarvan is het verzoek aan de zittingsgriffiers om het veroordelingsbulletin dat wordt opgesteld door de griffie, zelf te ondertekenen, zodat een extra controle mogelijk is.

Meermaals wordt gewezen op het voordeel dat de zittingsgriffiers tijdens de werkuren steeds in de jurisdictie aanwezig zijn.

- **Werving en selectie**

Het is meestal de hoofdgriffier die zich bezighoudt met werving en selectie. Sommigen zijn aanwezig bij de selectie van contractuelen.

- **Werkprocessen – organisatiestructuur**

Vele hoofden van dienst benadrukken dat ze voor wat betreft de interne organisatie vrij autonoom zijn.

Zij maken diverse malen melding dat ze de dienst hebben gereorganiseerd en/of de werkprocessen hebben verbeterd. Bijvoorbeeld het verhogen van het volume van de behandelde overtuigingstukken, door het stelselmatig contact opnemen met het parket om te vermijden dat er niet wordt "gestatueerd" over een overtuigingsstuk bij seponering of bij een verzending van een dossier naar een ander parket.

### 5.2.3. Coach

Met uitzondering van de grote entiteiten, speelt de hoofdgriffier in vele gevallen nog een belangrijke rol ten opzichte van alle personeelsleden (griffiers en anderen); keuze van (gecertificeerde) opleidingen, carrièreplanning, functioneringsgesprekken, enz. In bepaalde entiteiten staat het hoofd van dienst e voor deze aspecten enkel in voor het griffiepersoneel.

Vele griffiers-hoofden van dienst proberen zoveel mogelijk de polyvalentie van hun ondergeschikten te bevorderen. Sommigen melden dat ze hen begeleiden wanneer ze de voorkeur geven aan een andere taakinvulling. Sommigen houden bij een overplaatsing weinig of geen rekening met de voorkeur van hun ondergeschikten.

Bepaalde hoofden van dienst staan in voor de interne opleiding van nieuwkomers.

## 5.3. VOOR WAT BETREFT DE INSCHAKELING IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

Zoals al gemeld worden in artikel 168 Ger. W. tal van ondersteunende taken opgesomd; het toegankelijk stellen van de griffie, de boekhouding, het bewaren van rechtsdocumentatie, de statistieken, het bewaren van voorwerpen en het archiefbeheer. In deze domeinen beperken bepaalde hoofden van dienst zich tot de supervisie van hun ondergeschikten. Zij nemen er ook regelmatig zelf aan deel.

### 5.3.1. Kennisbeheer

Er zijn gevallen waarbij het hoofd van dienst een substantieel gedeelte van zijn tijd wijdt aan het verder uitbouwen van de bibliotheek. Hij staat hierbij onder de functionele leiding van een magistraat. Betrokkenen stellen dat het veel duidelijker zou zijn mocht hun functie ressorteren onder een steundienst.

De meeste hoofden van dienst vertalen nieuwe regelgeving in bruikbare richtlijnen voor hun medewerkers (dienstnota's, vademecums, enz.).

### 5.3.2. Statistiek- archiefbeheer

In relatief veel gevallen heeft het hoofd van dienst bepaalde taken in het statistiekbeheer. Soms zijn deze relatief eenvoudig, bijvoorbeeld het manueel verzamelen van gegevens en inbrengen in een excelbestand.

Sommigen staan ook in voor het beheer van de archieven.

### 5.3.3. Systeembeheer

Sommige hoofden van dienst besteden een groot deel van hun tijd aan systeembeheer van alle secties (burgerlijk, correctioneel,…).

Hun taken zijn uiteenlopend:

- netwerkbeheer;
- nemen van back-ups;
- hulp aan de gebruikers;
- verlenen van toegangsrechten;
- oplossen kleine problemen hardware, compatibiliteitsproblemen, softwareproblemen;
- verifieren en opstarten van nieuw hard- en software;
- deelname aan nationale werkgroepen voor de uitbouw van nieuwe applicaties;
- controle van de registratie van dossiers door de personeelsleden;
- uitwerken en gebruiken van prestatiemeetsystemen.

## 5.4. VOOR WAT BETREFT DE INSCHAKELING IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

In de kleinere en middelgrote entiteiten, zijn de meeste functiehouders nog genoodzaakt om naar de zitting te gaan. Sommigen die werken in grote entiteiten vinden het nog steeds opportuun om dit te doen, al was het maar om de nodige voeling met het primaire proces te behouden.

Zoals al gesteld ondertekenen velen de stukken die door hun ondergeschikten worden opgemaakt; het is een controlemogelijkheid.

Sommigen doen werkzaamheden van niveau C en D; het zou hen toelaten het werk op de vloer te controleren.

Velen fungeren als referentiepersoon en behandelen zelf complexe, delicate of mediagevoelige dossiers.

# 6. GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST VAN “AS IS” NAAR “TO BE”

## 6.1. DE GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST VERANTWOORDELIJK VOOR EEN SECTIE OF EEN DIENST, DIE NOG DAGELIJKS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

Wat is de toekomst voor deze functie?

Het is opmerkelijk dat in bepaalde gevallen in een middelgrote entiteit met een personeelsformatie van twee griffiers-hoofden van dienst, een grote afdeling (vaak jeugd) - naar ieders tevredenheid - wordt geleid door een griffier. Wij hebben daarvoor trouwens een aparte functiefamilie opgesteld. Deze griffier oefent, voor zover wij hebben kunnen detecteren, zijn functie op dezelfde wijze als zijn collega’s hoofden van dienst.

De problematiek is mutatis mutandis quasi identiek met die van de seretarissen-hoofden van dienst. Ook hier lijkt het ons aangewezen dat een coherentie wordt opgebouwd tussen alle functies binnen de griffie. Er zou met andere woorden moeten worden vermeden dat functiehouders met dezelfde titel totaal uiteenlopende functies uitoefenen met verschillende verantwoordelijkheidsniveaus. Bovendien moet worden voorkomen dat gelijkaardige verantwoordelijkheden worden gegeven aan functiehouders van verschillende niveaus met verschillende weddenschalen.

Uiteraard moeten weerom de rechten van personen, die thans een dergelijk type van functie uitoefenen, worden gevrijwaard. Het zijn immers niet de individuele personeelsleden die de gevolgen moeten dragen van de incoherenties die de organisatie in de loop der jaren heeft ontwikkeld. Zij zijn eveneens niet verantwoordelijk voor het feit dat bepaalde beleidsverantwoordelijken hen te weinig mogelijkheden gaven om een quasi uitsluitend leidinggevende functie uit te oefenen. Voor deze groep wordt er dan ook een functiebeschrijving voorzien.

Zoals reeds vermeld bij de secretarissen-hoofden van dienst, lijkt het ons ten zeerste aangewezen dat men al in de nabije toekomst, alvorens men overgaat tot benoeming van een griffier - hoofd van dienst, grondig zou onderzoeken wat de behoeften zijn van de organisatie op leidinggevend niveau.

Een benoeming van een griffier -hoofd van dienst in deze functie dient o.i. te worden vermeden of uitgesloten.

## 6.2. DE LEIDINGGEVENDE GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN EEN (NIEUWE?) AFDELING

Wij zijn van mening dat zoals bij het parketsecretariaat, ook in de griffie van grote en middelgrote entiteiten, een tussenechelon in de hiërarchie onmisbaar is. In de kleinere entiteiten bestaat deze noodzaak niet. A fortiori niet ingeval de griffiers deel van het middenkader zouden gaan uitmaken.

De griffier-hoofd van dienst zou een echte leidinggevende functie moeten worden, met (beheers)rollen en resultaatsgebieden die eigen zijn aan het niveau A. Dit is trouwens steeds de bedoeling geweest van de wetgever.

Hij zou kunnen worden geplaatst - zoals dit vandaag eerder uitzonderlijk al het geval is - aan het hoofd van een grote afdeling met eigen werkprocessen. Hoe dan ook zal de functie deel uit dienen te maken van een “collegiaal” leidinggevend team, dat ondermeer is samengesteld met andere hoofden van dienst. Duidelijkheidshalve zou de naam van de

functie kunnen worden gewijzigd in bijvoorbeeld “adjunct-hoofdgriffier”. Het accent bij deze functie zal o.i. moeten worden gelegd op de actieve participatie aan de leiding van de griffie.

In die context zou het dan ook logisch zijn dat de griffier-hoofd van dienst de volheid van bevoegdheid zou hebben ten opzichte van de zittings-en de griffiegriffiers.

Wanneer men, zoals wordt voorgesteld in de oriëntatienota van de Minister van Justitie met betrekking tot de hertekening van het gerechtelijke landschap, de geografische schaal van de rechterlijke organisatie zou vergroten, dan zou de functie een nieuwe invulling kunnen krijgen. De functie zou dan aan het hoofd kunnen staan van een afdelingsgriffie (blijkbaar de huidige griffies)[170].

Er zal grondig moeten worden nagedacht over hoe de functie in de toekomst kan worden opgenomen in de personeelsformaties. Deze oefening is ondermeer gerelateerd aan de schaalgrootte van de entiteit en de functie-invulling van de leidinggevende griffier. Indien aan deze laatste geen voldoende loopbaanperspectieven worden gegeven, kan er moeilijk een substantiële verhoging van zijn verantwoordelijken worden verwacht.

De rollen en de resultaatsdomeinen van deze functie zouden sterk gelijken op deze van de hoofdgriffier, doch op een lager niveau. Wij verwijzen hiervoor naar de rollen en resultaatsgebieden van de hoofdgriffier “to be”, onder punt 8.2. van hoofdstuk IV.

Bovendien zou ook deze functie een rol van eindverantwoordelijke behouden voor de primaire processen van zijn dienst.

### 6.3. DE GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

Zoals al gesteld hebben wij minder griffiers-hoofden van dienst gedetecteerd die hoofdzakelijk worden ingeschakeld in de ondersteunende processen dan in het Openbaar Ministerie.

Wij hebben al meermaals verwezen naar de grote behoefte aan professionalisering van ondersteunende functies en de onderbrenging ervan in een andere structuur.

De wetgever herkent met de wet van 2007 uitdrukkelijk het belang van de ondersteunende processen. Hij opent via een nieuwe structuur de weg naar de professionalisering ervan. Hij biedt met de instelling van een steundienst de mogelijkheid om een aparte personeelsformatie uit te bouwen, los van die van de primaire processen.

> *“Art. 177. §1. Aan de griffies, de parketsecretariaten en in voorkomend geval de steundiensten, zijn personeelsleden verbonden die door de Koning worden benoemd in een vakklasse van het niveau A.*
> *Onverminderd de artikelen 162, 163, tweede lid, en 172, tweede lid, dragen de personeelsleden benoemd in:*
> *1° de klas A1 of A2 de titel van attaché;*
> *2° in de klasse A3 de titel van adviseur;*
> *3° in de klasse A4 of A5 de titel van adviseur-generaal.*
> *Een bijkomende titel kan door de Koning worden toegevoegd bij de titulatuur bedoeld in het tweede lid.”*
>
> *“Art. 177, §2, in fine. De Koning bepaalt de nadere regels van het statuut van deze personeelsleden, hun wedde en het aantal betrekkingen.”*

[170] S. De Clerk. Oriëntatienota Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, p. 46 en 47.

Deze functie kan in de steundienst worden geïntegreerd.

Net zoals in het Openbaar Ministerie zijn vele actoren binnen de Zetel de mening toegedaan dat voor een grotere professionalisering een schaalvergroting noodzakelijk is. Om de efficiëntie te bewaren mag ook hier de afstand tussen de ondersteuning en het terrein niet te groot zijn.

De oriëntatienota van de Minister van Justitie voorziet op nationaal niveau een nieuwe structuur:

> “Omwille van de coherentie en coördinatie tussen Zetel en Openbaar Ministerie worden een aantal diensten van de FOD Justitie verzelfstandigd *in een Gemeenschappelijke beheersdienst (GBD). De Beheersdienst moet een gezamenlijk platform worden voor de Zetel, het Openbaar Ministerie en de Minister van Justitie waarin zij in partnerariaat optreden en collectief instaan voor de aansturing en werking.*
> *De GBD is in essentie een centraal dienstencentrum voor de Zetel en het Openbaar Ministerie en voor haar individuele entiteiten voor die aangelegenheden waarvoor een gemeenschapelijke organisatie en dienstverlening aangewezen is.*
> *Een **eerste pijler** zijn **gedeelde facility diensten**[171] zoals budget-, personeelsbeheer, organisatie, materiële uitrusting, gebouwen, informatica, audit, controle enz. Bij elk van deze diensten moet er een aanspreekpunt (“account managers”) komen voor de beheersdiensten van de individuele entiteiten. Dit moet toelaten alle vragen en problemen te centraliseren en op te volgen.*
> *Een **tweede pijler vormen de operationele diensten**. Het betreft onder meer diensten die verband houden met databanken (strafregister, Centraal bestand beslagberichten,..), informatieverwerving en kennisbeheer, kostenbeheer, uitvoering van uitspraken e.a.*
> *Een **derde pijler zijn de horizontale stafdiensten** ter ondersteuning van de Raad van bestuur, het directiecomité en de interne diensten, zoals de dienst belast met de ondersteuning bij de onderhandeling en opvolging van de beheersovereenkomsten*[172]*….*
>
> *De oprichting van een GBD heeft voor gevolg dat het College een aantal diensten en beheersfuncties niet zelf organiseert. De voorgestelde omvorming van het secretariaat van het College van Procureurs-generaal tot een gemeenschappelijke steundienst, zoals wettelijk voorzien met ingang van 1 december 2008, moet als gevolg van voorgaande deels te worden herbekeken. De opdrachten die verband houden met beheer en dienstverlening, bijvoorbeeld op het vlak van personeels-en organisatieontwikkeling, behoeven een andere benadering. Beide Colleges moeten kunnen beschikken over ondersteuning voor hun opdrachten die verband houden met dat deel van het beleid dat het beheer mee bepaalt, zoals de realisatie van integrale kwaliteitszorg en het stroomlijnen van werkprocessen*[173]*.”*

Voor het lokaal niveau wordt in de oriëntatienota voormelde steundienst vervangen door een beheersdienst:

> *“Op het niveau van elke individuele entiteit komt een eigen beheerdienst onder leiding van een beheersdirecteur*[174] *die geen magistraat is en onder het gezag en toezicht van de korpschef: “De beheersdienst is belast met o.a. de ondersteuning van de korpschef voor het personeelsbeleid, het financieel beleid, de informatica, de gebouwen, het materieel en het administratief beheer van de eigen entiteit. De beheersdiensten moeten in de GBD een uniek aanspreekpunt hebben voor al hun vragen.”*[175]

[171] Wij vragen ons af in hoeverre domeinen als audit en interne controle tot de facility diensten behoren,
[172] S. De Clerk. Oriëntatienota Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, p. 90.
[173] Ibidem, p. 91.
[174] Voor onze bedenkingen bij deze beheersdienst verwijzen wij naar punt 8.1. van het hoofdstuk over de hoofdsecretarissen en hoofdgriffiers.
[175] Ibidem, p. 92.

De bepaling van het juiste niveau zal uiteindelijk afhangen van de wijze waarop de bevoegdheden in de op te richten structuren zullen worden verdeeld. Wij blijven echter bij ons standpunt, dat wat er ook zal worden beslist, er geen plaats meer is voor een griffier - hoofd van dienst die hoofdzakelijk wordt tewerkgesteld in de ondersteunende processen. Die functie moet worden ondergebracht in een structuur ad hoc.

In een overgangfase is er uiteraard nood aan een functiebeschrijving voor griffiers-hoofden van dienst die actueel deze ondersteunende rollen op zich nemen.

# 7. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST "AS IS +"

Hierna worden drie soorten functies weerhouden:

- de griffier-hoofd van dienst die leiding geef aan één of meerdere afdelingen;
- de leidinggevende griffier-hoofd van dienst die tevens dagdagelijks wordt ingeschakeld in de primaire processen en de ondersteunende processen;
- de griffier-hoofd van dienst die hoofdzakelijk gericht is op de ondersteunende processen.

## 7.1. GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST DIE LEIDING GEVEN AAN ÉÉN OF MEERDERE AFDELINGEN

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Verantwoordelijke op het gebied van personeel en organisatie van één of meerdere afdelingen van de griffie ten einde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan overeenkomstig de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van één of meerdere afdelingen van de griffie, in overleg met de hoofdgriffier en de betrokken magistraten, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van operationele beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van zijn afdeling(en)

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- toezien op de operationalisering van de doelstellingen van de griffie in één of meerdere afdelingen ervan;
- toezien op de identificatie van de sleutelprocessen in zijn afdeling(en) en de mogelijke verbetering ervan;
- toezien op het feit of de juiste functies deelnemen in de sleutelprocessen;
- opmaak en actualisering van het organigram van zijn afdeling(en);
- controle van het correcte gebruik van de al ontwikkelde meet –en opvolgingsinstrumenten;
- verificatie van de moderne uitbouw van de controle bij de primaire processen;
- instaan voor de terbeschikkingstelling van adequate materiële middelen voor het functioneren van zijn afdeling(en).

2. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van zijn afdelingen(en), verifiëren of nemen van operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden en de evaluatie ervan

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van zijn afdeling(en) te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- in overleg met de hoofdgriffier en de leidinggevende griffiers meewerken aan de formulering van de personeelsbehoeftes van zijn afdelingen ten aanzien van de FOD Justitie;
- vervangen van de hoofdgriffier bij diens afwezigheid;
- waken over de onderlinge toebedeling van personeel in zijn afdeling(en);
- ondersteunen van de griffiers bij het correcte gebruik van moderne instrumenten inzake personeelsbeheer in zijn afdeling(en);
- toezien op en bijdragen aan de formulering van de opleidingsbehoeftes van het personeel van zijn afdeling(en) ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding.

3. Als **eindverantwoordelijke van de primaire processen** van zijn afdeling(en) instaan voor de correcte implementatie van de regelgeving en de richtlijnen in zijn afdeling(en)

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve afhandeling van de gerechtelijke dossiers in zijn afdeling(en).

Mogelijke taken:

- verifiëren van de kwaliteit van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn afdeling(en);
- bijstaan bij complexe of uitzonderlijke aspecten van gerechtelijke dossiers van zijn afdeling(en).

4. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- actieve deelname als lid aan het directieorgaan;
- bijdragen aan het definiëren van de operationele doelstellingen van de gehele entiteit;
- identificeren en communiceren van problemen bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit en voorstellen van oplossingen.

5. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de rechtstreekse subalterne medewerkers,

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionering- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

6. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een netwerk

teneinde

de sleutelprocessen in zijn afdeling(en) zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen de Zetel en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

7. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren en dat van zijn afdeling(en) te optimaliseren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn afdeling(en);
- toezien bij de opmaak van vademecums voor zijn afdeling(en);
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

8. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

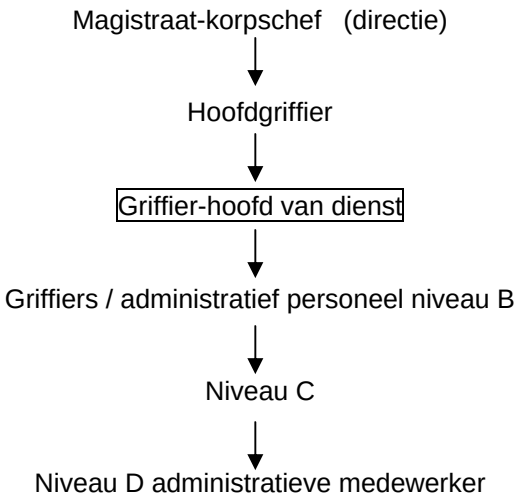
teneinde

de implementatie van de veranderingen in zijn afdeling(en) te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

- voorzien in de nodige communicatie om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden

**SITUERING**




**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de hoofdgriffier (art. 167 Ger. W.)

de functie geeft leiding aan (binnen een hiërarchische context):

tenminste 20 personen (niveau B, C en D)

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom[176] beslissen over de taakverdeling en de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst.

De functie moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m. met alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen zij haar taken uitoefent.

[176] In dit geval delegeert de hoofdgriffier ook zijn bevoegdheid om zittingsgriffiers aan te wijzen.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een elementaire kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een goede kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van de entiteit en een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van zijn (sub)afdeling.

Een elementaire kennis van het statuut van het gerechtspersoneel.

**Ervaring**

Drie jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

## INNOVATIE

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes van zijn afdeling(en).

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de organisatie.

## 7.2. GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST DIE LEIDING GEVEN AAN EEN (SUB)AFDELING EN DIE TEVENS DAGDAGELIJKS WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN (EN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN)

### DOEL VAN DE FUNCTIE

Verantwoordelijke op het gebied van personeel en organisatie en de primaire processen van een (sub)afdeling van de griffie teneinde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan overeenkomstig de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

### ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN

1. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van een (sub) afdeling van de griffie, in overleg met de hoofdgriffier en de betrokken magistraten, binnen het kader van de toegekende personele en materiële middelen en de vigerende regelgeving, nemen van operationele beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van een (sub)afdeling van de griffie

teneinde

de werking ervan te optimaliseren en te laten aansluiten bij de werking van de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- instaan voor de operationalisering van de doelstellingen van de griffie in de (sub)afdeling;
- instaan voor de identificatie van het primaire proces van de (sub)afdeling en de mogelijke verbetering ervan, waarbij de personeelsleden adequaat worden ingeschakeld;
- instaan voor het correcte gebruik van de al ontwikkelde meet –en opvolgingsinstrumenten;
- instaan voor de organisatie van de controle bij de primaire processen.

2. Als **verantwoordelijke personeel en organisatie** van een (sub)afdeling van de griffie nemen van operationele beslissingen op het gebied van personeelsaangelegenheden en de evaluatie ervan

teneinde

de optimale inzet van het gerechtspersoneel van zijn (sub)afdeling te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- doorgeven van concrete instructies, opdrachten en verantwoordelijkheden aan de medewerkers;
- formuleren van de concrete personeelsbehoeftes en opvangen van personeelstekorten (ziekte, verlof,..);
- toekenning van verloven;
- vervangen van de hoofdgriffier bij diens afwezigheid,
- instaan voor het adequate gebruik van de moderne instrumenten op het gebied van personeelsbeheer;
- formuleren van de opleidingsbehoeftes van het personeel ten aanzien van het Instituut voor de gerechtelijke opleiding.

3. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de medewerkers in de (sub)afdeling,

teneinde

de teamgeest en de individuele ontwikkeling te bevorderen en de prestaties te verbeteren door een toegenomen autonomie

Mogelijke taken:

- de medewerkers begeleiden, door hen op de hoogte te brengen van de operationele doelstellingen van de entiteit;
- het houden van functionerings- en evaluatiegesprekken, waarbij feedback wordt gegeven over het functioneren, zowel positief als negatief;
- het inschatten van opleidingsbehoeften, coördineren en waken over de goede vorming en training;
- loopbaanbegeleiding;
- aanmoediging en ondersteuning verbeterinitiatieven;
- het helpen oplossen van intermenselijke conflicten.

4. Als **griffier** uitvoeren van de hem door de wetgever exclusief opgelegde taken (in verband met de zitting)

teneinde

de voortgang en de regelmatigheid van de gehele procesgang van de door de functie behandelde gerechtelijke dossiers te bewaken.

Mogelijke taken:

- notuleren van alle relevante vaststellingen en verklaringen van alle partijen op het zittingsblad - al dan niet met de toestemming van de magistraat - waardoor deze worden geauthentiseerd;
- (proactief) controleren van alle aspecten van de rechtsplegingprocedure.

5. Als **griffier** uitvoeren (op de griffie) van de hem door de wetgever exclusief opgelegde taken

teneinde

overeenkomstig de desbetreffende rechtsplegingprocedures, de eindverantwoordelijkheid op te nemen over de administratie van de hem toebedeelde gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:

- instaan voor de oproeping van partijen bij gerechtsbrief;
- afleveren van uitgiften, uittreksels en afschriften van de ter griffie berustende minuten en gerechtelijke bescheiden (art. 1380 Ger. W.).

6. Als **administratief (en juridisch) dossierbeheerder**, onder verantwoordelijkheid en volgens de instructies van één of meerdere magistraten, meewerken aan de behandeling van de aan de functie toebedeelde (juridisch technisch weinig complexe) gerechtelijke dossiers, in één of meerdere fases van de procesgang

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- opstellen van een ontwerp van gerechtelijke beslissing volgens de oriëntatie van één of meerdere magistraten;
- tijdens de gehele procesgang proactief geven van advies over de toepassing van wetgeving, rechtspraak en rechtsleer in gerechtelijke dossiers;
- administratieve afhandeling van dossiers met bijzondere aandacht voor de voortgangbewaking;
- nemen van de nodige initiatieven ter bevordering van het zittingsmanagement (overleg met andere actoren, waaronder de partijen, het openbaar ministerie, de griffie, enz.)

7. Als **verantwoordelijke voor één of meerdere ondersteunende processen,** instaan voor hun kwaliteit

teneinde

bij te dragen tot de realisering van de operationele doelstellingen van de griffie of van de gehele entiteit.

Mogelijke taken:

- instaan voor het materieel beheer;
- instaan voor het documentatiebeheer;
- administratieve behandeling van personeelsdossiers;
- instaan voor het systeembeheer;
- instaan voor het archiefbeheer;
- bijstand aan het kabinet van de hoofdgriffier;
- fungeren als kabinetssecretaris van de korpschef.

8. Als **netwerker** ontwikkelen en onderhouden van een netwerk

teneinde

de processen waaraan hij deelneemt zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen de zetel en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices;
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden;
- het (mede)organiseren van overlegfora.

9. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen kennis en de overdracht ervan

teneinde

de regelgeving en richtlijnen in zijn (sub)afdeling correct te implementeren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe regelgeving en richtlijnen met het oog op de implementatie ervan in zijn (sub)afdeling;
- instaan voor de opmaak van vademecums en dienstnota's;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

10. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het strategische beleidsplan van de gehele entiteit

teneinde

bij te dragen tot het functioneren en de resultaten van de gehele entiteit in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- actief deelnemen aan overlegvergaderingen met de hoofdgriffier en de betrokken magistraten;
- identificeren en communiceren van problemen bij de uitvoering van het beleidsplan van de gehele entiteit en voorstellen van oplossingen.

11. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op puntstellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;
- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

12. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

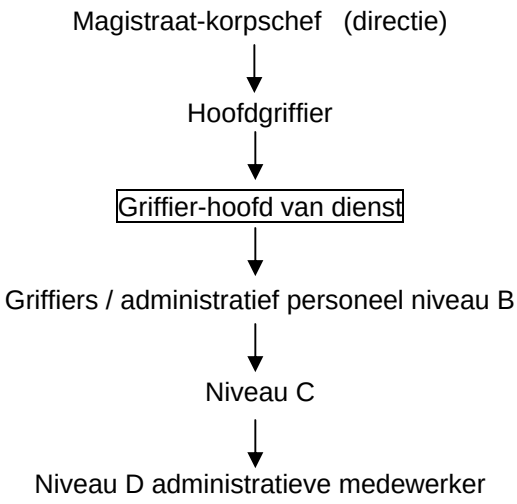
teneinde

de realisatie van de veranderingsprocessen in de (sub)afdeling te vergemakkelijken.

Mogelijke taken:

- voorzien in de communicatiebehoeften om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden

**SITUERING**




**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de hoofdgriffier (art. 167 Ger. W. )

de functie geeft leiding aan:

5 tot 19 personen (niveau B, C en D)

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/moet autorisatie vragen over:

De functie heeft, bij de organisatie en het dagelijks functioneren van haar afdeling een zekere zeggenschap bij de doeltreffende inzet en bijsturing van de personele en materiële middelen die hem uiteindelijk ter beschikking worden gesteld.

De controle door de hoofdgriffier gebeurt zowel a priori als a posteriori, op korte termijn.

Zij moet aan de hoofdgriffier autorisatie vragen over beleidsbeslissingen die hun weerslag hebben op een gemengd samengestelde afdeling (magistraten en gerechtspersoneel) of op de griffie of de entiteit in haar geheel.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een elementaire kennis op het gebied van het publiek en het change management.

Een goede kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van zijn de entiteit en een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van zijn afdeling(en).

Een algemene kennis van het statuut van het gerechtspersoneel.

**Ervaring**

Eén jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

## INNOVATIE

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie kan normale verbeteringen aanbrengen aan bestaande werkprocessen en methodes.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de organisatie.

## 7.3. DE GRIFFIERS-HOOFDEN VAN DIENST DIE HOOFDZAKELIJK WORDEN INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

### DOEL VAN DE FUNCTIE

Verantwoordelijke voor één of meerdere ondersteunende processen van de griffie, teneinde hen te optimaliseren en zodoende bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen ervan overeenkomstig de doelstellingen van de gehele entiteit en haar missie.

### ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN

1. Als **verantwoordelijke voor één of meerdere ondersteunende processen,** instaan voor hun kwaliteit

teneinde

bij te dragen tot de realisering van de operationele doelstellingen van de griffie.

Mogelijke taken:

- instaan voor het materieel beheer;
- instaan voor de dienstregeling van de chauffeurs;
- instaan voor het documentatiebeheer;
- administratieve behandeling van personeelsdossiers;
- instaan voor het systeembeheer;
- instaan voor het archiefbeheer;
- bijstand aan het kabinet van de hoofdgriffier;
- fungeren als kabinetssecretaris van de korpschef.

2. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen kennis en de overdracht ervan

teneinde

de processen waarvoor hij verantwoordelijk is te optimaliseren.

Mogelijke taken:

- bestuderen van nieuwe richtlijnen met het oog op de implementatie ervan;
- instaan voor de opmaak van vademecums en dienstnota's;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

3. Als **beleidsadviseur** vanuit zijn specifieke bevoegdheden en technische expertise bijdragen aan de voorbereiding en de uitvoering van het operationeel plan van de griffie of van de gehele entiteit

teneinde

het functioneren en de resultaten ervan te optimaliseren in overeenstemming met dit plan.

Mogelijke taken:

- actief deelnemen aan overlegvergaderingen met de hoofdgriffier, (de griffiers-hoofden van dienst) en de betrokken magistraten.

4. Als **administratief (en juridisch) dossierbeheerder**, onder verantwoordelijkheid en volgens de instructies van één of meerdere magistraten, meewerken aan de behandeling van de aan de functie toebedeelde (juridisch technisch weinig complexe) gerechtelijke dossiers, in één of meerdere fases van de procesgang

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- opstellen van een ontwerp van gerechtelijke beslissing volgens de oriëntatie van één of meerdere magistraten;
- tijdens de gehele procesgang proactief geven van advies over de toepassing van wetgeving, rechtspraak en rechtsleer in gerechtelijke dossiers;
- administratieve afhandeling van dossiers met bijzondere aandacht voor de voortgangbewaking;
- nemen van de nodige initiatieven ter bevordering van het zittingsmanagement (overleg met andere actoren, waaronder de partijen, het openbaar ministerie, de griffie, enz.)

5. Als **peter** tijdelijk ondersteunen en begeleiden van zijn medewerkers

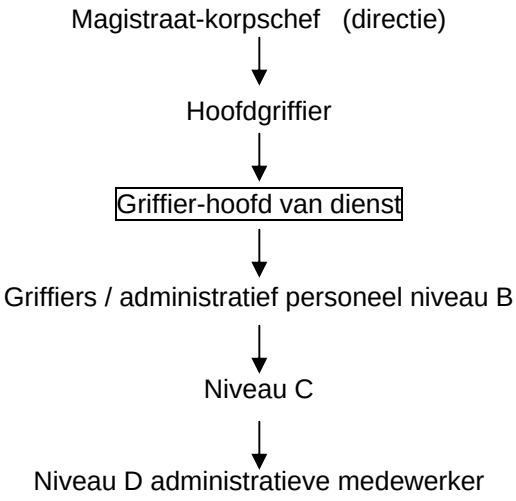
teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van bruikbare documentatie;
- beantwoorden van vragen.

**SITUERING**



**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

de hoofdgriffier (art. 167 Ger. W.)

de functie geeft leiding aan:

nihil

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/moet autorisatie vragen over:

De functie heeft een zekere autonomie in haar dagdagelijks functioneren.

De controle door de hoofdgriffier gebeurt a posteriori, weliswaar op korte termijn.

Zij moet aan de hoofdgriffier autorisatie vragen over beleidsbeslissingen die hun weerslag hebben de griffie of de entiteit in haar geheel.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een master-diploma of bevorderd te zijn geweest door overgang naar het niveau A.

**Kennis**

Een goede kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de primaire processen van zijn de entiteit en een grondige kennis van de grondslagen, methodes, procedures en principes van de ondersteunende processen waarvoor hij bevoegd is.

**Ervaring**

Eén jaar nuttige ervaring.

**Inwerktijd**

6 maanden.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie kan normale verbeteringen aanbrengen aan bestaande werkprocessen en methodes.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de organisatie.

***OPMERKING***

Ingeval een griffier-hoofd van dienst hoofdzakelijk rollen opneemt in de primaire processen, zonder dat hij leiding geeft aan vijf of meer personen, kan de functiefamilie worden gebruikt van de griffier die hoofdzakelijk wordt ingeschakeld in de primaire processen.

# HOOFDSTUK VI – PARKETJURIST - REFERENDARIS

## 1. OORSPRONG EN ONTWIKKELING

De twee functies zijn ingesteld door de wet van 24 maart 1999[177]. De wet van 25 april 2007[178] heeft de bepalingen over de inhoud van de functies ongewijzigd overgenomen. Conform art. 162, §1 en §2, Ger. W. wordt deze inhoud omschreven als volgt:

> *"§ 1. Er kunnen personeelsleden worden benoemd in niveau A die de titel dragen van referendaris of parketjurist.*
> ***De referendarissen staan de magistraten van de hoven van beroep, de arbeidshoven en de rechtbanken bij. De parketjuristen staan de magistraten van het openbaar ministerie bij.***
> *§ 2. **Zij bereiden het werk van de magistraten op juridisch vlak voor, onder hun gezag en volgens hun aanwijzingen, met uitsluiting van de aan de griffiers of aan de secretarissen overeenkomstig dit wetboek opgedragen taken.***
> *Zij staan onder gezag en toezicht van de korpschef van het hof, de rechtbank of het parket waaraan zij zijn toegewezen. De korpschef staat in voor de toewijzing van hun opdrachten."*

### 1.1. DOEL EN INHOUD VAN DE FUNCTIES

Uit de discussies bij de voorbereidende werken die aanleiding geven tot de wet van 1999, blijkt dat men met opzet ***weinig duidelijkheid wenst te creëren over het doel en de inhoud van de functies. Men formuleert geen criteria over de wijze waarop de functies moeten worden ingeschakeld.*** Enkele relevante passages uit deze voorbereidende werken:

> *De heer Duquesne benadrukt dat het aan de orde zijnde wetsontwerp het eindresultaat is van het in de commissie voor de Justitie geleverde denkwerk. Dat was erop gericht de magistraten **te ontlasten van een groot aantal administratieve taken** en hun de nodige intellectuele bijstand te verlenen opdat zij als rechter en parketmagistraat hun respectieve opdrachten, met name recht spreken en vervolgen,optimaal kunnen vervullen.* [179]

> *"De parketjuristen en de referendarissen zijn bevoegd om opzoekingen te doen die betrekking hebben op de rechtspraak en de rechtsleer en zij moeten zich niet bezighouden met de specifieke taken van de leden van de griffies en de parketten. Zij zijn geen magistraten en al evenmin naar believen overal inzetbaar.*[180]*"*

> *"Werken met referendarissen of parketjuristen vraagt een open ingesteldheid en een wil tot samenwerking vanwege de magistraten. Deze vorm van bijstand kan dan ook beter niet worden opgelegd doch beschikbaar gesteld aan de magistraten die er gebruik willen van maken."* [181]
> *"(…) de voornaamste moeilijkheid van het ontwerp bestaat erin een zo nauwkeurig mogelijke omschrijving te geven van de inhoud van het begrip «gerechtelijke steun». Daarmee kan in geen geval gedoeld worden op het geven van een beknopt overzicht van de feiten, op een jurisprudentiële analyse en, tot slot, op het redigeren van een ontwerp-beslissing of vordering.*

[177] Wet van 24 maart 1999 met betrekking tot de parketjuristen en de referendarissen en tot aanvulling en wijziging van sommige bepalingen van het Gerechtelijk Wetboek en van de wet tot wijziging van sommige bepalingen van deel II van het Gerechtelijk Wetboek met betrekking tot de Hoge Raad voor de Justitie, de benoeming en aanwijzing van magistraten en tot invoering van een evaluatiesysteem van magistraten.
[178] Wet van 25 april 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek inzonderheid met betrekking tot bepalingen inzake het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen en inzake de rechterlijke organisatie.
[179] Kamer, 2037/2- 98 /99, p.4.
[180] Ibidem
[181] Senaat, 1-1235/1, 19 januari 1999, p.3.

> *De taken van de parketjuristen en de referendarissen moeten beperkt blijven tot het opzoeken van relevante gegevens met betrekking tot de rechtspraak en de rechtsleer die de magistraten in staat stellen zich met een optimale kennis van zaken uit te spreken."* [182]
>
> *"De referendarissen en de parketjuristen moeten punctuele nota's opstellen over specifieke rechtsvragen en zich niet met de feiten die aan de basis van een geschil liggen, bezighouden. Ze zullen dus ook geen ontwerpen van vonnissen of arresten maken. De juiste invulling van hun taken zal aan de hand van richtlijnen worden verduidelijkt."* [183]

Deze benadering heeft in de praktijk geen enkele houvast gegeven. Zoals zal blijken uit de beschrijvingen "as is" hebben deze functies zich grotendeels anders ontwikkeld dan gepland door de wetgever, met enorme verschillen naargelang de entiteit. Ook onderling zijn de functies een verschillende weg opgegaan. De Rechterlijke Orde zelf heeft nog geen criteria bepaald over ***wanneer en hoe de functies worden ingeschakeld.***

## 1.2. BEPALING VAN DE PERSONEELSFORMATIES

Art. 162, §3, Ger. W. bepaalt het kader[184] als volgt:

> *"Zij worden door de Koning benoemd per **rechtsgebied van een hof van beroep.** Zij worden door de minister van Justitie aangewezen om hun ambt, volgens de behoeften van de dienst, uit te oefenen binnen dit rechtsgebied. Die aanwijzing kan ofwel plaatsvinden bij het hof van beroep, het arbeidshof of het parket-generaal, ofwel bij een rechtbank of een parket uit het rechtsgebied van dat hof van beroep.*
> *Hun aantal wordt bepaald **volgens de behoeften van de dienst.** Deze behoeften moeten blijken uit een gemotiveerd verslag opgesteld door de korpschef ter attentie van de minister van Justitie. De minister wint over de behoeften van de dienst ook het gemotiveerd advies in van de eerste voorzitter en van de procureur-generaal. Hun aantal per rechtsgebied kan echter niet meer bedragen dan 35 % van het totaal aantal magistraten van de zetel van het hof van beroep, de zetel van de rechtbanken van eerste aanleg en de parketten van de procureur des Konings in dat rechtsgebied van het hof van beroep, zoals* vastgesteld *in de wet bedoeld in artikel 186, vierde lid, onverminderd artikel 287sexies en dit binnen de budgettaire middelen."*

In zijn commentaar in de voorbereidende werkzaamheden bij het initiële artikel stelt de wetgever:

> *"De invulling van het kader wordt afhankelijk gemaakt van een behoefteraming opgemaakt door de korpschef waarin hij zal moeten aangeven op welke wijze de inzet van één of meer referendarissen of parketjuristen tot een betere rechtsbedeling zal leiden. Conform de ideeën rond een grotere mobiliteit van het personeel in de hoven en rechtbanken zullen de referendarissen en parketjuristen benoemd worden op het niveau van het rechtsgebied van een hof van beroep. Hun standplaats zal hun worden toegewezen naar gelang van de behoeften van de dienst, zoals ze tot uiting komen in de evaluatieverslagen. In het kader van zijn management en toezichtopdracht zal de korpschef er moeten voor zorgen dat de referendaris niet wordt aangewend als een veredelde secretaris voor de magistraat. De korpschef zal er moeten op toezien dat de inzet van een referendaris tot een kwalitatieve en kwantitatieve verhoging van de output van zijn parket of rechtbank leidt. Ook op dit punt zullen de korpschefs geëvalueerd moeten worden."* [185]
>
> *"Het verdient aanbeveling dat men inzake de verdeling van de functies van de parketjuristen en de referendarissen objectieve criteria zou hanteren met inachtneming van de reële behoeften*

[182] Kamer, 2037/2 - 98 /99, p.6.
[183] Kamer, 2037/2 - 98 /99 p.11.
[184] De wet van 27 april 2007 paste de paragraaf over de personeelsformatie zodanig aan dat voortaan ook parketjuristen en referendarissen kunnen worden ingeschakeld in alle soorten jurisdicties en parketten (inclusief de arbeidsrechtbanken en arbeidshoven en auditoraten).
[185] Senaat 1- 1235/1 – 1998-1999 p. 3

> *van de betrokken rechtscolleges, wat niet altijd het geval was voor de toegevoegde magistraten."* [186]

De functies zijn ondertussen al meer dan tien jaar statutair. Wij hebben geen kennis van de evaluatieverslagen van de korpschefs. Voor zover wij weten zijn er ***nog steeds geen objectieve criteria voor de toebedeling van de functies.***

In de beginjaren zou het kader voornamelijk zijn gefixeerd op grond van crisissituaties in een entiteit door het gebrek aan magistraten. Voornamelijk in Brussel zou dit het geval geweest zijn. Sommigen opperen dat de capaciteit van de korpschefs om te lobbyen/onderhandelen met het kabinet ook een grote rol zou hebben gespeeld. Later zou de Rechterlijke Orde zelf via overleg hebben bepaald hoe een vrijgekomen plaats in het kader zou worden ingevuld.

Hierna volgt een overzicht van de verdeling van de effectieven (statutairen en contractuelen) aan de gerechtelijke entiteiten[187]. In totaal zijn er 195 parketjuristen en 91 referendarissen. Dit overzicht is een momentopname die met de nodige nuance moet worden geïnterpreteerd. Naar verluidt zouden omwille van een vrij groot verloop en een gebrek aan reserve veel plaatsen niet zijn opgevuld. Bovendien kunnen bepaalde functiehouders de facto ook op andere plaatsen zijn tewerkgesteld dan vermeld in het databestand van het DGRO.

| Verdeling parketjuristen op 21/03/2011 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ressort** | **Antwerpen** | | **Gent** | | **Brussel/Bruxelles** | | **Liège** | | **Mons** | | **Totaal** |
| Parket-generaal | 4 | | 2 | | 2 | | 2 | | 2 | | 12 |
| Auditoraat-gen. | 0 | | 0 | | 0 | | 1 | | 0 | | 1 |
| sub-totaal PG+AG | | | | | | | | | | | 13 |
| Parket PK | Antwerpen | 23 | Brugge | 2 | Bruss/Brux | 55 | Arlon | 2 | Charleroi | 8 | |
| | Hasselt | 2 | Dendermonde | 3 | Leuven | 4 | Dinant | 1 | Mons | 8 | |
| | Mechelen | 2 | Gent | 2 | Nivelles | 4 | Eupen | 1 | Tournai | 6 | |
| | Tongeren | 2 | Ieper | 2 | | | Huy | 1 | | | |
| | Turnhout | 3 | Kortrijk | 1 | | | Liège | 14 | | | |
| | | | Oudenaarde | 4 | | | Marche-en-F | 2 | | | |
| | | | Veurne | 2 | | | Namur | 3 | | | |
| | | | | | | | Neufchâteau | 1 | | | |
| | | | | | | | Verviers | 3 | | | |
| sub-totaal PPK | 32 | | 16 | | 63 | | 28 | | 22 | | 161 |
| Arbeidsauditoraat | ressort | 0 | ressort | 0 | Brux/Bruss | 1 | Liège | 1 | ressort | 0 | 2 |
| | | | | | | | | | | | 163 |
| sub-totaal ressorten | **36** | | **18** | | **66** | | **32** | | **24** | | **176** |
| **Andere** | | | | | | | | | | | |
| Fed. Parket | 8 | | | | | | | | | | |
| COIV | 6 | | | | | | | | | | |
| College PG's | 1 | | | | | | | | | | |
| ARM | 1 | | | | | | | | | | |
| FODJ/DGRO | 3 | | | | | | | | | | |
| **Totaal** | **19** | | | | | | | | | | **195** |

[186] Kamer, 2037/2 – 98/99 p. 4
[187] Cijfers medegedeeld op 21.03.10 door het DGRO.

| Verdeling effectieve referendarissen op 21/03/2011 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ressort** | **Antwerpen** | | **Gent** | | **Bruxelles/Brussel** | | **Liège** | | **Mons** | | **Totaal** |
| Hof van beroep | | 6 | | 8 | | 13 | | 3 | | 2 | 32 |
| Rechtb. 1ste A. | Antwerpen | 0 | Brugge | 1 | Brux/Bruss | 18 | Arlon | 0 | Charleroi | 1 | |
| | Hasselt | 1 | Dendermonde | 2 | Leuven | 1 | Dinant | 1 | Mons | 1 | |
| | Mechelen | 0 | Gent | 2 | Nivelles | 1 | Eupen | 1 | Tournai | 1 | |
| | Tongeren | 1 | Ieper | 1 | | | Huy | 2 | | | |
| | Turnhout | 0 | Kortrijk | 0 | | | Liège | 4 | | | |
| | | | Oudenaarde | 1 | | | Marche-en-F | 0 | | | |
| | | | Veurne | 1 | | | Namur | 0 | | | |
| | | | | | | | Neufchâteau | 0 | | | |
| | | | | | | | Verviers | 2 | | | |
| sub-totaal REA | | 2 | | 8 | | 20 | | 10 | | 3 | 43 |
| Arbeidsrechtb. | Antwerpen | 1 | Brugge | 1 | Brux/Bruss | 1 | Liège | 1 | Mons | 1 | |
| | | | Oudenaarde | 1 | | | Namur/Dinant | 1 | | | |
| sub-totaal AR | | | | | | | | | | | 7 |
| Rechtb. Khandel | ressort | 0 | Ieper/Veurne | 1 | Brux/Bruss | 1 | Liège | 1 | ressort | 0 | 3 |
| Politierechtb. | ressort | 0 | ressort | 0 | Brux/Bruss | 3 | ressort | 0 | ressort | 0 | 3 |
| sub-totaal ressorten | | **9** | | **19** | | **38** | | **16** | | **6** | **88** |
| **Andere** | | | | | | | | | | | |
| H v Cassatie | 2 | | | | | | | | | | |
| CMRO | 1 | | | | | | | | | | |
| **Totaal** | **3** | | | | | | | | | | **91** |

# 2. PARKETJURISTEN "AS IS"

Wij detecteren twee van elkaar verschillende functies; de parketjurist die hoofdzakelijk wordt ingeschakeld in de primaire processen en deze die voornamelijk werkt in de ondersteunende processen.

## 2.1. INSCHAKELING IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

De functie wordt in vele gevallen ingezet bij een tekort aan magistraten. Allerlei oorzaken worden hiervoor aangehaald; de verhoging van het aantal dossiers, de moeilijkheden bij de invulling van het kader van de parketmagistraten, langdurige afwezigheden, enz.

Deze situatie deed zich in de beginperiode van de functie voornamelijk voor in de parketten van eerste aanleg. Het is dan ook op dit niveau dat de parketjuristen ***op structurele wijze een bijdrage leveren aan individuele gerechtelijke dossiers.***
In bepaalde parketten waar de personeelsformaties van parketmagistraten zeer moeilijk kunnen worden ingevuld, is er actueel zelfs een verhouding van parketjuristen/ magistraten van 1 op 2 of 2 op 3. De verhouding parketjuristen/magistraten verschilt eveneens naargelang de sectie.

### 2.1.1. Parketjurist en parketmagistraat: gelijkenissen & verschillen

De praktijk wijst uit dat de functie-inhoud van de parketjuristen zeer grote gelijkenissen vertoont met die van de parketmagistraat. Vanaf het moment dat tussen beiden een vertrouwensband ontstaat, genieten de parketjuristen vaak een aanzienlijke autonomie.

Wij trachten hierna de gelijkenissen en verschillen te detecteren op basis van de criteria waarop de zaken worden toebedeeld en aan de hand van de bijdrage die de parketjuristen bij de behandeling ervan mag leveren.

❖ **M.b.t. de criteria voor toebedeling dossiers:**

- In bepaalde gevallen worden ***alle materies*** toebedeeld aan de parketjurist, met uitzondering van bepaalde zeer gevoelige dossiers (bijv. politiek-financiële dossiers). In andere gevallen wordt ***een materie volledig uitgesloten*** voor de functie, zoals de ECOFIN dossiers. De aard van de toebedeelde dossiers en de specialisatie van de parketjuristen hangt in grote mate af van de functie van de magistraat die dient te worden vervangen of van de specialisatie van de magistraat die versterking krijgt van de parketjurist.

- Voor de rest gebeurt de toebedeling van de dossiers op dezelfde wijze als voor de magistraten; bijvoorbeeld volgens een bepaald onderdeel van het alfabet of de inschakeling in een beurtrol met magistraten.

❖ **M.b.t. de bijdrage aan de behandeling van de gerechtelijke dossiers:**

**<u>In strafzaken:</u>**

De parketjuristen werken in alle onderdelen van het opsporingsonderzoek:

- studie van processen-verbaal en opstellen van kantschriften;
- oriëntatie van het dossier (al dan niet seponeren, het voorstellen van een minnelijke schikking of een strafbemiddeling, enz.);
- redactie van eindvorderingen en dagvaardingen;

- opstelling zittingsnota's.

Er zijn plaatsen waar het strafrechtelijke beleid in de diverse materies verschilt van magistraat tot magistraat. Het is daar niet neergeschreven en wordt slechts mondeling aan de parketjurist toegelicht. Op andere plaatsen wordt wel gebruikt gemaakt van meer geüniformeerde schriftelijke richtlijnen.

Het zijn de parketmagistraten die alle justitiële documenten ondertekenen. Bij parketjuristen met de nodige ervaring worden ze in de meeste gevallen echter ***"blindelings" ondertekend***. De eindvorderingen, de dagvaardingen en de zittingsnota's worden meestal wel nog gelezen. Over het algemeen bepalen de parketjuristen zelf wanneer zij het nodig vinden om de magistraat te consulteren en overleg te plegen.

De parketjuristen formuleren normaal gezien geen instructies aan de politie. In principe mag geen (telefonisch) contact worden opgenomen met burgers, politie en advocaten. In de praktijk gebeurt dit soms wel, meer in het bijzonder wanneer parketjuristen instaan voor de permanentie als de magistraat afwezig is.

De meeste parketjuristen zijn niet aanwezig op de zitting. Zij zouden het wel een meerwaarde vinden voor de uitoefening van hun functie. Diegenen die de zittingen mogen bijwonen doen dit vooral om een feed-back te krijgen over hun werkzaamheden. Geen enkele parketjurist doet nachtdienst

**In burgerlijke zaken:**

Hierbij (schijnhuwelijken, staat van personen, voogdij, enz.) stellen de parketjuristen adviezen en vorderingen op.

Behoudens een andere beslissing van de magistraat, wonen zij geen zittingen bij. Ook in dit geval zou dit volgens de functiehouders aangewezen zijn, evenals de kennisname van het uiteindelijke vonnis.

In de praktijk zijn er eveneens (telefonische) contacten met burgers, politie en advocaten.

**In jeugdzaken:**

De parketjuristen hebben mutatis imutandis dezelfde bevoegdheden als de vorige in overeenstemming met de geijkte procedures.

**In de auditoraten:**

In de auditoraten zijn er, voor zover geweten, nog geen parketjuristen. De beleidsverantwoordelijken van de auditoraten zijn van oordeel dat zij geen behoefte hebben aan de inschakeling van parketjuristen in de primaire processen. Blijkbaar is daar veel minder een tekort aan parketmagistraten. Zij zien de functie veeleer in de ondersteunende processen waarbij zij ***juridisch advies geven en documentatie beheren.***

De parketjuristen die worden ingeschakeld in de primaire processen zijn uiteraard genoodzaakt om in hun domein ***hun eigen kennis op peil te houden*** op het gebied van de wetgeving, de rechtspraak, de rechtsleer en het strafrechtelijke beleid.
Zij ***stellen deze kennis ter beschikking*** aan de magistraten en het secretariaat door middel van een mondelinge toelichting en juridische adviezen. Zij maken samenvattingen en rapporten op. Enkelen creëren databanken met bijvoorbeeld vernieuwende of interessante

beslissingen. Sommigen werken samen met de magistraten en het overige gerechtspersoneel bij de opmaak van vademecums.

Verschillende parketjuristen merken op dat zij betrokken worden bij de opleiding van gerechtelijke stagiairs en jonge magistraten. Dit wordt ook door meerdere magistraten bevestigd.

De meeste parketjuristen worden vrijwel ***niet actief betrokken bij de uittekening van het parketbeleid*** (strafrechtelijk beleid/beheer). In bepaalde gevallen maken zij hun reflecties en opmerkingen over aan de sectieoverste. Over het algemeen hebben de parketjuristen geen actieve inbreng in de beleidsvergaderingen zoals het arrondissementeel overleg of een stuurgroep met de korpschef. Zij doen hier meestal uitsluitend de verslaggeving. In bepaalde gevallen is er wel een actieve deelname, bijvoorbeeld bij politioneel overleg.

### 2.1.2. De perceptie van de functiehouders

Deze situatie wordt door de parketjuristen op verschillende manieren ervaren:

- Een eerste categorie vindt het positief dat men relatief snel in de carrière al dergelijke bevoegdheden krijgt. Men vindt het een perfecte voorbereiding op een loopbaan als parketmagistraat. In bepaalde parketten stimuleren de beleidsverantwoordelijken hun parketjuristen zelfs om door te stromen naar een magistraatsfunctie.

- Anderen kiezen bewust voor de functie. Zij vinden deze inhoudelijk interessante functie goed te combineren met hun privéleven. Over het algemeen ervaart deze groep de functie als minder stressvol; zij hebben niet de eindverantwoordelijkheid van de parketmagistraat, zij hebben vaste uren, zij doen geen zittingen, hebben geen nachtdienst, enz.

- Voor een bepaalde categorie van parketjuristen is de situatie echter demotiverend. Zij voelen zich weinig "officieel" erkend in hun werkzaamheden. Daarbij komt nog dat er een aanzienlijk wedde- en statusverschil bestaat. Het feit dat de twee functies hetzelfde diploma vereisen vergemakkelijkt de problematiek niet. Bovendien zijn er tal van parketjuristen die niet slagen voor het examen van magistraat, ondanks dat ze in de praktijk een substantieel gedeelte van de functie van magistraat - blijkbaar tot ieders voldoening – uitoefenen.

### 2.1.3. Mogelijkheid tot verbeterinitiatieven

Gelet op het grote aantal te behandelen stapels dossiers is er volgens bepaalde parketjuristen zeer weinig tijd voor verbeterinitiatieven. In kleinere secties zou de kans groter zijn dat de functiehouders betrokken worden bij de verbetering van werkprocessen. Veel zou hierbij ook afhangen van de persoonlijkheid van de parketjurist. Dit geeft aanleiding om te denken dat ook op dit gebied de verwachtingen van de magistratuur vrij laag zijn.

## 2.2. INSCHAKELING IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

Voornamelijk op het niveau van de parketten-generaal besteden de parketjuristen het grootste gedeelte van hun dag aan werkzaamheden in ondersteunende processen. Zij ondersteunen hierbij zowel de primaire als de beheersprocessen.

Op specifieke vraag van de parketmagistraten doen zij ***grondige juridische opzoekingen (wetgeving, rechtspraak en rechtsleer) en stellen juridische adviezen op.***

Zij houden in hun domein ***hun eigen kennis op peil.***

Ze leggen bovendien databanken aan met vernieuwende of interessante beslissingen. Ze maken rapporten en samenvattingen op in specifieke materies.

Zij geven ***beleidsondersteuning.*** Ze bereiden beleidsdocumenten voor waaronder omzendbrieven. Zij doen hiervoor grondige juridische opzoekingen. Zij wonen passief vergaderingen bij en doen er de verslaggeving van.

### 2.2.1. De perceptie van de functiehouders

Bepaalde parketjuristen maken gewag van het feit dat hun functie weinig valoriserend is. Het auteurschap van hun werk wordt slechts in zeer geringe mate erkend. Hun naam wordt zelfs niet onder hun rapporten en studies vermeld. Zij hebben de indruk dat zij slechts over weinig autonomie beschikken. Hun activiteiten gebeuren merendeels in opdracht van de parketmagistraten. Er is weinig ruimte voor eigen initiatief. Zij voelen zich weinig geresponsabiliseerd.

## 2.3. POSITIONERING

De korpschef is formeel de hiërarchische overste van de parketjurist.

Functioneel staat hij meestal onder de leiding van de magistraat-sectiechef.

Voor de administratieve aspecten, waaronder de toekenning van verlof, hangen bijna alle parketjuristen af van de hoofdsecretaris. Slechts in bepaalde gevallen laat de hoofdsecretaris deze rol over aan de magistraat-sectiechef.

Deze meervoudige hiërarchie wordt door de parketjuristen over het algemeen als moeilijk ervaren. Sommige hoofdsecretarissen zijn van mening dat de parketjuristen trachten voordeel te halen uit deze ambigue situatie, waarbij zij de voordelige aspecten van elk regime (magistraten en gerechtspersoneel) trachten te combineren. Ook hier heeft de praktijk zich anders ontwikkeld dan initieel voorzien door de wetgever. Deze stipte in de voorbereidende werken uitdrukkelijk aan dat de parketjuristen niet onder het gezag van de hoofdsecretaris werken.

# 3. PARKETJURISTEN VAN "AS IS" NAAR "TO BE"

## 3.1. HOOFDZAKELIJK INSCHAKELING IN PRIMAIRE PROCESSEN

De voornaamste rol van een parketjurist die hoofdzakelijk zal worden ingeschakeld in de primaire processen is deze van juridisch dossierbeheerder.
Hij zal - zij het in meer beperkte - ook de rollen van jurisconsult en kennisbeheerder kunnen opnemen. Een meer ervaren parketjurist zal als aanspreekpunt, netwerker en peter kunnen functioneren.

### 3.1.1. Rol van juridisch dossierbeheerder

In de rol van ***juridisch dossierbeheerder*** in de primaire processen levert de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en expertise, een bijdrage aan individuele gerechtelijke dossiers.

In het bijzonder op het niveau van de eerste aanleg is quasi iedereen overtuigd dat deze rol ondertussen uiterst belangrijk is geworden voor de organisatie. De functie geniet met andere woorden al een relatief grote erkenning. Er wordt zelfs gesteld dat, door het gebrek aan parketmagistraten, de parketten niet meer naar behoren zouden kunnen functioneren indien zij geen beroep zouden kunnen doen op parketjuristen.

Zoals hiervoor uiteengezet bestaat er in de praktijk een aanzienlijke overlapping tussen de functie van parketjurist en die van parketmagistraat.

Uit de interviews met verschillende betrokkenen blijkt dat deze toestand ook de organisatie in haar geheel niet ten goede komt. Bovendien wordt het in een tijd waarin de overheidsmiddelen schaars zijn, moeilijk om te verantwoorden dat magistraten zouden worden ingezet voor taken die – weliswaar met behoud van de noodzakelijke kwaliteit – ook door de andere niveaus van het gerechtspersoneel zouden kunnen worden gedaan. De tijd die zij aan deze taken zouden besteden, zouden zij bovendien niet kunnen spenderen aan hun echte kernactiviteiten. Sommigen pleiten zelfs voor minder parketmagistraten. In vergelijking met andere Europese landen heeft België immers een groot aantal parketmagistraten[188].

❖ **Nood aan "officialisering" werkzaamheden parketjurist**

Eén en ander dient te worden uitgeklaard. Het is daarom noodzakelijk dat het debat wordt aangegaan over "de kerntaken van de parketmagistraat". Welke bijdrage aan de behandeling van een individueel gerechtelijk dossier kan m.a.w. uitsluitend door een parketmagistraat worden geleverd. Eens is uitgemaakt wat de kerntaken zijn van de magistraat, dient te worden gezocht op welke wijze de resterende bijdrage van het gerechtspersoneel "officieel" kan worden gemaakt.

[188] Op 100 000 inwoners heeft België 7,8 parketmagistraten, daar waar Duitsland er 6,2 heeft, Nederland 4,6 en Frankrijk 3. Cfr. Conseil de l'Europe CEPEJ rapport 2010 (données 2008) Etude de 16 pays comparables, Jean-Paul Jean Avocat général près la cour d'appel de Paris Expert de la CEPEJ, Président du Groupe de travail.

Wij willen wil niet te zeer vooruitlopen op het debat. Louter om het op gang te brengen sommen wij enkele kerntaken op:

- het nemen van justitiële beslissingen in zeer complexe of gevoelige dossiers en het contact in specifieke gevallen met de rechtsonderhorigen;
- de voortdurende toetsing van justitiële beslissingen aan het strafrechtelijke beleid en de stelselmatige reflecties met het oog op een eventuele bijstelling van dit beleid;
- het waken over de eenheid van de beslissingen;
- de onafhankelijkheid van de parketmagistraat op de zitting, met andere woorden het niet gebonden zijn aan wat wordt gevorderd;
- de dag- en de nachtdiensten.

## ❖ Mogelijke pistes

### · Beperkte handtekeningsbevoegdheid

Al jaren gaan er in België stemmen op om de parketjuristen een beperkte handtekeningsbevoegdheid te geven. Actueel heeft de functie, in tegenstelling tot de secretarissen (zie col. nr.7/2000), deze bevoegdheid niet.

Deze bevoegdheid impliceert de aansprakelijkheid voor de acties en beslissingen die in het dossier zijn genomen. Wij trachten na te gaan wat de gevolgen kunnen zijn voor de ondertekenaar. Artikel 1140 van het Gerechtelijk Wetboek somt de ambtsfouten op van magistraten die tot hun persoonlijke civielrechtelijke aansprakelijkheid kunnen leiden. De opsomming is limitatief. Dit betekent dat de magistraten voor het overige in beginsel een volstrekt civielrechtelijke immuniteit genieten. Ze kunnen niet aansprakelijk gesteld worden voor fouten of onzorgvuldigheden tijdens hun ambtsuitoefening, tenzij via een burgerlijke vordering in het kader van een tegen hen ingestelde strafvordering. In de huidige stand van zaken kan de Belgische Staat op basis van artikel 1382-1383 B.W. aansprakelijk worden verklaard voor de schade ten gevolge van een door een rechter of een ambtenaar van het Openbaar Ministerie begane fout, wanneer die magistraat binnen de grenzen van zijn wettelijke bevoegdheid heeft gehandeld[189].

Op onze vraag of de parketmagistraat bijgevolg in de meeste gevallen slechts een morele aansprakelijkheid heeft, waarbij hij enkel tuchtrechterlijk kan worden vervolgd, geeft men geen eenduidig antwoord. Men maakt meestal gewag van het feit dat het de parketmagistraat is (en niet de parketjurist) die de verantwoordelijkheid op zich neemt en rekenschap aflegt ten aanzien van zijn hiërarchie en ten aanzien van de buitenwereld (burger, politiek, pers,…) voor de beslissingen die worden genomen in een dossier.

Voor wat betreft de invulling van een handtekeningsbevoegdheid voor de parketjuristen, denkt men vooral aan de ondertekening van kantschriften met het oog op de instaatstelling van het dossier tijdens het opsporingsonderzoek. Dit standpunt werd blijkbaar al in 2003 ingenomen door de Raad voor Procureurs. Velen zijn van oordeel dat de parketmagistraat de handtekeningsbevoegdheid moet behouden voor alle belangrijke oriëntaties in het dossier, zoals de eindvordering, de rechtstreekse dagvaarding of het officialiseren van de bemiddeling. Dit zou in mindere mate gelden voor wat betreft het seponeren. Op deze oriëntatie kan immers worden teruggekomen.

[189] Laenen, Statuut en deontologie van de magistraat, Die keure, 2000, p. 411 en 413.

Er blijven echter tal van vragen. Zou er in de praktijk veel veranderen? Maakt een beperkte handtekeningsbevoegdheid de praktijk voldoende "officieel"? Zouden bepaalde voorbereidingen van beslissingen van de parketjuristen waarvoor geen handtekeningsbevoegdheid zou worden verleend (seponeren, minnelijke schikking, enz. ) in de meeste gevallen niet blindelings blijven getekend worden door de parketmagistraat, bij gebrek aan tijd? Wordt de functie hierdoor voldoende gevaloriseerd? Worden er bij een beperkte handtekeningsbevoegdheid bij de instaatstelling van dossiers, al geen oriëntaties genomen waardoor de parketmagistraat bij zijn uiteindelijke beslissing al gebonden is? Kan de instaatstelling m.a.w. gemakkelijk losgekoppeld worden van de rest van het dossier? Zou het niet aangewezen zijn om in bepaalde materies, zoals het gemeen recht, een ruimere handtekeningsbevoegdheid te geven, op voorwaarde dat de magistratuur duidelijke richtlijnen inzake strafrechterlijk beleid uitwerkt?

- **Mandatensysteem OM Nederland**

Ook de wijze waarop het Openbaar Ministerie in Nederland de bevoegdheden van de diverse functies van het gerechtspersoneel "officieel" heeft gemaakt kan als inspiratiebron fungeren.

Talrijke strafvorderlijke bevoegdheden die de wet toekent aan de officier van justitie worden feitelijk uitgeoefend door de "parketsecretarissen" (onze parketjuristen) en "administratief juridische medewerkers" (onze secretarissen). Zij doen dit onder constructie van een ***mandaat***. In dit mandaat worden de bevoegdheden opgesomd die zij mogen ***uitoefenen in naam en onder verantwoordelijkheid van de officier van justitie.*** Eén en ander is geregeld in artikel 126 van de Wet op de rechterlijke organisatie en het daarbij horende Besluit van 11 mei 1999 (zie bijlage 3). In dit besluit worden bepaalde materies uitgesloten voor niet-magistraten.

Uit een rapport in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoeks- en Documentatiecentrum (WODC) van het Ministerie van Justitie[190], blijkt dat dit systeem zeer adequaat is. Het is een systeem waarbij een onderscheid wordt gemaakt in de ingrijpendheid en de complexiteit van de beslissingsbevoegdheid en het type functie, in de zin dat ingrijpendere en complexere beslissingsbevoegdheden zijn toebedeeld aan zwaarder gekwalificeerde functionarissen. Daarnaast zijn specifieke voorschriften voor overleg geformuleerd. De parketwerkers blijken zeer goed in staat te zijn de hen toevertrouwde opdrachten uit te oefenen. Het mandaat zou een essentiële voorwaarde zijn voor het systeem van werkverdeling (functiedifferentiatie en specialisatie) binnen het openbaar ministerie. Volgens de studie zou het openbaar ministerie zonder de mandaatconstructie minder efficiënt en kostenbewust werken.

Ook het Belgische College van Procureurs-generaal is geïnteresseerd in deze piste. In deze context organiseert het - in "joint-venture" met de CMRO – op 14.10.10 een werkbezoek aan de heer H.A. van Brummen, lid van het College van procureurs generaal en zijn staf. Volgens de heer van Brummen zou deze werkorganisatie eind jaren negentig ingang hebben kunnen vinden door het gebrek aan voldoende parketmagistraten, m.a.w. uit pure noodzaak. Hij is onverdeeld positief over dit systeem en stelt dat men nog verder in deze richting wil evolueren. Deze optie gaat samen met het feit dat in Nederland de tendens bestaat om zoveel mogelijk zaken van de Zetel "weg te houden'". De Wet administratieve handhaving verkeersvoorschriften (de wet Mulder) bijvoorbeeld voorziet in eerste instantie een administratieve sanctie met mogelijk bezwaar bij het Openbaar Ministerie. Pas in

[190] http://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/mandaatregelingen-parketmedewerkers.aspx?nav=ra&l=justitiele_organisaties&l=officieren_van_justitie , p. 29.

laatste instantie kan beroep worden aangetekend bij de politierechter. Een ander voorbeeld is "de Wet OM afdoening" waarbij het openbaar ministerie zelf een strafbeschikking kan voorleggen.

Het mandatensysteem gaat onlosmakelijk samen met de organisatie van de arrondissementsparketten die zijn ingedeeld[191] in de afdelingen "standaardzaken", "administratie, maatwerkzaken", "zware criminaliteit" en "bedrijfsvoering".

**Hoe worden de mandaten georganiseerd?**

Het is de ***leiding van de parketten*** die deze mandaten uitwerkt op basis van modellen van het Parket-Generaal. De gemandateerde bevoegdheden hebben betrekking op de meest voorkomende strafrechterlijke beslissingen en de daarmee samenhangende administratieve werkzaamheden. Daarbij is een ***onderscheid*** gemaakt in ***type zaak*** (bijvoorbeeld zaken Wet administratiefrechtelijke handhaving verkeersvoorschriften, misdrijfzaken zonder voorlopige hechtenis) en ***functionaris of schaalniveau***.
In een aantal gevallen kent elk functietype een eigen mandaatbesluit. In sommige gevallen is aan het besluit een namenlijst gehecht van werknemers die in de desbetreffende functie zijn aangesteld. Het onderzoek detecteerde in een bepaald geval eveneens een overzicht van de functieprofielen. De mandaatregelingen geven aan in welke mate de voorgenomen beslissing vooraf moet worden voorgelegd aan de officier van justitie en welke gevallen zijn uitgezonderd van het mandaat. In sommige gevallen maakt het mandaatbesluit deel uit van een ***gedetailleerd handboek Bedrijfsvoering***.

Hierna volgt een illustratie van de enkelen gemandateerde bevoegdheden van een parketsecretaris (onze parketjurist), die zijn opgenomen in een besluit dat werd ondertekend door de hoofdofficier van justitie[192].

- *Het nemen van een vervolgbeslissing, zijnde seponeren, transigeren of dagvaarden, in kantonzaken, PR zaken (eenvoudige zaken - < 1 jaar gevangenisstraf), MK zaken (zware of ingewikkelde zaken met 3 rechters) of, jeugdzaken, inclusief het maken van een tenlastelegging op basis van bestaande OM-beleidsregels;*
- *Het (laten) oproepen van getuigen, deskundigen, beledigde partijen, etc.;*
- *Het (laten)informeren van slachtoffers en het voeren van slachtoffergesprekken;*
- *Het (laten) aanvragen van voorlichtingsrapportage;*
- *Het voeren en afdoen van correspondentie;*
- *Het beslissen ten aanzien van het indienen van een vordering tot tenuitvoerlegging van voorwaardelijke veroordeling(en);*
- *Het vertegenwoordigen van de officier van Justitie in beroepsprocedures bij de kantonrechter in Mulderzaken (=administratieve verkeerszaken);*

---

*[191] De afdeling "Standaardzaken". Deze beoordeelt de relatief eenvoudige strafzaken (zowel misdrijven als overtredingen). Deze afdeling wordt gevormd door "administratief-juridisch medewerkers" (analoog met onze secretarissen) en "(adjunct-) parketsecretarissen" (analoog met onze parketjuristen) die de beoordelingen van deze zaken voor hun rekening nemen.*
*De afdeling "maatwerkzaken" behandelt strafzaken waarbij bijvoorbeeld sprake is van een voorgeleiding en/of een specifieke dadercategorie, zoals jeugd of veelplegers. Ook strafzaken waarbij sprake is van een bijzondere opsporingsbevoegdheid zijn maatwerkzaken. In deze afdeling zijn de Officieren van Justitie en parketsecretarissen (analoog met onze parketjuristen) ondergebracht.*
*Binnen de afdeling 'Zware criminaliteit' wordt leiding gegeven aan het opsporingsonderzoek. De officier van justitie volgt de zaak vanaf het begin en gaat na of deze juridisch volgens de regels verloopt. Hij is leider van het opsporingsonderzoek en legt op de terechtzitting verantwoording af. Onder zijn leiding worden vragen beantwoord als: wat is het doel van het onderzoek, op welke verdachten richt het zich, welke juridische bevoegdheden (bijvoorbeeld doorzoekingen) kunnen er gebruikt worden?*
*De afdeling "administratie" ondersteunt de overige afdelingen. Bijvoorbeeld postverwerking, registratie, zittingvoorbereiding en executie (uitvoeren vonnissen) zijn zaken die worden gedaan op deze afdeling.*
*De afdeling "Bedrijfsvoering" ondersteunt de dagelijkse leiding en teamleiding van het parket. Het bedrijfsbureau heeft medewerkers op bijvoorbeeld het gebied van personeel en organisatie, ict en financiën.(bron: www.om.nl/organisatie).*
*[192] http://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/mandaatregelingen-parketmedewerkers.aspx?nav=ra&l=justitiele_organisaties&l=officieren_van_justitie,, p. 29.*

- *Het aanbieden van Taakstrafsancties op een OM(jeugd)zitting namens de officier van Justitie.*

Bij volgende bevoegdheden dient overleg met de officier van justitie te worden gepleegd:

- *(on)voorwaardelijk sepot in ernstige zaken en transacties waarbij wordt afgeweken van richtlijn/afspraak (> 2.500) cf. aanwijzing hoge transacties in bijzondere zaken;*
- *Gevoelige zaken zijn uitgezonderd cf. handleiding gevoelige zaken en zaken waarin (semi)overheidsinstellingen of medewerkers van het parket of regiopolitie verdachte zijn.*

Het zou ons te ver leiden om de lijvige documentatie die wij tijdens het werkbezoek kregen, in dit rapport *in extenso* te behandelen[193]. Wij wijzen wel op het feit dat men door de jaren heen heeft getracht om de grijze zone tussen maatwerk en standaardzaken zoveel mogelijk te verkleinen. Aan de hand van de indelingen bij de verschillende parketten kunnen er twee lijnen benoemd worden, die helpen bij het structureren van de indelingsprincipes: zaaksoorten en zaakstromen. Bij de zaaksoort wordt gekeken naar type delicten[194], specifieke dadercategorieën en deelnemingsvormen. Bij de zaakstromen gaat het onder andere om intake-status[195], afdoeningsmodaliteiten[196] en complexiteit van de werkprocessen[197].

Uiteraard kan het Nederlandse systeem enkel als inspiratiebron fungeren. Systemen kunnen niet zo maar worden overgenomen.

Deze piste kan ook in verband worden gebracht met het strategisch plan voor het Openbaar Ministerie dat, in samenwerking tussen al haar geledingen, is uitgewerkt en finaal goedgekeurd door het College van Procureurs-generaal op 25.06.08. Eén van de geformuleerde strategische doelstellingen is de organisatie van de strijd tegen de gerechtelijke achterstand door de bewaking van de doorlooptijden. Het is ondermeer de bedoeling om meer case management in te voeren. Er zouden o.a. maatregelen genomen worden met het oog op een betere beheersing van de input[198]. De uitwerking van dit management zou worden begeleid door een draaiboek of modellen.

Wij stellen ons de vraag of dit inputbeheer in de toekomst ook niet de opportuniteit zou bieden om op een "geofficialiseerde" en gestandaardiseerde wijze aan de parketjuristen gerechtelijke dossiers toe te bedelen die zij naar analogie van het Nederlandse mandatensysteem zouden afhandelen.

---

[193] Deze informatie is ongetwijfeld zeer interessant als inspiratiebron voor de organisatieontwikkeling binnen het Belgische OM.

[194] Type delict: Aan de hand van het type delict kan in principe een indeling gemaakt worden op basis van wetsartikelen. Er is een aantal zaken genoemd, dat eigenlijk altijd valt onder standaardzaken (kantonzaken, PR-zaken, zaken die met snelrecht kunnen worden afgedaan, overtredingen, CVOM-zaken, verkeersmisdrijven (excl. 6 WVW). Typen zaken die eigenlijk altijd genoemd worden als maatwerkzaken zijn bijvoorbeeld overvallen, moord/doodslag, verkrachting, mensenhandel et cetera.

[195] Intake-status: Dit betreft de status/vorm van de zaak op het moment dat de zaak bij het parket binnenkomt. Indicatoren die maken dat een zaak als maatwerk wordt opgepakt kunnen zijn dat er wel/niet sprake van een voorgeleiding, een afgerond onderzoek, een afgerond eind PV of preventieve hechtenis.

[196] Afdoeningsmodaliteiten: Dit betreft de procedures van afhandeling van een zaak. Indien zaken meteen worden afgedaan (AU), er sprake is van sepots, afdoening door een politierechter of OM-transactie, worden zaken vaak bij standaard ingedeeld. Als er daarentegen sprake is van ontnemingsmaatregelen of een meervoudige strafkamer, is een zaak vaak bestemd voor maatwerk.

197 Complexiteit verwerkingsproces: Een laatste categorie is de complexiteit van een zaak. Er wordt bijvoorbeeld gesteld dat alle zaken maatwerk zijn, behalve de 'eenvoudige zaken'. Indicatoren die worden genoemd om te bepalen dat een zaak een complexe of een eenvoudige zaak is, zijn:persoonsgebonden aanpak, benodigde opsporingshandelingen, grootte van het dossier, benodigde specialistische kennis in beoordelingstraject, wel/geen bekennende verdachte.

[198] Voorbeelden uit het strategisch plan (p. 18-22):

- afspraken met de politie over behandeling van zaken (voorwerp, richting, nodige capaciteit, tijdsduur);
- rationalisatie instroom P.V'.s
- werkvergadering met politiediensten/onderzoeksrechters (afspraken voorwerp en omvang saisine onderzoeksrechter, nodige capaciteit, vermoedelijke tijdsduur).

Het ligt voor de hand dat indien de gerechtelijke en de politieke overheden, na grondig onderzoek en debat, deze weg zouden wensen in te slaan, er op termijn regelgevende initiatieven dienen te worden genomen.

- **Inschakeling van de functie in de loopbaan van de magistraat**

  Om het debat zo breed mogelijk te voeren dient ook de piste te worden besproken waarbij de functie zou ingeschakeld worden in de loopbaan van de magistraat. Nu al zijn er blijkbaar tal van parketmagistraten die voordien de functie van parketjurist hebben uitgeoefend. Indien men uiteindelijk van oordeel zou zijn dat er nooit goede scheidingslijn zou kunnen worden gevonden tussen de twee functies, dan lijkt ook deze piste relevant te zijn.

- **Plaatsvervangend substituut**

  Actueel verbiedt art. 292 Ger. W. de cumulatie van rechterlijke ambten, uitgenomen de gevallen die de wet bepaalt. W. Het is voor parketjuristen en referendarissen derhalve niet mogelijk om tot plaatsvervangend rechter of substituut te worden benoemd. Enkele referendarissen wezen op een mogelijke aanpassing van de regelgeving zodanig dat ook zij tot plaatsvervangend rechter zouden kunnen worden benoemd. Deze mogelijkheid zou ook voor de parketjuristen kunnen worden gecreëerd. Zij is door ons met de betrokken parketjuristen echter nog niet afgetoetst. Een verdere bespreking van deze piste vindt u op p. 265.

### 3.1.2. De rol van jurisconsult

In de rol van ***jurisconsult*** geeft de functie, vanuit haar de juridische expertise in een of meerdere domeinen, advies ter ondersteuning van de parketmagistraten bij hun behandeling van individuele gerechtelijke dossiers.

De functie doet, op vraag van de parketmagistraten, specifieke opzoekingen (regelgeving, rechtsleer, rechtspraak, enz.).

Ingeval de functie zijn rol als juridisch dossierbeheerder (senior) ten volle opneemt, dan zal deze rol naar alle waarschijnlijkheid redelijk beperkt blijven.

### 3.1.3. De rol van kennisbeheerder

In de rol van ***kennisbeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt (taakinformatie, beleidsinformatie of P&O informatie) en zij draagt deze over aan derden.

In eerste instantie zal de parketjurist, in de domeinen waarin hij functioneert, moeten investeren in zijn kennis van de regelgeving, de rechtspraak, de rechtsleer en het strafrechtelijke beleid.
De organisatie zelf moet de parketjurist hierbij zo goed mogelijk ondersteunen. De parketjurist kan slechts optimaal functioneren en de nodige autonomie verwerven, indien hij geïnstrueerd wordt en ondersteund door duidelijke richtlijnen op het gebied van het strafrechtelijke beleid en het case management, die in de meest ideale situatie zouden moeten worden omschreven in een soort "algemeen draaiboek bedrijfsvoering". De situatie waarbij de parketjurist afhangt van het individueel mondeling strafrechtelijk beleid van een

parketmagistraat is uit den boze. De parketjurist moet bovendien, veelal samen met de magistraten, kunnen deelnemen aan studiedagen, colloquia, allerhande opleidingen, enz.

De parketjurist heeft ook een rol bij de overdracht van zijn kennis in de organisatie. Hij werkt bijvoorbeeld mee aan de totstandkoming van vademecums in zijn materie.

### 3.2. HOOFDZAKELIJKE INSCHAKELING IN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

Zoals hiervoor al vermeld menen wij uit de voorbereidende werken te kunnen opmaken dat de wetgever voornamelijk deze functie voor de parketjurist beoogt. Zij verschilt aanzienlijk van de vorige.

Ook deze functie dient meer te worden gevaloriseerd. Voor de motivatie van de parketjuristen is het zeer belangrijk dat hun uiteindelijk opgebouwde expertise en het auteurschap van hun werkzaamheden expliciet worden erkend en geformaliseerd. Om de functie een zeker gewicht te geven moet haar graad van autonomie en haar mogelijkheid tot innovatie worden verhoogd. Zoniet zullen vele functiehouders relatief snel de functie verlaten, met de nodige gevolgen voor de kennisretentie in de organisatie.

Zoals ook blijkt uit het al geciteerde strategisch plan voor het Openbaar Ministerie dd. 25.06.08, zijn het kennis- en communicatiebeheer en de specialisatie zeer belangrijk voor de organisatie. De functie kan in deze context in de toekomst, vanuit haar juridische expertise, diverse ondersteunende rollen opnemen.

De wetgever heeft voor het Openbaar ministerie al diverse beheers-en ondersteunende organen opgericht met bevoegdheden waarbij de functie desgevallend kan worden ingeschakeld:

Art. 143bis, §2, eerste lid, van het Gerechtelijk Wetboek:

> *"Het college van procureurs-generaal beslist bij consensus over alle maatregelen die nodig zijn voor:*
> *1° de coherente uitwerking en de coördinatie van het strafrechtelijk beleid vastgelegd door de in artikel 143ter beoogde richtlijnen, en met inachtneming van de finaliteit ervan;*
> *2° de goede algemene en gecoördineerde werking van het openbaar ministerie."*

Art. 143bis, §3, derde en zesde, van het Gerechtelijk Wetboek:

> *"Het college van procureurs-generaal kan in de aangelegenheden die het bepaalt expertisenetwerken instellen, waarvan magistraten van het federaal parket, de parketten-generaal, de parketten van de procureur des Konings, de arbeidsauditoraten generaal en de arbeidsauditoraten en, desgevallend, andere deskundigen deel uitmaken….Deze netwerken zorgen ervoor, onder het gezag van het college van procureurs-generaal en onder de leiding en het toezicht van de voor de betreffende aangelegenheden speciaal aangewezen procureur-generaal, dat de informatie en documentatiedoorstroming tussen de leden van het openbaar ministerie wordt bevorderd. Bovendien kunnen zij door het college worden belast met elke ondersteuningsopdracht met het oog op de uitoefening van zijn bevoegdheden."*

Art. 143ter, van het Gerechtelijk Wetboek:

> *"Ten behoeve van het college van procureurs-generaal bedoeld in artikel 143bis, de raad van procureurs des Konings, bedoeld in artikel 150bis en de raad van arbeidsauditeurs, bedoeld in artikel 152bis, wordt een gemeenschappelijke steundienst opgericht….*
> *Hij is belast met het verlenen van ondersteuning in diverse domeinen waaronder juridische en administratieve bijstand, informaticabeheer, gebouwen en materiële uitrusting. ….*
> *Op de personeelsleden van de gemeenschappelijke steundienst is hetzelfde statuut van toepassing als op de personeelsleden bedoeld in hoofdstuk V, van deel II, boek I, titel III…"*

Het openbaar ministerie heeft voor deze gemeenschappelijke steundienst al verschillende beleidsnota's uitgewerkt. Deze voorzien ondermeer een afdeling "juridische ondersteuning" waarin juristen-coördinatoren zouden worden opgenomen. Deze zouden o.a. meewerken aan de coördinatie en de coherentie binnen het College, tussen het College en de Raden en tussen het College / de Raden en de regionale ministeries en administraties[199]. De concretisering van dit plan zal mogelijks ook beïnvloed worden door de toekomstige hervormingen van justitie.

De te ontwikkelen functie van de jurist-coördinator behoort niet tot de scope van het project. Op het ogenblik dat deze functie daadwerkelijk vorm krijgt moet ook hiervoor een functiebeschrijving worden opgesteld. In voorkomend geval moet de functie van jurist-coördinator zo goed mogelijk aansluiten bij de ondersteunende functie die in dit rapport aan bod komt, zodat er geen rolverwarring ontstaat.

De functie die wel tot de scope van het project behoort, krijgt al deels vorm in de parketten-generaal. Er dient te worden uitgemaakt of het raadzaam is om ze ook op andere niveaus onder te brengen, zoals in de auditoraten(-generaal).

Op basis van de gesprekken met het terrein en de diverse beleidsdocumenten kunnen diverse rollen worden afgeleid in de ondersteunende processen, die de organisatie nodig heeft en die de functie in de toekomst (verder) kan opnemen. Meer bepaald die van juris consult, beleidsadviseur en kennisbeheerder.

Uiteraard dient ook hier de reflectie te worden gekaderd in het debat over de kerntaken van de parketmagistraat en de efficiëntie van de werkprocessen.

### 3.2.1. De rol van juris consult

In de rol van ***juris consult*** geeft de functie, vanuit haar juridische expertise in één of meerdere domeinen, advies ter ondersteuning van de parketmagistraten bij hun behandeling van individuele gerechtelijke dossiers.

De functie bestudeert, op vraag van de parketmagistraten, de regelgeving, rechtsleer, rechtspraak, enz. die van toepassing is in een bepaald dossier en stelt een juridisch advies op.

### 3.2.2. De rol van beleidsadviseur

In de rol van ***beleidsadviseur*** geeft de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise, beleidsadvies ten opzichte van diegene die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

[199] Binnen het College: coherentie en informatiedoorstroming tussen expertisenetwerken en portefeuillehouders onderling, redactie van circulaires, enz.
Tussen het College en de Raden: informatieoverdracht expertisenetwerken aan Raden, coherentie tussen beleidsdocumenten, enz.
Tussen het College/de Raden en regionale ministeries en administraties: op het gebied van regelgeving en strafrechtelijke beleid o.a. inzake leefmilieu en stedenbouw.

De functie kan, deskundige[200] zijnde in één of meerdere materies, worden ingeschakeld in een expertisenetwerk.

Een ervaren jurist kan ook actief deelnemen aan beleidsvergaderingen, zodat hij niet louter passief instaat voor de verslaggeving. Hij kan bepaalde verbeterinitiatieven voorstellen, zelfs op strategisch niveau.

De functie kan meewerken aan de voorbereiding van omzendbrieven op het gebied van strafrechtelijk beleid.

### 3.2.3. De rol van kennisbeheerder

In de rol van ***kennisbeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt (taakinformatie, beleidsinformatie of P&O informatie) en zij draagt deze over aan derden.

In eerste instantie zal de parketjurist, in de domeinen waarin hij functioneert, zijn ***kennis moeten ontwikkelen en op peil*** houden van de wetgeving, de rechtspraak, de rechtsleer en het strafrechtelijke beleid. Verregaande specialisatie zal naar alle waarschijnlijkheid ook een grotere autonomie in de hand werken. Hij zal bijvoorbeeld zelf kunnen uitmaken welke studiedagen en opleiding nuttig zijn.

De parketjurist heeft een rol bij de ***overdracht van zijn kennis*** in de organisatie.
De functie kan rapporten en samenvattingen opmaken in (haar) juridische materies. Hij kan voor de gehele entiteit een referentiepunt worden in een bepaalde materie.

Vanuit haar juridische specialisatie kan de functie een bijdrage leveren aan de opmaak van vademecums en van allerhande "draaiboeken" inzake bedrijfsvoering. Zij kan aldus ook bijdragen tot een grotere uniformiteit binnen het OM bij de behandeling van een bepaalde materie.

De functie kan andere functies, zoals die van statistisch analist, criminoloog of vertaler-revisor, juridische bijstand geven bij de uitvoering van hun taken.

[200] *Zie art. 143 bis, §3, Ger. W.*

# 4. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN PARKETJURISTEN "AS IS +"

Actueel heeft de functie een quasi vlakke loopbaan[201]. Enkel de parketjuristen die op het moment van de inwerkingtreding van de wet van 25 april 2007[202], 6 jaar anciënniteit hebben, werden ambtshalve benoemd in de klasse A2**.**

Met het oog op een - zij het minimaal - loopbaanperspectief worden voor de parketjuristen die hoofdzakelijk wordt ingeschakeld in de primaire processen twee functies uitgewerkt, meer bepaald deze van junior en senior parketjurist.

Er wordt getracht om het verschil tussen de functies zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen. Dit gebeurt ondermeer op basis van de woordkeuze, het al dan niet volledig opnemen van de rol, de diversificatie van de rollen of de graad van autonomie. Een illustratie:

- De junior parketjurist "bereidt beslissingen voor", terwijl de senior functie ze "neemt".
- De junior parketjurist houdt bij de rol van kennisbeheerder enkel zijn eigen kennis op peil, terwijl de senior functie zijn kennis ook overdraagt aan derden.

Verschillende parketjuristen wijzen ons op het feit dat hun functie al enkele maanden na indiensttreding evolueert van een junior naar een senior inhoud. Het komt ons echter vrij bizar over dat in de praktijk aan een beginnend jurist al taken zouden worden gegeven die grotendeels overeenstemmen met die van parketmagistraat. Het is aan het Openbaar Ministerie om uit te maken of deze opdeling behouden kan blijven.

Voor de parketjuristen die hoofdzakelijk worden ingeschakeld in de ondersteunende processen wordt slechts één functie (senior) beschreven.

## 4.1. JUNIOR PARKETJURISTEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

| **DOEL VAN DE FUNCTIE** |
|---|
| In overeenstemming met de vigerende reglementering, juridisch voorbereiden van gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling teneinde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen van deze (sub)afdeling. |

[201] Artikelen 277 en 368 Ger. W.
[202] Art. 170 van de wet van 25 april 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek inzonderheid met betrekking tot bepalingen inzake het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen en inzake de rechterlijke organisatie.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **juridisch dossierbeheerder**, gespecialiseerd in één of meerdere domeinen van het recht, onder verantwoordelijkheid en supervisie van de parketmagistraat, overeenkomstig de richtlijnen van het nationale en lokale strafrechtelijk beleid en de beleidsregels inzake de verdediging van het algemeen belang, voorbereiden van justitiële oriëntaties of beslissingen in weinig complexe strafzaken of burgerlijke zaken, in één of meerdere fases van de procedure

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- voorbereiden van het opsporingsonderzoek, waaronder de studie van processen-verbaal en de opstelling van kantschriften;
- voorbereiden van justitiële beslissingen waaronder seponeren, minnelijk schikken of dagvaarden;
- redactie van de eindvorderingen en dagvaardingen;
- opstellen van zittingsnota's;
- opstellen van adviezen en vorderingen in burgerlijke zaken.

2. Als **juris consult**, op vraag van de parketmagistraat, bieden van gespecialiseerde ondersteuning

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling door de magistraat van individuele gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:
- opzoeken van regelgeving, rechtspraak en rechtsleer;
- redigeren van juridische adviezen.

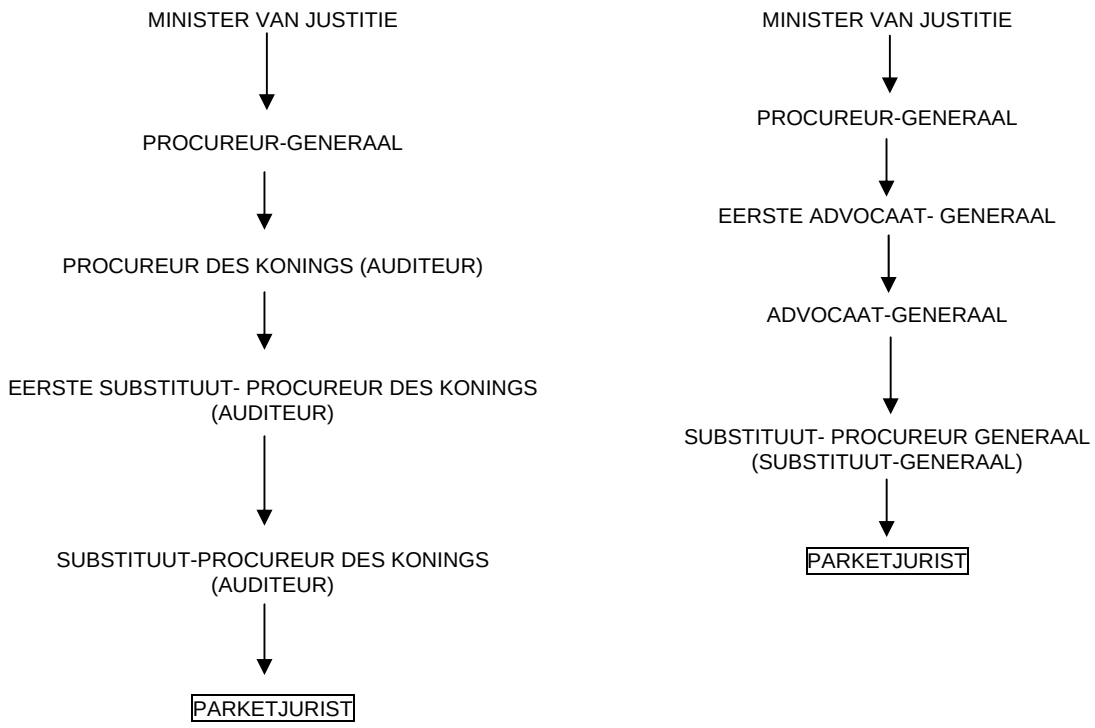
3. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise

teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren.

Mogelijke taken:
- permanente studie in het domein waarin men functioneert;
- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in pertinente materies;
- overleg plegen over een eigen opleidingsplan met de toegewezen coach.

## SITUERING




## POSITIONERING

de functie krijgt leiding van:

- hiërarchisch: de magistraat korpschef (art. 162, §2, tweede lid);
- functioneel: één of meerdere parketmagistraat van de (sub)secties.

de functie geeft leiding aan (binnen een hiërarchische context):

nihil.

## AUTONOMIE

Kan autonoom beslissen over / moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

Een beginnende parketjurist werkt onder nauw toezicht van de parketmagistraat. Hij ontvangt van hem de opdrachten, zijn resultaten worden voortdurend gecontroleerd en opgevolgd. Hij wordt begeleid naargelang de vooruitgang die hij maakt.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het (strafrechterlijk) beleid van het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso als lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en de Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie kan normale verbeteringen aanbrengen aan bestaande werkprocessen en methodes.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar eigen beperkte ervaring in de functie.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een licentiaat- of master-diploma rechten

**Kennis**

Een grondige kennis van het Straf(proces)recht, de Bijzondere strafwetgeving en het Gerechtelijk Recht

Een grondige kennis van de eigen organisatie.

**Ervaring**

Nihil.

**Inwerktijd**

1 jaar.

## 4.2. SENIOR PARKETJURISTEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

### DOEL VAN DE FUNCTIE

In overeenstemming met de vigerende reglementering, juridisch voorbereiden en behandelen van gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling teneinde bij te dragen tot een het bereiken van de operationele doelstellingen van deze (sub)afdeling.

### ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN

1. Als **juridisch dossierbeheerder**, gespecialiseerd in één of meerdere domeinen van het recht, onder verantwoordelijkheid en met de finale goedkeuring van de parketmagistraat, overeenkomstig de richtlijnen van het nationale en lokale strafrechterlijk beleid en de beleidsregels inzake de verdediging van het algemeen belang, nemen van justitiële oriëntaties of beslissingen in strafzaken en burgerlijke zaken met een zekere complexiteit, in één of meerdere fases van de procedure

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- voeren van het opsporingsonderzoek, waaronder de studie van processen-verbaal en de opstelling van kantschriften;
- het nemen van justitiële beslissingen, waaronder het seponeren, minnelijke schikken en dagvaarden;
- redactie van de eindvorderingen en de dagvaardingen;
- opstellen van zittingsnota's;
- opstellen van adviezen en vorderingen in burgerlijke zaken.

2. Als **juris consult**, op vraag van de parketmagistraat, bieden van gespecialiseerde ondersteuning

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling door de magistraat van individuele gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:

- studie van toepasselijke regelgeving, rechtspraak en rechtleer
- redigeren van complexe juridische adviezen.

3. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren en bij te dragen tot de ontwikkeling van de kennis van derden, waaronder het gerechtspersoneel en de magistraten van zijn rechtsgebied, entiteit of afdeling(en).

Mogelijke taken:

- permanente studie in het domein waarin men functioneert;
- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in pertinente materies;
- overleg plegen over een eigen opleidingsplan met de toegewezen coach;
- geven van juridische input aan criminologen, statistische analisten, of vertalers-revisoren bij de uitvoering van hun taken;
- meewerken aan verbeterprojecten en de uitbouw van vademecums in het domein waarin men functioneert.

4. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op puntstellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;
- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

5. Als **netwerker** het ontwikkelen en onderhouden van een informeel netwerk

teneinde

de processen in zijn (sub)afdeling zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen het openbaar ministerie en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices.

6. Als **peter** het tijdelijk ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega's,

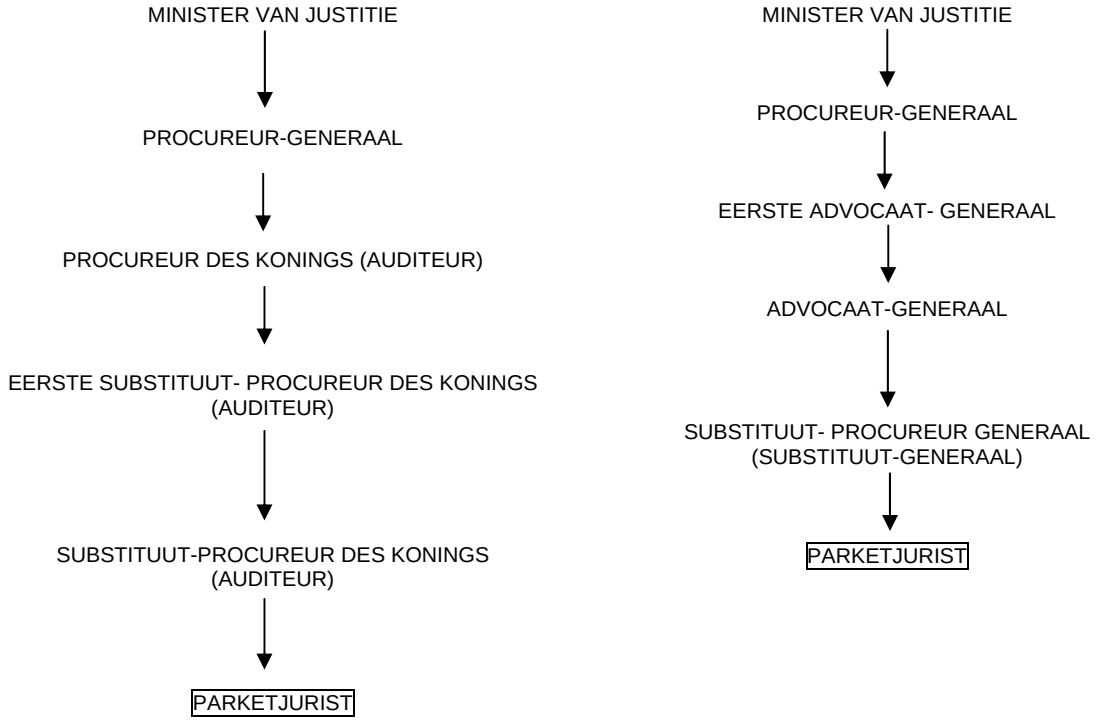
teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van bruikbare documentatie;
- beantwoorden van vragen.

## SITUERING




## POSITIONERING

de functie krijgt leiding van:

- hiërarchisch: de magistraat korpschef (art. 162, §2, tweede lid, Ger. W.);
- functioneel: één of meerdere parketmagistraat van de (sub)secties.

de functie geeft leiding aan (binnen een hiërarchische context):

nihil.

## AUTONOMIE

Kan autonoom beslissen over/ moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

De ervaren parketjurist is, zoals de parketmagistraat, weliswaar gebonden aan de wetgeving en het strafrechtelijk beleid, maar heeft bij de behandeling van de individuele dossiers een ruime autonomie. Hij beslist meestal zelf of hij overleg pleegt met de parketmagistraat. De controle door de parketmagistraat gebeurt achteraf bij de ondertekening van de diverse stukken. Voor wat betreft het opsporingsonderzoek gebeurt de controle slechts steekproefsgewijs.

## INNOVATIE

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het strafrechtelijk beleid van het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso als lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en de verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes. Zij signaleert aan de betrokken beleidsverantwoordelijken haar reflecties en bedenkingen inzake het strafrechterlijk beleid en de werkprocessen.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de functie.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een licentiaat- of master-diploma rechten

**Kennis**

Een grondige kennis van het Straf(proces)recht, de Bijzondere strafwetgeving en het Gerechtelijk Recht en een zeer grondige kennis in een of meerdere specifieke domeinen van het recht.

Een zeer grondige kennis van de eigen organisatie.

**Ervaring**

2 jaar.

**Inwerktijd**

1 jaar.

## 4.3. SENIOR PARKETJURISTEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

### DOEL VAN DE FUNCTIE

In hoedanigheid van juridisch deskundige in één of meerdere domeinen ondersteunen van de primaire en de beheersprocessen van de gehele entiteit en/of het openbaar ministerie in zijn geheel, teneinde bij te dragen tot het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen ervan.

### ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN

1. Als **juris consult**, op vraag van de parketmagistraat, bieden van gespecialiseerde ondersteuning

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling door de magistraat van individuele gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:
- studie van toepasselijke regelgeving, rechtspraak en rechtleer;
- redigeren van complexe juridische adviezen.

2. Als **beleidsadviseur**, in een of meerdere van zijn expertisedomeinen, meewerken aan de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het strafrechtelijke beleid op lokaal, meso of nationaal niveau

teneinde

bij te dragen tot de operationalisering van de strategische doelstellingen van het openbaar ministerie die betrekking hebben op zijn vakgebieden.

Mogelijke taken:
- actieve deelname aan expertisenetwerken;
- actieve deelname aan beleidsvergaderingen;
- meewerken aan de redactie en de evaluatie van omzendbrieven.

3. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise
en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren en bij te dragen tot de ontwikkeling van de kennis binnen de gehele organisatie.

Mogelijke taken:

- permanente studie in één of meerdere juridische vakdomeinen waarin men functioneert;
- overleg plegen over een eigen opleidingsplan met de toegewezen coach;
- selecteren van en deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen, enz. op het gebied van één of meerdere vakdomeinen waarin men functioneert of andere pertinente domeinen;
- redactie van studies en rapporten op het gebied van één of meerdere vakdomeinen waarin men functioneert;

- geven van juridische input aan criminologen, statistische analisten, of vertalers-revisoren bij de uitvoering van hun taken;
- meewerken aan de opmaak van vademecums, handleidingen, draaiboeken, enz. die verband houden met het domein waarin men is gespecialiseerd.

4. Als **netwerker** het ontwikkelen en onderhouden van een informeel netwerk

teneinde

de processen in zijn (sub)afdeling zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen het openbaar ministerie en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices.

5. Als **peter** tijdelijk ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega's,

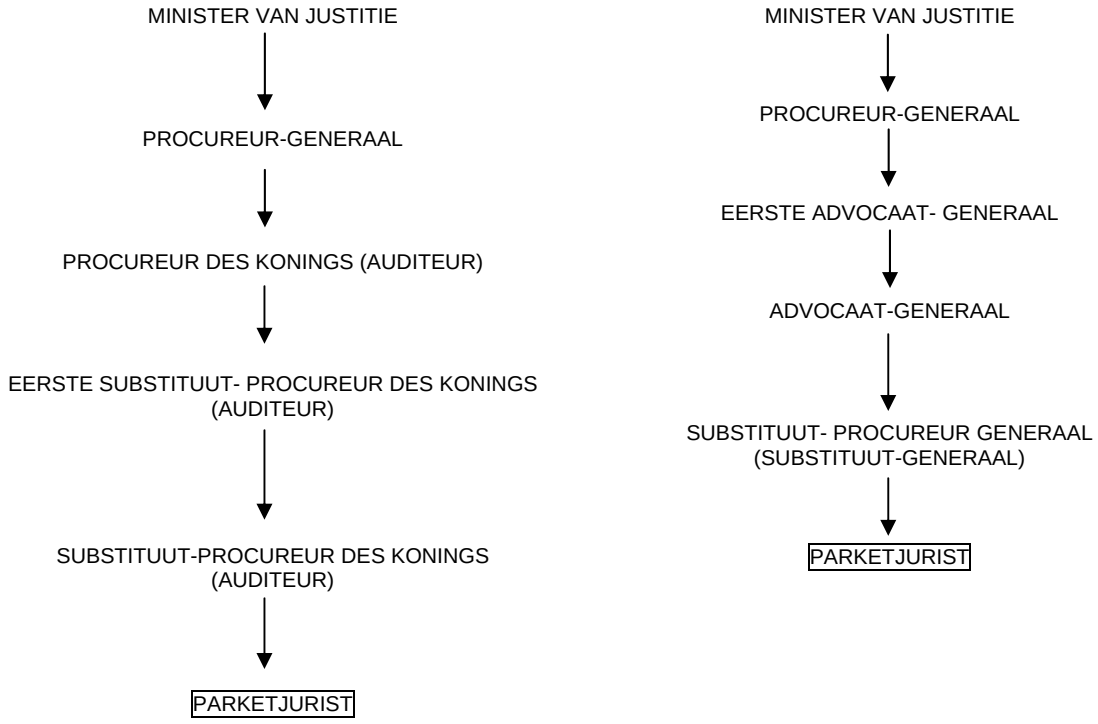
teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van bruikbare documentatie;
- beantwoorden van vragen.

## SITUERING




## POSITIONERING

de functie krijgt leiding van:

- hiërarchisch: de magistraat korpschef (art. 162, §2, tweede lid);
- functioneel: één of meerdere parketmagistraat van de (sub)secties.

de functie geeft leiding aan (binnen een hiërarchische context):

nihil.

## AUTONOMIE

Kan autonoom beslissen over / moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

De ervaren parketjurist is, zoals de parketmagistraat, weliswaar gebonden aan de wetgeving en het strafrechtelijk beleid. Hij heeft bij de uitoefening van zijn rollen echter een ruime autonomie. Hij werkt in permanent overleg met de parketmagistraten die verantwoordelijk zijn in zijn vakgebied.

## INNOVATIE

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven op het gebied van het beheer en het strafrechtelijk beleid van het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso als lokaal niveau.

Het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek, het Wetboek van Strafvordering en Bijzondere wetgeving.

**Welke vernieuwing?**

De functie is gericht op de verbetering en de verdere ontwikkeling van bestaande werkprocessen en methodes. Zij onderzoekt in haar vakgebied bijvoorbeeld voortdurend op welke wijze het strafrechtelijke beleid (inclusief haar beleidsdocumenten) en hoe op maatschappelijke evoluties kan worden ingespeeld (de lege ferenda).

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de functie en de kennis die zij verwerft door permanente opleiding en door het onderhouden van gespecialiseerde contacten.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een licentiaat- of master-diploma rechten.

**Kennis**

Een grondige kennis van het Straf(proces)recht en de Bijzondere strafwetgeving en het Gerechtelijk Recht en een zeer grondige kennis in een of meerdere specifieke domeinen. Een zeer grondige kennis van de eigen organisatie.

**Ervaring**

2 jaar.

**Inwerktijd**

1 jaar.

# 5. REFERENDARISSEN "AS IS"

## 5.1. INSCHAKELING REFERENDARIS: BEINVLOEDENDE FACTOREN

Diverse, op elkaar inwerkende objectieve en subjectieve factoren, beïnvloeden de wijze waarop referendarissen worden ingeschakeld. Hierna volgt een opsomming van diegene die wij hebben kunnen identificeren (niet in volgorde van belangrijkheid).

### 5.1.1. Het aantal referendarissen

Er bestaat weinig evenwicht in de kaders op nationaal niveau[203]. Bovendien is de functie in bepaalde gevallen een overgangsfunctie naar de magistratuur. In diverse entiteiten zou er dan ook een vrij groot verloop zijn van ervaren referendarissen, zodat het kader niet permanent ingevuld blijft.

Indien het aantal referendarissen het toelaat, worden zij veelal door de korpschef *toegewezen aan een beperkt aantal kamers*, waarbij zij een bijdrage leveren aan de behandeling van individuele dossiers In een bepaalde entiteit delen "tweelingkamers" die dezelfde materies behandelen één referendaris. Het is de bedoeling dat deze de eenheid van rechtspraak in de entiteit mee bewaakt.

Indien er onvoldoende referendarissen ter beschikking zijn, dan doen zij eerder punctuele juridische opzoekingen op vraag van de magistraten (van een bepaalde sector) van de entiteit. De referendarissen werken dan zelf niet in deze dossiers. Dit is zeker geen algemene regel.

### 5.1.2. Erkenning functie

Of de referendarissen al dan niet worden ingeschakeld en de wijze waarop, hangt grotendeels af van de goodwill van de magistraten. Zij zijn immers meestal volkomen vrij in hun keuze om al dan niet met referendarissen te werken. De korpschef zou hen quasi nooit verplichten. Zoals hiervoor al omschreven wordt deze situatie expliciet beoogd door de wetgever.

Sommige magistraten zouden eenvoudigweg niet open staan voor een samenwerking (sommigen omwille van principiële overwegingen – zie infra), zelfs ingeval van een verhoogde of te hoge werklast.
Vaak speelt het principe "onbekend is onbemind". De goodwill wordt pas gecreëerd na een positieve ervaring van de magistraat met een referendaris. Op het moment dat tussen beiden een vertrouwensband ontstaat, krijgt de referendaris meer verantwoordelijkheden. Bij een meer negatieve ervaring wordt de referendaris minder of quasi niet meer ingeschakeld, met een ongelijke werkverdeling tussen de referendarissen als gevolg.

De functiehouders werken nog vaak in de schaduw. De functie op zich geniet in de meeste entiteiten nog geen algemene erkenning. Ze wordt door de magistraten pas erkend na een concrete "vruchtbare" samenwerking. Zelfs nadat de functie meer dan tien jaar bestaat, moeten vele referendarissen nog aan pionierswerk doen.

[203] Zie overzicht p. 221.

Er is in de entiteiten daarenboven nog steeds weinig omkadering van de functie (coaching en begeleiding) voorzien.

### 5.1.3. Gerechtelijke achterstand

In sommige gevallen mag een referendaris slechts een bijdrage leveren aan de behandeling van individuele dossiers als een kamer structureel overbelast is (langdurige afwezigheid van magistraten, openstaande vacature, een tijdelijke invulling met een plaatsvervanger, …) en een achterstand heeft opgebouwd. De vraag om een dergelijke inbreng van een referendaris moet in voorkomend geval worden voorgelegd aan de korpschef.

### 5.1.4. De materie

Bepaalde materies, zoals het familierecht, zouden zich meer lenen voor een inschakeling van de referendaris in de primaire processen. Met uitzondering van de onderzoeksgerechten worden in het strafrecht quasi geen referendarissen ingeschakeld. Naar verluidt zou bij de strafrechter voornamelijk de innerlijke overtuiging van de magistraat een rol spelen.

### 5.1.5. Principiële overwegingen

De meest uitgesproken en radicale consideratie die we hebben teruggevonden was deze van een raadsheer in haar rede uitgesproken bij haar installatie als Kamervoorzitter:

> "*Overeenkomstig de artikelen 144 en 145 van de Grondwet zijn uitsluitend de rechters bevoegd om te oordelen over geschillen van burgerlijke of politieke rechten en artikel 151 neemt de onafhankelijkheid uitdrukkelijk op. Het beginsel van de functionele onafhankelijkheid impliceert dat de rechter in de loop van het beslissingsproces geen enkele externe invloed kan ondergaan. Het zou dan ook vanzelfsprekend zijn dat de referendaris op geen enkele wijze zou kunnen deelnemen aan de oordeelsvorming van de rechter, nog in feite, noch in rechte.***"**

Indien men dergelijk principe huldigt is er o.i. een existentieel probleem voor de functie. Men kan zich zelfs afvragen of bij deze optie een functie op A niveau nog wel nodig is.

## 5.2. INSCHAKELING IN PRIMAIRE PROCESSEN

Net zoals bij de andere functies bedoelen wij hiermee dat de functie een bijdrage levert aan een bepaald gerechtelijk dossier en niet zozeer de bijstand of de gerechtelijke steun aan een magistraat.

### 5.2.1. Bijdrage in extenso (theorie)

Hierna volgt een beschrijving van een verregaande bijdrage die een referendaris kan leveren aan de behandeling van een individueel dossier. Deze beschrijving fungeert verder als referentiepunt bij de analyse van de bestaande situatie[204].

❖ **Voor de pleitzitting:**

Ter voorbereiding van de zitting maakt de referendaris een verslag op voor de voorzitter en/of de bijzitters, waarbij de feiten, de ingestelde vorderingen en in geval van hoger beroep, al de genomen beslissingen worden geschetst. De rechtsvragen en de door de rechter ambtshalve op te werpen excepties worden weergegeven. Ook onduidelijkheden en knelpunten worden gesignaleerd zodat de magistraat de (pleit)zitting vlot kan leiden.

[204] *Deze omschrijving is geïnspireerd op de input van een ervaren functiehouder.*

❖ **Tijdens de zitting:**

De referendaris woont de pleidooien bij. Hij zit hierbij naast de alleenzetelende magistraat of in de zittingszaal, ingeval van een meervoudige samenstelling. Hij maakt notities met het oog op het beraad en het ontwerp van een rechterlijke beslissing. De referendaris verlaat eventueel de zittingszaal om opzoekingwerk te doen. Hij suggereert op discrete wijze bepaalde vragen aan de (kamer)voorzitter die aan partijen kunnen worden gesteld. In bepaalde gevallen vraagt de (kamer)voorzitter uitdrukkelijk na de pleidooien of de referendaris nog vragen heeft, zodat de referendaris deze rechtstreeks aan de partij kan stellen.

❖ **Na de zitting:**

De referendaris woont de beraadslaging bij. Hij doet verder opzoekingswerk (wetgeving, rechtsleer of rechtspraak). De referendaris stelt een ontwerp op van rechterlijke beslissing, rekening houdend met de resultante van het beraad en de richtlijnen van de magistraat.

In het ontwerp van gerechtelijke beslissing behandelt de referendaris alle aspecten:

· in civiele zaken (o.m. art. 780 Ger. W.): de naam, de voornaam en de woonplaats die de partijen bij hun verschijning en hun conclusies hebben opgegeven, het onderwerp van de vordering en het antwoord op de conclusies of middelen van de partijen, de vermelding van het advies van het openbaar ministerie, de gronden en het beschikkende gedeelte, de vermelding en de datum van de uitspraak in openbare zitting.

· in strafzaken (o.m. artikelen 161 en 163 W. Sv.): de strafbepaling, de uitspraak over vorderingen tot teruggave en tot schadevergoeding, de omkleding redenen en de toegepaste wetsbepaling.

❖ **Voor, tijdens of na de zitting:**

De referendaris brengt een nauwkeurig en gemotiveerd advies uit (verschillende mogelijke pistes) over de toepassing van wetgeving, rechtspraak en rechtsleer op de casus of op één of meerdere rechtsvragen ervan.

### 5.2.2. De praktijk

In de meeste gevallen doen de referendarissen slechts bepaalde onderdelen van voormelde omschrijving. In de praktijk zijn de variaties en combinaties legio. Hierna zullen diverse aspecten, in al hun verscheidenheid, nader worden bekeken.

❖ **Criteria voor de toebedeling van de dossiers**

· de moeilijkheidgraad:

- minder complexe dossiers: vooral bij beginnende referendarissen;
- meer of meest complexe dossiers: vooral bij ervaren referendarissen, waarin de magistraat vertrouwen heeft;
- bij het gerechtelijk onderzoek: dossiers zonder aangehoudenen, mini-onderzoek (vooral als de magistraten van dienst zijn);

- dossiers die de magistraat zelf niet graag behandelt;
- een "lukraak" gekozen deel van de dossiers (soms tot 50 % van alle dossiers per zitting);
- de keuze van de referendaris zelf.

In bepaalde gevallen worden al voor de zitting bepaalde dossiers toegewezen die de referendaris verder opvolgt.

❖ **Het al dan niet bijwonen van de zitting**

Bepaalde referendarissen vinden het bijwonen van de zitting weinig nuttig. In vele gevallen zou men immers niet in de mogelijkheid zijn om de dossiers grondig voor te bereiden, vermits men in het algemeen nog niet over de stukken beschikt. Art. 740. Ger. W. bepaalt immers dat alle memories, nota's of stukken die niet ten laatste tegelijk met de conclusies of, bij toepassing van artikel 735, vóór de sluiting der debatten zijn overgelegd, ambtshalve uit de debatten worden geweerd. Het niet respecteren van het tijdig neerleggen van de stukken ter griffie (art. 737 Ger. W) wordt niet gesanctioneerd. Volgens sommigen zou hierop een sanctie moeten bestaan bij. Nochtans stellen bepaalde referendarissen dat dit wel het geval zou moeten zijn. Door het gebrek aan een sanctie zou de aanwezigheid op de zitting een tijdsverlies inhouden. Een zitting zou enkel nuttig zijn om de magistraat een bepaald beeld te laten krijgen van een dossier. Na de zitting zouden deze referendarissen het dossier wel maximaal kunnen behandelen.

Sommige referendarissen hebben een goede ervaring met de procedure van schriftelijke rechtspleging cf. art. 755 Ger. W. Zij bereiden de dossiers voor zodat de magistraat over bepaalde punten aan partijen een mondelinge opheldering kan vragen. Ze wonen zelf de zitting bij en stellen desgevallend bijkomende vragen. Vervolgens maken ze zelf een project van gerechtelijke beslissing op.

❖ **Oordeelsvorming - gerechtelijke beslissing**

In bepaalde gevallen wordt de gerechtelijke beslissing uitsluitend door de magistraat genomen, zonder enige tussenkomst van de referendaris.

In andere gevallen komt er een zeer open overleg tot stand tussen de referendaris en de magistraat. Voor bepaalde magistraten is een dergelijk klankbord zeer welkom. Vooral alleenzetelende magistraten zouden dit overleg ten zeerste appreciëren.

Wij stellen de vraag aan diverse korpschefs of de inschakeling van de referendaris bij de oordeelsvorming (beraadslaging) niet in strijd is met artikel 6, eerste lid, van het EVRM. België is immers een aantal keren veroordeeld omdat de partijen in de rechtspleging voor het Hof van Cassatie, niet in de mogelijkheid waren om te antwoorden op de conclusies van het openbaar ministerie en het openbaar ministerie met raadgevende stem kon deelnemen aan de beraadslaging van het Hof. Deze procedure zou niet georganiseerd geweest zijn met respect voor de rechten van verdediging en de wapengelijkheid, aldus het Europese Hof. In de consideransen 26 en 27 van het arrest Borgers van 30 oktober 1991 stelde het Hof:

> *"26. Niemand twijfelt aan de objectiviteit waarmee het parket van cassatie zijn functies vervult. Daarvan getuigen de consensus die het in België van meet af heeft genoten en de instemming die het vanwege het Parlement herhaaldelijk te beurt is gevallen.*
> *Desalniettemin kan de zienswijze van dat parket uit het oogpunt van de partijen bij het cassatiegeding niet als onzijdig doorgaan. Met zijn betoog tot toelating of verwerping van de voorziening van een beschuldigde wordt de magistraat van het openbaar ministerie objectief*

> *diens bondgenoot of tegenstander. In de tweede onderstelling legt artikel 6, lid 1, op dat de rechten van de verdediging en het beginsel van gelijkheid der wapenen worden gerespecteerd.*
> *27. In het onderhavige geval eindigde de zitting van 18 juni 1985 voor het Hof van cassatie met de conclusie van de advocaat-generaal, strekkende tot verwerping van de voorziening van de h. Borgers. Te genen tijde kon deze hierop antwoorden: voorheen kende hij er de inhoud niet van, die hem immers vooraf niet was meegedeeld; daarna werd hem dat door de wet belet. Artikel 1107 van het Gerechtelijk Wetboek verbiedt zelfs het indienen van schriftelijke nota's na het optreden van het openbaar ministerie.*
> *Er valt niet in te zien hoe zulke restricties van de rechten van verdediging kunnen worden gerechtvaardigd."*

De korpschefs zien geen problemen in de context van het respect voor de rechten van de verdediging en de wapengelijkheid. De referendaris maakt immers deel uit van de Zetel. Eén korpschef merkt zelfs op dat men zich dient af te vragen of magistraten van het Europees Hof voor de Rechten van de Mens steeds altijd zelf hun arresten opstellen. Een andere korpschef stelt dat het van in den beginne betrekken van de referendaris een oplossing zou kunnen betekenen.

❖ **Opstelling ontwerp gerechtelijke beslissing**

*In bepaalde gevallen is de inbreng van de referendaris bij de opmaak van een project beperkt.*
Sommigen mogen slechts een samenvatting maken. Anderen moeten zich beperken tot de opmaak van "het decor" van het dossier (partijen, feitenrelaas, …) en het opzoeken van wetgeving, rechtsleer en rechtspraak. Anderen mogen slechts ontwerpen maken in zeer eenvoudige dossiers. Deze situatie wordt vaak als weinig motiverend ervaren.

*In andere gevallen werken de referendarissen de oriëntatie uit van de magistraat.*
De meesten dienen zich aan te passen aan de stijl van elke magistraat. In sommige gevallen laat de magistraat de referendaris vrij in zijn stijlkeuze.
Bij minder complexe "standaard- of routinevonnissen" zouden de magistraten de referendarissen slechts zeer weinig corrigeren.

*In eerder uitzonderlijke gevallen delegeert de magistraat de finale oriëntatie, weliswaar onder zijn verantwoordelijkheid.*
Voor de meeste referendarissen is dit een brug te ver. Zij zijn immers geen magistraat. Het is de magistraat die de beslissing personifieert. De referendaris heeft enkel de "intellectuele verantwoordelijkheid". Zijn functie is "zoeken en vinden".

❖ **Feedback na de gerechtelijke beslissing**

Slechts uitzonderlijk geeft de magistraat uit eigen beweging feedback over de beslissing die hij uiteindelijk heeft genomen. In de meeste gevallen dient de referendaris er zelf om te vragen. Sommige referendarissen vinden dit minder erg, gelet op het grote aantal dossiers dat ze behandelen. Anderen betreuren deze situatie.

❖ **Waarnemen kabinet**

Bepaalde referendarissen nemen het kabinet waar van de onderzoeksrechter, in samenwerking met zijn vervanger, bij ziekte, vakantie, enz.

### 5.2.3. De perceptie van de functiehouders

In vele gevallen zijn de referendarissen tevreden over hun functie als zij op substantiële wijze een bijdrage kunnen leveren aan de behandeling van een dossiers. Zij wijzen op de voordelen ervan:

- Het zou interessant werk zijn.
- De magistraat neemt de eindbeslissing en is er 100% verantwoordelijk voor.
- De werklast zou in principe kleiner zijn dan die van de magistraat. Sommigen spreken dit tegen.
- Er zijn voor wat de strafzaken betreft geen nacht- of weekenddiensten.
- De functie zou goed te combineren zijn met het privéleven.

Veelal wordt wel gewezen op het feit dat de functie voldoening geeft aan relatief jonge juristen. Men vreest dat bepaalde referendarissen in de toekomst geen genoegen meer zullen nemen met het gebrek aan carrièreperspectief.

Er wordt verschillende malen gewezen op het feit dat ervaren referendarissen momenteel gerechtelijke stagiairs of beginnende magistraten begeleiden.

## 5.3. INSCHAKELING IN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

In bepaalde gevallen nemen de referendarissen de rol op die de wetgever initieel beoogt. Zij ***geven dan advies*** aan magistraten (juridische opzoekingen) naar aanleiding van punctuele vragen in dossiers waaraan ze zelf niet verder meewerken***.***

In bepaalde entiteiten is dit de belangrijkste rol voor de referendaris. Het zijn voornamelijk entiteiten waar de korpschefs en/of de magistraten principieel tegen de inschakeling zijn van de referendaris in de primaire processen.
Sommige korpschefs voelen zich gedwongen om deze rol te laten primeren bij gebrek aan voldoende referendarissen. Zij zijn van oordeel dat ze de referendarissen slechts kunnen inschakelen in de primaire processen indien elke kamer op die manier op hen beroep kan doen.

In andere entiteiten is deze rol eerder accessoir en primeert hun rol in de primaire processen. Het aantal vragen per week zou zeer variabel zijn. Sommigen spreken over een 2 à 3 tal per week of minder. Uiteraard zegt het aantal vragen op zich, los van de inhoud ervan, vrij weinig. Op referendarissen die kwaliteitsvol werk afleveren zou meer beroep worden gedaan.

Bepaalde referendarissen betreuren het dat ze bij een punctuele vraag in een dossier, het dossier zelf niet kunnen bekijken. Zij zijn van oordeel dat hun opzoekingen meer accuraat zouden kunnen zijn indien ze over het volledige dossier beschikten. Zij vinden deze werkwijze bovendien weinig valoriserend.

De meeste referendarissen besteden daarenboven relatief veel tijd aan ***het op peil houden van hun eigen kennis.*** Zij actualiseren hun kennis van wetgeving, rechtsleer en rechtspraak in de hun toegewezen materie(s) door middel van het nazicht van het B.S., STRADA , JURA, tijdschriften, enz.

Bepaalde referendarissen bestuderen - al dan niet op eigen initiatief - (nieuwe) regelgeving. Zij stellen hun verworven kennis vervolgens ter beschikking van anderen.

De wet op de deskundigen wordt in dit verband weerom regelmatig gebruikt als illustratie. In een bepaald geval stelt een referendaris, in samenspraak met zijn korpschef, de nieuwe werkprocessen die voortvloeien uit deze nieuwe regelgeving volledig op punt.

In een bepaalde entiteit maken de referendarissen systematisch om de twee maanden een overzicht op van recente rechtspraak en wetgeving, dat wordt verspreid zowel binnen de eigen entiteit als daarbuiten. Zij maken tevens deel uit van een werkgroep die is samengesteld uit magistraten, afgevaardigden van universiteiten en de advocatuur. In deze werkgroep worden over de uiteenlopende rechtspraak gediscussieerd.

Sommigen geven opleiding aan magistraten of andere actoren binnen justitie in een welomlijnde materie waarin ze zich vooraf specifiek hebben toegelegd.

Veelal zijn de referendarissen verantwoordelijk voor de inbreng van de rechtspraak van de entiteit in juridat of in lokale databestanden. Voor sommigen is dit het enige aspect van hun werkzaamheden waarbij ze meewerken aan “de eenheid van rechtspraak”. In een bepaalde entiteit is een referendaris verantwoordelijk voor het bibliotheekbeheer, waarbij hij leiding geeft aan een medewerker.

Kennelijk wordt van een referendaris omzeggens niet verwacht dat hij bepaalde ***(beleids)suggesties doet.*** Bepaalde referendarissen durven zelfs ten opzichte van hun korpschef geen voorstellen doen over de wijze waarop de functie wordt ingeschakeld. Er zou een tendens bestaan om eerder een afwachtende en weinig assertieve houding aan te nemen.

**De perceptie van de functiehouders**

De meeste referendarissen hebben blijkbaar meer intellectuele voldoening indien zij op substantiële wijze een rol in de primaire processen kunnen opnemen. Het uitsluitend opnemen van rollen in de ondersteunende processen wordt als minder uitdagend ervaren.

## 5.4. POSITIONERING

De referendarissen staan formeel onder de hiërarchische leiding van de korpschefs.

Bepaalde referendarissen dienen voor hun administratie rekenschap te geven aan de hoofdgriffier of de griffier- hoofd van dient van hun sectie of afdeling (MEDEX, verlof, ..). In bepaalde gevallen moeten zij rekenschap geven aan “de stafdienst” van de korpschef.

De meesten staan onder de functionele leiding van de (kamer)voorzitter en/of bepaalde magistraten. De kwaliteit van de interne opleiding, begeleiding en coaching hangt vaak af van de goodwill en de pedagogische vaardigheden van de functioneel leidinggevenden. De meeste entiteiten hebben hiervoor nog maar weinig structurele omkadering (richtlijnen, enz.) voorzien. Meestal bepalen de referendarissen zelf hun prioriteiten. In bepaalde gevallen wordt gewag gemaakt van het feit dat er vrij weinig controle is op de werklast en de output van de referendarissen. Diegenen die minder goed presteren zouden gewoonweg minder worden ingeschakeld en verder weinig worden aangestuurd.

# 6. REFERENDARISSEN VAN "AS IS" NAAR "TO BE"

Er lijkt bij alle betrokkenen een consensus te bestaan dat de actuele "flou artistique" nefast is, zowel voor de organisatie als voor de functiehouders zelf.

Bepaalde korpschefs nemen al initiatieven om zicht te krijgen op hun werkzaamheden, verwachtingen, problemen, enz. Sommigen werken aan criteria op basis waarvan de referendarissen moeten of kunnen worden ingeschakeld. In bepaalde gevallen moeten kamervoorzitters al rekenschap geven van de wijze waarop ze de functie inzetten. Deze oefening dient in de Zetel evenwel nog op structurele wijze te worden verder gezet.

## 6.1. REFENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK WORDEN INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

Zoals bij de parketjuristen is de voornaamste rol in de primaire processen deze van juridisch dossierbeheerder. Uiteraard kunnen ook hier nog diverse rollen bijkomen, zoals die van aanspreekpunt.

### 6.1.1. De rol van juridisch dossierbeheerder

In de rol van juridisch dossierbeheerder in de primaire processen levert de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en expertise, een bijdrage aan individuele gerechtelijke dossiers.

Het debat in hoeverre de referendaris een bijdrage kan leveren bij de behandeling van een individueel gerechtelijk dossier is amper geopend. Ook hier is het absoluut noodzakelijk om "het kerntakendebat van de magistratuur" te voeren. Het is aan de gerechtelijke en politieke beleidsverantwoordelijken om uiteindelijk de principiële lijnen uit te zetten en keuzes te maken.

❖ **Mogelijke pistes**

Het is onze bedoeling om bepaalde pistes te onderzoeken die één en ander zouden kunnen uitklaren. Voor deze pistes moeten echter meestal wetgevende initiatieven worden genomen.

- **Systeem Nederland**

  In Nederland organiseren de entiteiten autonoom hun juridische werkzaamheden. De zwaarte van de dossiers vormt kennelijk de basis voor de toebedeling ervan aan een bepaald niveau van "gerechtsambtenaren"[205]. Dit geeft het voordeel dat er criteria bestaan voor de inschakeling van gerechtspersoneel. Aan elk niveau is ook een loonschaal verbonden.

  - De ***"administratief-juridisch medewerker"*** (mbo[206] niveau) geeft bij eenvoudige zaken ondersteuning ter zitting of stelt conceptvonnissen op.

[205] "gerechtsambtenaren" = ons gerechtspersoneel
"rechterlijke ambtenaren met rechtspraak belast" = onze magistraten.
[206] Mbo: middelbaar beroepsonderwijs. Het is een vorm van voortgezet onderwijs. Het duurt vier jaar en is bedoeld voor leerlingen van zestien tot twintig jaar. Er worden zowel algemene als beroepsgerichte vakken gegeven.

- De ***adjunct juridisch medewerker*** (mbo+ niveau), de ***juridisch medewerker*** (hbo[207] of academisch niveau) en ***de senior juridisch medewerker*** (academisch niveau) doen de juridische voorbereiding van zaken, zittingsondersteuning, de juridische nabewerking van zaken (waaronder het opstellen van conceptuitspraken) en het bewaken van de voortgang van de zaakbehandeling. Het verschil tussen de werkzaamheden in deze drie functies is de zwaarte van de rechtszaken waaraan zij juridische ondersteuning verlenen. Het gaat dan om respectievelijk als licht (juridisch-technisch niet ingewikkeld die volgens een standaardaanpak worden afgedaan), middelzwaar (juridisch minder ingewikkeld, waarvan het geschilpunt binnen korte tijd, inclusief lezen van de wet- en regelgeving en andere informatiebronnen, duidelijk is) en relatief zwaar gekwalificeerde zaken (juridisch- technisch ingewikkeld, waarvan het geschilpunt pas na nadere bestudering van wet- en regelgeving en andere informatiebronnen duidelijk is).

- Voor zover de ***stafjuristen*** (academisch niveau en ruime ervaring als juridisch medewerker op het betreffende rechtsgebied) juridische ondersteuning verlenen is dit aan de categorie zaken die als de zwaarste worden gekwalificeerd, de complexe zaken. Zowel bij de ondersteuning ter zitting als bij het opstellen van conceptvonnissen hebben de stafjuristen een grotere rol dan de juridisch medewerkers. Complexe zaken waarbij a) complexe juridische vra(a)g(en) aan de orde is (zijn) en waarbij een grote regeltechnische kennis dan wel een grote mate van vaardigheid in het hanteren van deze regels noodzakelijk is en/of b) het gaat om een feitelijk gecompliceerd geschil. Hij/zij moet de zaak vanuit diverse invalshoeken analyseren en op basis van eigen interpretatie tot een afgewogen oordeel komen. Het gaat vaak om zaken die de nodige juridische kennis vragen en een beroep doen op het onderkennen van de verschillende juridische posities, teneinde een juiste beslissing te kunnen nemen. Daarnaast komt het voor dat de stafjurist unieke zittingszaken behandelt, waar weinig of geen wetgeving en/of jurisprudentie over bestaat. Deze zaken kennen veelal een juridische problematiek die vanuit verschillende invalshoeken geanalyseerd moet worden. Veelal hebben de werkzaamheden betrekking op een rechtsgebied dat sterk in beweging is en waar de ontwikkelingen elkaar snel opvolgen (…)'.

Bij onze interviews van de tweede ronde zijn de beoordelingen van de korpschefs van de pilootsites over dit systeem zeer uiteenlopend; van ronduit negatief tot uitermate positief.

- Een korpschef, die geen ervaring heeft met referendarissen, stelt expliciet dat hij nooit de redactie van een gerechtelijke beslissing in een complex dossier aan hen zou toevertrouwen. Hij zou dit ook niet doen nadat hij hen een duidelijke oordeelsvorming over het dossier had gegeven. Elke zin in een beslissing zou immers belangrijk kunnen zijn en voor cassatie vatbaar. Hij kan zich desgevallend wel vinden in het feit dat de redactie van ontwerpbeslissingen in eenvoudige dossiers zou kunnen worden gedelegeerd aan niet-magistraten en geeft als voorbeeld eenvoudige dossiers op het niveau van de vredegerechten of politierechtbanken. Wij merken hierbij op dat dit nu reeds gebeurd door griffiers of zelfs gerechtspersoneel van niveau C of D.

- Verschillende korpschefs zijn niet onmiddellijk gekant tegen het Nederlandse concept, maar zijn van oordeel dat één en ander zeer grondig moet worden bekeken. Een bepaalde korpschef is er van overtuigd dat er voldoende magistraten zijn. De referendarissen moeten opzoekingen doen, de magistraat trancheert en de referendaris werkt een ontwerpbeslissing uit.

- Een andere korpschef kan zich volledig vinden in het Nederlandse systeem.

[207] Hbo: hoger beroepsonderwijs. In tegenstelling tot de universiteiten zijn hbo-opleidingen, naast de overdracht van vaktheoretische kennis gericht op de ontwikkeling van vaardigheden in nauwe aansluiting op de beroepspraktijk.

Mocht deze piste valabele elementen bevatten voor de Belgische Rechterlijke Orde, dan dienen de werkprocessen te worden aangepast:

- opstelling van duidelijke indicatoren en richtlijnen die de zwaarte van de binnenkomende dossiers bepalen;
- afstemming van deze indicatoren op die van de productbepaling bij de werklastmeting;
- bepaling aan welke categorie van gerechtspersoneel een binnenkomend dossier wordt toegewezen.

In voorkomend geval kan artikel 726 Ger. W.[208] een andere dimensie krijgen. Mogelijks kunnen de referendarissen een rol krijgen bij de toewijzing aan een bepaalde kamer. Zij zouden meer bepaald voormelde criteria en richtlijnen kunnen toepassen op de binnenkomende dossiers. Deze dossiers zouden vervolgens aan de juiste kamer met de juiste personeelscategorie kunnen worden toebedeeld. Er is in deze een zekere analogie met de parketjuristen[209].

Op dergelijke manier wordt bijvoorbeeld gewerkt bij de handelssector van het gerechtshof 's-Gravenhage. In het verdelingsprotocol van februari 2010 van deze entiteit wordt ondermeer bepaald:

> "*5. De **te verdelen zaken worden globaal inhoudelijk doorgenomen door een schrijfjurist of secretaris** volgens een af te spreken rooster. De beoordeling leidt tot een korte aanduiding van de aard van de zaak. Die aanduiding sluit bij voorkeur aan bij de categorieën, genoemd in de bijgevoegde verdelingslijst van de kamers en dient ertoe de verdeling over de (gespecialiseerde) kamers mogelijk te maken.*
>
> *…9. Toedeling geschiedt, wat de aantallen zaken betreft, naar evenredigheid van het aantal fte's dat per kamer voor het primaire werk beschikbaar was in de periode waarin de zaken zijn gefourneerd. **Schrijfjuristen worden na een inwerktijd van zes maanden voor 0,7 fte meegeteld (naar rato voor parttimers)…"***

In het Nederlandse systeem kunnen ***alle gerechtsambtenaren*** voor de dossiers van hun respectievelijke niveau ***als zittingsgriffier*** worden ingeschakeld. Conform art. 14, 3, van de Wet op de Rechterlijke Organisatie:

> *"verrichten de daartoe door het bestuur van een gerecht aangewezen gerechtsambtenaren, rechterlijke ambtenaren in opleiding en gerechtsauditeurs de werkzaamheden die bij of krachtens de wet aan de griffier zijn opgedragen. Zij zijn bevoegd deze werkzaamheden ook voor andere gerechten uit te voeren. De aanwijzing geschiedt schriftelijk."*

De meeste referendarissen aan wie dit systeem wordt voorgelegd, tonen weinig enthousiasme voor deze werkwijze. Zij zijn van oordeel dat de griffier voornamelijk administratief werk verricht en vrezen dat in voorkomend geval hun functie zou worden "gedevalueerd".

Ingeval er daadwerkelijk een inputbeheersing tot stand zou komen, dan zou dit probleem kunnen worden ondervangen. De referendaris zou op de zitting immers een zeer beperkt aantal moeilijke dossiers krijgen, met slechts een klein percentage aan meer administratieve taken.

---

[208] Art. 726 Ger. W. Wanneer een zaak op de rol van een kamer voor de inleiding van zaken gebracht is en op de inleidende zitting niet aangehouden wordt of niet tot een bepaalde dag uitgesteld wordt om te worden behandeld en berecht, wordt zij, indien daartoe grond bestaat, door de voorzitter van de rechtbank toegewezen aan een andere kamer.

[209] In het strategisch plan van het Openbaar Ministerie worden maatregelen genomen met het oog op een betere beheersing van de input (zie punt 3.1.1. van dit hoofdstuk).

Mochten de beleidsverantwoordelijken over deze piste verder willen reflecteren, dan is bijkomend onderzoek, desgevallend ter plaatse, meer dan gewenst.

Indien dit systeem in België zou worden gevolgd, dan zou dit uiteraard aanzienlijke gevolgen hebben voor de werklast en de inhoud van de functie van de magistraten en de griffiers. Een correcte omkadering (opleiding - begeleiding) zou hierbij een sine qua non zijn.

Ook hier moet worden gewezen op het belang van een synergie met het project functiebeschrijvingen van de magistratuur.

- **De inschakeling van de functie in de carrière van de magistraten**

Bepaalde korpschefs zijn van oordeel dat de functie hoe dan ook problematisch zal blijven. Referendarissen zouden steeds goedkope krachten blijven die vonnissen en arresten maken voor magistraten met te veel werk.

Zij pleiten voor een inschakeling van de functie in de loopbaan van de magistraat. Bijvoorbeeld starten in de politierechtbank, de echelons doorlopen en opklimmen tot de functie van magistraat. Het feit dat de organisatie de betrokkenen zelf heeft kunnen opleiden, begeleiden en evalueren is een pluspunt.

Deze piste wordt ook door de meeste referendarissen toegejuicht.

- **Plaatsvervangend rechter**

Verschillende referendarissen vinden de benoeming tot plaatsvervangend rechter een valabele piste.
Zoals al gesteld onder punt 3.1.1. van dit hoofdstuk verbiedt art. 292 Ger. W. de cumulatie van rechterlijke ambten, uitgenomen de gevallen die de wet bepaalt. Het is voor parketjuristen en referendarissen derhalve niet mogelijk om tot plaatsvervangend rechter of substituut te worden benoemd.

Het actuele systeem van plaatsvervangende rechters is al door verschillende instanties bekritiseerd.

Naar aanleiding van de beroepen tot vernietiging ingesteld tegen de artikelen 4, 7, 10 en 23 van de wet van 9 juli 1997 houdende maatregelen teneinde de gerechtelijke achterstand weg te werken bij de hoven van beroep wijst het Arbitragehof op het feit dat[210]:

> *"B.5.8. Uit de parlementaire voorbereiding van de bestreden bepalingen blijkt dat de wetgever zich bewust was van de mogelijke nadelen verbonden aan de aanwezigheid van advocatenplaatsvervangende raadsheren in de aanvullende kamers. Het is immers niet denkbeeldig dat hun aanwezigheid in de aanvullende kamers zou kunnen* ***leiden tot een functieverwarring tussen de rechter en de advocaat en tot belangenverstrengeling, wat twijfels zou kunnen oproepen omtrent de onafhankelijkheid en onpartijdigheid van het rechtscollege,*** *alhoewel laatstgenoemd risico aanzienlijk is getemperd door het toezicht uitgeoefend door het Hof van Cassatie op de rechtspraak."*

In zijn ambtshalve advies van 5 mei 2006 stelt de Hoge van Hoge Raad van Justitie:

> *"Hoewel het systeem van de plaatsvervangende rechters momenteel noodzakelijk is voor de goede werking van justitie, omdat het verhindert dat de gerechtelijke achterstand toeneemt, is de Hoge Raad voor de Justitie evenwel van oordeel dat er fundamentele vragen rijzen over* ***1/***

[210] Arrest nr. 29/99 van 3 maart 1999 van het Arbitragehof.

> ***de werkelijke motivatie van de plaatsvervangende rechters; 2/ de afwezigheid van de vereiste van het slagen voor een bekwaamheidsexamen; 3/ de schijn van partijdigheid en het gevoel van verwarring over de rol van eenieder van de actoren die dit bij de rechtzoekenden teweegbrengt en 4/ de toekenning van juridische mandaten in ruil voor de verleende diensten."***

De referendarissen die deze piste genegen zijn, menen dat hun inschakeling als plaatsvervangend rechter minder aanleiding zou geven tot rolverwarring dan de inschakeling van advocaten. Referendarissen maken immers al deel uit van de Rechterlijke Orde en in hun statuut zijn waarborgen opgenomen inzake onafhankelijkheid en onpartijdigheid (benoeming door de Koning, tucht, evaluatie). Ook praktisch gezien zou er veel sneller beroep op hen kunnen worden gedaan bij plotse verhindering van een magistraat; zij zijn immers al "in huis".

Er moet wel worden gewezen op het feit dat de functie momenteel onder het gezag en toezicht staat van de korpschef, wat mogelijks een effect kan hebben op de onafhankelijkheid van de functie.

Bij de voorbereidende werken van de wet van 25 april 2007[211] wordt volgend amendement nr. 10[212] ingediend, dat uiteindelijk niet wordt weerhouden:

> *Een artikel 98bis (nieuw) invoegen, luidende:*
> *« Art. 98bis. — Het eerste lid van artikel 300 van hetzelfde wetboek wordt vervangen als volgt:*
> *De plaatsvervangende raadsheren zoals bedoeld in artikel 207bis, § 1, 1º, 2º, 4º en 5º, en de plaatsvervangende rechters zijn onderworpen aan dezelfde regels van onverenigbaarheid als de werkende rechters, behoudens de uitoefening van het beroep van advocaat en van notaris en de bezigheden die hen daardoor geoorloofd zijn alsook de uitoefening van het ambt van referendaris bij de hoven en rechtbanken en van parketjurist.*
> *Het ambt van referendaris is overenigbaar met het ambt van plaatsvervangend rechter in hetzelfde rechtscollege. De uitoefening van het ambt van referendaris bij een afdeling van de rechtbank van eerste aanleg is echter wel verenigbaar met het ambt van plaatsvervangend rechter in een andere afdeling van die rechtbank.*
> *Het ambt van parketjurist bij een rechtscollege is onverenigbaar met het ambt van plaatsvervangend rechter in datzelfde rechtscollege. »*
>
> *<u>Verantwoording</u>*
> *Het ambt zou aantrekkelijker worden als het verenigbaar was met het ambt van plaatsvervangend rechter, aangezien de anciënniteit als referendaris of parketjurist al wordt meegerekend voor een benoeming tot het ambt (artikel 188 en 192 GW) (zie opmerkingen AJUREF 22 januari 2007).*

Ingeval de inhoud van dit amendement ooit zou worden weerhouden, dan kan men zich de vraag stellen of het wel aangewezen zou zijn om de mogelijkheid uit te sluiten om plaatsvervanger te zijn in de eigen entiteit. Zo zou het voordeel van de onmiddellijke beschikbaarheid immers verloren gaan.

Deze piste is tot op heden door ons nog niet afgetoetst bij de gerechtelijke beleidsverantwoordelijken.

### 6.1.2. Andere rollen

Voor de functie worden in de voorstellen van functiebeschrijvingen nog bijkomende rollen opgenomen die zich situeren in de andere sleutelprocessen.

[211] Wet van 25 april 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek inzonderheid met betrekking tot bepalingen inzake het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen en inzake de rechterlijke organisatie
[212] Senaat 3/2009-3

## 6.2. REFERENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

Actueel zijn er korpschefs die voor hun soort jurisdictie geen voordeel zien in een inschakeling van de functie in de primaire processen. Over het algemeen zijn het jurisdicties die weinig te maken hebben met gerechtelijke achterstand en die ook geen ervaring hebben met de functie, zoals de arbeidsrechtbanken en -hoven. Zij zien deze functie voornamelijk ondersteunende rollen opnemen. Bovendien zijn bepaalde korpschefs van oordeel dat bij gebrek aan voldoende referendarissen deze functie primeert.

Zoals al gesteld getuigen de meeste referendarissen dat zij in deze functie het minst genoegdoening en erkenning ervaren. Het is dan ook belangrijk om de rollen zodanig in te vullen dat de functie voldoende wordt gevaloriseerd.

### 6.2.1. De rol van jurisconsult

In de rol van ***jurisconsult*** geeft de functie, vanuit haar de juridische expertise in een of meerdere domeinen, advies ter ondersteuning van de magistraten bij hun behandeling van individuele gerechtelijke dossiers.

De vraag wordt gesteld in hoever deze rol, ingeval hij een belangrijk deel van de dagtaak van een referendaris inneemt, wel voldoende "werksatisfactie" kan opleveren voor een universitair. Het beantwoorden van punctuele vragen van magistraten naar aanleiding van dossiers die zij zelf behandelen en waarvan de referendaris geen kennis heeft, zou in de praktijk weinig bezieling opwekken.

Bovendien wordt gesuggereerd dat het in voorkomend geval zeer aangewezen zou zijn dat zowel de magistraten als de referendarissen zich aan door de entiteit vooropgestelde richtlijnen zouden houden op het gebied van de bepaling van prioriteiten, de timing, het aantal vragen, feedback, e.d.m.

### 6.2.2. De rol van kennisbeheerder

In de rol van ***kennisbeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden.

Er is een grote consensus over het feit dat het in een kennisorganisatie zoals de Zetel ieders opdracht is om "levenslang bij te leren". Velen voelen de noodzaak dat er in hun entiteit een eigentijds kennismanagement wordt opgebouwd. Een bepaalde korpschef stelt uitdrukkelijk dat de Zetel als onafhankelijk orgaan haar eigen kennis moet opbouwen en dat hij geen behoefte heeft aan "de interpretatie van universiteitsprofessoren of advocaten".

Er rijzen hieromtrent diverse vragen. Dient elke entiteit haar eigen kennismanagement op te bouwen? Is hiervoor geen rol weggelegd voor een toekomstige steundienst van een beheersorgaan van de Zetel? Wat kan of moet hierbij in de toekomst de bijdrage van de referendaris zijn? Moet de referendaris zo gespecialiseerd of zo polyvalent mogelijk worden?

Hierna volgen enkele pistes die door het terrein worden aangereikt.

- Sommigen vinden het opportuun dat een referendaris de bibliotheek beheert en een medewerker ervan aanstuurt. Alleszins moet in voorkomend geval een roloverlapping met een bibliotheekbeheerder worden vermeden.

- Velen zijn van mening dat de referendaris een belangrijke rol moet spelen in het repertoriëren van de rechtspraak van de entiteit en het verspreiden ervan in de entiteit zelf en aan de (keten)partners. Allerlei systemen worden hierbij gebruikt (email, databestanden, enz. )

- In verschillende entiteiten is men van mening dat de referendaris een belangrijke rol kan vervullen wanneer er nieuwe ontwikkelingen zijn (regelgeving, rechtspraak, …). In dat geval is iedereen die ermee wordt geconfronteerd een stuk zoekende. Een studie waarbij één en ander grondig wordt "uitgespit" wordt als zeer nuttig ervaren.

### 6.2.3. De rol van beleidsadviseur

In de rol van ***beleidsadviseur*** geeft de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise, beleidsadvies ten opzichte van diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

Mogelijks kan deze, ingeval hij op substantiële wijze wordt opgenomen, de functie de nodige erkenning bieden. Enkele voorbeelden van een invulling ervan[213]:

- Een volwaardig partnerschap van de referendaris bij een overleg tussen magistraten van een bepaalde sector of van de gehele entiteit over kwaliteitsbewaking. De inbreng blijft hier niet beperkt tot de verslaggeving, maar de referendaris is proactief en neemt bepaalde initiatieven.

- De referendaris neemt het initiatief met het oog op de wijziging of optimalisering van de werkprocessen. Wij refereren naar het al vermelde voorbeeld van een referendaris die met een magistraat het werkproces aanpast na de nieuwe regelgeving op de deskundigen.

Zoals al aangehaald nemen de referendarissen naar verluidt over het algemeen een vrij onderdanige en afwachtende positie in ten opzichte van de magistraten. Deze rol kan dan ook pas ten volle worden opgenomen na een mentaliteitswijziging bij alle betrokkenen, inclusief de magistraten.

[213] Desgevallend kunnen de referendarissen in de toekomst ook een beheersfunctie opnemen. Bij de Raad van State zijn er eerste referendarissen-afdelingshoofden van het coördinatiebureau (bijhouden stand wetgeving, ter beschikkingstellen documentatie van de twee afdelingen, documentatie van het bureau betreffende de stand van de wetgeving ter beschikking te stellen van het publiek, voorbereiding coördinatie, codificatie en de vereenvoudiging van de wetgeving) aangewezen met adjunct-mandaat (drie jaar, hernieuwbaar en na 9 jaar definitief).

# 7. VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVINGEN REFERENDARISSEN "AS IS +"

Ook deze functie heeft actueel een quasi vlakke loopbaan[214]. Enkel de referendarissen die op het moment van de inwerkingtreding van de wet van 25 april 2007[215], 6 jaar anciënniteit hebben, werden ambtshalve benoemd in de klasse A2**.**

Met het oog op een - zij het minimaal - loopbaanperspectief worden voor de referendarissen die hoofdzakelijk worden ingeschakeld in de primaire processen, twee functies uitgewerkt, meer bepaald deze van junior en senior referendaris.

Ook hier wordt getracht om het verschil tussen de functies zo goed mogelijk tot zijn recht te doen komen. Dit gebeurt ondermeer op basis van de woordkeuze, het al dan niet volledig opnemen van de rol, de diversificatie van rollen of de graad van autonomie. Een illustratie:

- De junior referendaris werkt mee aan minder juridisch technische complexe dossiers, terwijl de senior functie meewerkt aan meer complexe dossiers.
- De junior referendaris houdt bij de rol van kennisbeheerder enkel zijn eigen kennis op peil, terwijl de senior functie zijn kennis ook overdraagt aan derden.

Voor de referendarissen die hoofdzakelijk worden ingeschakeld in de ondersteunende processen wordt slechts één functie beschreven.

## 7.1. JUNIOR REFERENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

In overeenstemming met de vigerende reglementering, verlenen van juridische medewerking aan gerechtelijke dossiers teneinde bij te dragen tot het bereiken van de doelstellingen van haar afdeling(en).

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **juridisch dossierbeheerder**, onder verantwoordelijkheid en volgens de instructies van één of meerdere magistraten, meewerken aan de behandeling van de aan de functie toebedeelde juridisch technisch minder complexe gerechtelijke dossiers, in één of meerdere fases van de procesgang

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

[214] Artikelen 277 en 368 Ger. W.
[215] Art.170 van de wet van 25 april 2007 tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek inzonderheid met betrekking tot bepalingen inzake het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen en inzake de rechterlijke organisatie.

Mogelijke taken:

- opmaken van een verslag van instaat gestelde dossiers met alle relevante elementen, waaronder de feitelijke en de rechtsvragen, excepties en andere knelpunten;
- tijdens de debatten ad hoc geven van advies naar aanleiding van incidenten;
- bijwonen van het beraad;
- geheel of gedeeltelijk opstellen van een ontwerp van gerechtelijke beslissing volgens de oriëntatie van één of meerdere magistraten;
- tijdens de gehele procesgang proactief geven van advies over de toepassing van wetgeving, rechtspraak en rechtsleer in gerechtelijke dossiers.

2. Als **juris consult**, op vraag van de magistraat, bieden van gespecialiseerde ondersteuning

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling door de magistraat van individuele gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:
- opzoeken van regelgeving, rechtspraak en rechtsleer;
- redigeren van juridische adviezen.

3. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise

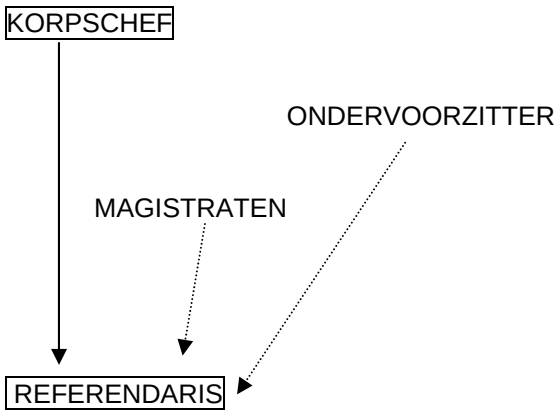
teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren.

Mogelijke taken:

- overleg plegen over een eigen opleidingsplan met de toegewezen coach;
- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in pertinente materies;
- permanente studie in het domein waarin men functioneert.

**SITUERING**



**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

- hiërarchisch: de magistraat korpschef (art. 162, §2, tweede lid);
- functioneel: één of meerdere magistraten.

de functie geeft leiding aan:

nihil.

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over / moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

Een beginnend referendaris werkt onder nauw toezicht van de magistraat in wiens dossiers hij een inbreng doet of aan wie hij advies verleent. Hij ontvangt van hen de opdrachten, zijn resultaten worden voortdurend gecontroleerd en opgevolgd. Hij wordt begeleid naargelang de vooruitgang die hij maakt.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

Het burgerlijk recht, het strafrecht en het procesrecht en de Bijzondere wetgeving.

Instructies inzake kwaliteitsbewaking van gerechtelijke beslissingen (eenheid van rechtspraak, toepassing van correcte regelgeving op feiten, enz.).

**Welke vernieuwing?**

De functie kan normale verbeteringen aanbrengen aan bestaande werkprocessen en methodes.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar eigen beperkte ervaring in de functie.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een licentiaat- of master-diploma rechten.

**Kennis**

Een grondige kennis van de rechtspleging, het burgerlijk en het strafrecht.

Een grondige kennis van de eigen organisatie.

**Ervaring**

Nihil.

**Inwerktijd**

1 jaar.

## 7.2. SENIOR REFERENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

In overeenstemming met de vigerende reglementering, geven van justitiële medewerking aan gerechtelijke dossiers teneinde bij te dragen tot het bereiken van de doelstellingen van haar afdeling(en).

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **juridisch dossierbeheerder**, gespecialiseerd in één of meerdere domeinen van het recht, onder verantwoordelijkheid en volgens de instructies van één of meerdere magistraten, meewerken aan de behandeling van de aan de functie toebedeelde juridisch technisch complexe gerechtelijke dossiers, in alle fases van de procesgang

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn (sub)afdeling.

<u>Mogelijke taken:</u>

- opmaken van een verslag van instaat gestelde dossiers (met alle relevante elementen, waaronder de feitelijke en de rechtsvragen, excepties en andere knelpunten;
- tijdens de debatten geven van advies naar aanleiding van incidenten;
- bijwonen van het beraad;
- opstellen van een ontwerp van gerechtelijke beslissing volgens de oriëntatie van één of meerdere magistraten;

- tijdens de gehele procesgang proactief geven van advies over de toepassing van wetgeving, rechtspraak en rechtsleer in gerechtelijke dossiers.

2. Als **jurisconsult**, op vraag van de magistraat, bieden van gespecialiseerde ondersteuning

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling door de magistraat van individuele gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:

- opzoeken van regelgeving, rechtspraak en rechtsleer;
- redigeren van juridische adviezen.

3. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren en bij te dragen tot de ontwikkeling van het functioneren van derden waaronder het gerechtspersoneel en de magistraten van zijn rechtsgebied, entiteit of afdeling(en).

Mogelijke taken:

- overleg plegen over een eigen opleidingsplan met de toegewezen coach;
- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in pertinente materies;
- permanente studie in het domein waarin men functioneert;
- repertoriëren van rechtspraak van zijn afdeling;
- meewerken aan verbeterprojecten en de uitbouw van vademecums in het domein waarin men functioneert.

4. Als **extern aanspreekpunt** beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

Mogelijke taken:

- beantwoorden van vragen die ondermeer worden gesteld per brief, per telefoon, per email, aan het loket (eerste of tweede lijn);
- het stelselmatig op puntstellen van de eigen documentatie zodat op een accurate en klantvriendelijke manier informatie kan worden gegeven;
- volgen van opleidingen met het oog op de verdere ontwikkeling van zijn eigen communicatievaardigheden.

5. Als **netwerker** het ontwikkelen en onderhouden van een informeel netwerk

teneinde

de processen in zijn (sub)afdeling zoveel mogelijk af te stemmen op de partners binnen de Zetel en de ketenpartners.

Mogelijke taken:

- het ontwikkelen van een netwerk door contacten te onderhouden met collega's en ketenpartners;
- het uitwisselen van best practices.

6. Als **peter** tijdelijk ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega's,

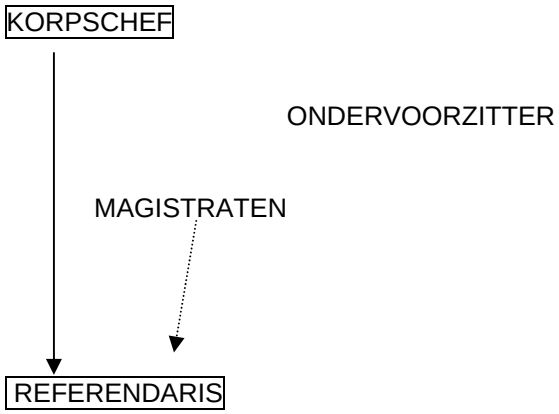
teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van bruikbare documentatie;
- beantwoorden van vragen.

**SITUERING**




**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

- hiërarchisch: de magistraat korpschef (art. 162, §2, tweede lid);
- functioneel: één of meerdere magistraten.

de functie geeft leiding aan:

nihil.

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over / moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

De ervaren referendaris is, zoals de magistraat weliswaar gebonden aan de regelgeving en het justitiële beleid. Hij heeft bij de uitoefening van zijn rollen echter een vrij ruime autonomie. Hij werkt in permanent overleg met de magistraten die verantwoordelijk zijn in zijn vakgebied.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De regelgeving van de materies waarin dossiers aan de referendaris worden toebedeeld.

Instructies inzake kwaliteitsbewaking van gerechtelijke beslissingen (eenheid van rechtspraak, toepassing van correcte regelgeving op feiten,enz. ).

**Welke vernieuwing?**

De functie kan normale verbeteringen aanbrengen aan bestaande werkprocessen en methodes. Zij signaleert aan de betrokken beleidsverantwoordelijken haar reflecties en bedenkingen inzake de werkprocessen.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ruime ervaring in de functie.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een licentiaat- of master-diploma rechten.

**Kennis**

Een grondige kennis van het burgerlijk recht, het strafrecht en het procesrecht en de Bijzondere wetgeving en een zeer grondige kennis in een of meerdere specifieke domeinen van het recht.

Een zeer grondige kennis van de eigen organisatie.

**Ervaring**

2 jaar

**Inwerktijd**

1 jaar.

## 7.3. SENIOR REFERENDARISSEN DIE HOOFDZAKELIJK INGESCHAKELD WORDEN IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

In hoedanigheid van juridisch deskundige in één of meerdere domeinen ondersteunen van de primaire en de beheersprocessen van de gehele entiteit en/of de Zetel in zijn geheel, teneinde bij te dragen tot het bereiken van de strategische en operationele doelstellingen ervan.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **juris consult**, op vraag van de magistraat, bieden van gespecialiseerde ondersteuning

teneinde

bij te dragen tot een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling door de magistraat van individuele gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:

- studie van toepasselijke regelgeving, rechtspraak en rechtsleer;
- redigeren van complexe juridische adviezen.

2. Als **kennisbeheerder** ontwikkelen en op peil houden van de eigen expertise en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren en bij te dragen tot de ontwikkeling van het functioneren van derden waaronder het gerechtspersoneel en de magistraten van zijn rechtsgebied, entiteit of afdeling(en)

Mogelijke taken:

- overleg plegen over een eigen opleidingsplan met de toegewezen coach;
- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in pertinente materies;
- permanente studie in het domein waarin men functioneert;

3. Als **beleidsadviseur**, in een of meerdere van zijn expertisedomeinen, meewerken aan de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het justitieel en beheersbeleid van de entiteit

teneinde

bij te dragen tot de operationalisering van de strategische doelstellingen van de Zetel die betrekking hebben op zijn vakgebieden.

Mogelijke taken:

- actieve deelname aan beleidsvergaderingen;
- meewerken aan de redactie en de evaluatie van richtlijnen voor de aanpassing of de optimalisering van de werkprocessen.

4. Als **peter** tijdelijk ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega's,

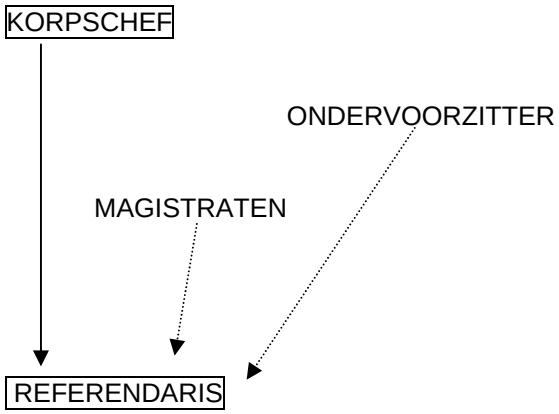
teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van bruikbare documentatie;
- beantwoorden van vragen.

**SITUERING**




**POSITIONERING**

de functie krijgt leiding van:

- hiërarchisch: de magistraat korpschef (art. 162, §2, tweede lid);
- functioneel: één of meerdere magistraten.

de functie geeft leiding aan:

nihil.

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over / moet autorisatie vragen over:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

De ervaren referendaris is, zoals de magistraat, weliswaar gebonden aan de wetgeving en het justitiële beleid. Hij heeft bij de uitoefening van zijn rollen echter een ruime autonomie. Hij werkt in permanent overleg met de magistraten die verantwoordelijk zijn in zijn vakgebied.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De regelgeving van de materies waarin dossiers aan de referendaris worden toebedeeld.

Instructies inzake kwaliteitsbewaking van gerechtelijke beslissingen (eenheid van rechtspraak, toepassing van correcte regelgeving op feiten,enz. ).

**Welke vernieuwing?**

De functie kan normale verbeteringen aanbrengen aan bestaande werkprocessen en methodes. Zij signaleert aan de betrokken beleidsverantwoordelijken haar reflecties en bedenkingen inzake de werkprocessen.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

Haar ervaring in de functie en de kennis die zij verwerft door permanente opleiding en door het onderhouden van gespecialiseerde contacten.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma**

De functie dient in het bezit te zijn van een licentiaat- of master-diploma rechten.

**Kennis**

Een grondige kennis van het burgerlijk recht, het strafrecht en het procesrecht en de Bijzondere wetgeving en een zeer grondige kennis in een of meerdere specifieke domeinen van het recht.

Een zeer grondige kennis van de eigen organisatie.

**Ervaring**

2 jaar.

**Inwerktijd**

1 jaar.

# HOOFDSTUK VII – CRIMINOLOGEN JEUGD EN GEZIN EN COORDINATOREN JEUGD EN GEZIN

## 1. CRIMINOLOGEN JEUGD EN GEZIN: INLEIDING

### 1.1. EEN METHODISCHE OPMERKING VOORAF

Naar analogie van de andere functies heeft het projectteam inzicht verworven in de functie van criminoloog aan de hand van diepgaande gesprekken met functiehouders in de pilootsites. De wettelijke en regelgevende bronnen (met inbegrip van de omzendbrieven van het College van procureurs-generaal) en andere relevante schriftelijke bronnen werden eveneens bestudeerd.

Deze recentelijk gecreëerde functie is echter nog niet vastomlijnd en wordt door de houders ervan actief bediscussieerd. Alvorens te starten met de opmaak van dit hoofdstuk leek het ons daarom nuttig en interessant om met alle criminologen jeugd en gezin het debat aan te gaan over de krachtlijnen van onze denkoefening rond de functie.

Die vergadering vond plaats op 5 oktober 2010 in aanwezigheid van alle criminologen die zich voor de gelegenheid hadden kunnen vrijmaken. Zij bevestigden met name het uiteenlopende karakter van de praktijken van parket tot parket bij de uitoefening van die functie. Er werd bijgevolg afgesproken om een cartografie van die praktijken op te stellen zodanig dat wij zouden kunnen beschikken over aanvullende informatie. Deze bijkomende informatie is verwerkt in dit hoofdstuk. Deze gaf aanleiding tot de heroverweging van bepaalde aspecten van de analyse die aanvankelijk louter op de gesprekken was gebaseerd.

### 1.2. OORSPRONG EN KRIJTLIJNEN VAN DE FUNCTIE

In april 2006 vormen de moord op Joe Van Holsbeeck en de daaropvolgende golf van emotie bij de bevolking de katalysator om de wet van 8 april 1965 op de jeugdbescherming ter herzien. Vrij snel na deze feiten kwamen de wetten tot stand van 15 mei 2006 en 13 juni 2006 tot wijziging van de wetgeving betreffende de jeugdbescherming en het ten laste nemen van minderjarigen die een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd.

De algemene filosofie achter de hervormde wet is de maatschappij in staat stellen om een *"opvoedend, preventief, snel en efficiënt"* antwoord te geven op de delinquentie bij minderjarigen, via maatregelen die"*tegelijkertijd moeten draaien om bescherming, opvoeding en dwang».* Zonder "*de filosofie van de wet van 8 april 1965 integraal ter discussie te stellen"*, wil de wetgever de nadruk leggen op de responsabilisering van zowel de jongeren die een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd als hun ouders; het bevorderen van het in rekening nemen van de rechten van het slachtoffer en de herstelgerichte benadering van de jeugdcriminaliteit wettelijk regelen. In dit licht moet de wet zorgen voor diversificatie *"met betrekking tot de maatregelen die ter beschikking staan van het parket en van de jeugdrechtbanken teneinde te voorzien in een alternatief voor plaatsing".* [216]
Het antwoord op de delinquentie dient in het bijzonder gericht zijn op een responsabilisering van de jongere en het in rekening nemen van de rechten van het slachtoffer.

[216] Memorie van toelichting bij het ontwerp van wet tot wijziging van de wetgeving betreffende de jeugdbescherming en het ten laste nemen van minderjarigen die een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd, 29 november 2004, Kamer van volksvertegenwoordigers, Gedr. St. 51-1467/001, blz. 4-5.

De Voorafgaande titel, toegevoegd door de nieuwe wet aan de wet van 1965, geeft een opsomming van de *"beginselen van de rechtsbedeling ten aanzien van minderjarigen»* die deze wet erkent en van toepassing acht. Een van die beginselen interesseert ons hier in het bijzonder, met name de subsidiariteit van de gerechtelijke procedures met betrekking tot de mogelijke vervangingsmaatregelen ten aanzien van minderjarige delinquenten.[217]

In het licht van die hervorming van de wet van 8 april 1965 is de functie van criminoloog officieel opgenomen binnen de afdeling "jeugd en gezin" van de parketten. Officieel, maar wel langs "de achterdeur" vermits de memorie van toelichting die nieuwigheid slechts eenmaal vermeldt en de wet van zijn kant zich daarover helemaal in stilzwijgen hult.
Verwijzend naar de nieuwe bevoegdheden - ontleend aan bepaalde bestaande praktijken - die het ontwerp wil toekennen aan de procureur des Konings, vermeldt de memorie van toelichting:

> *"De wettelijke regeling van de huidige praktijken zal zorgen voor een versterking van de maatregelen en derhalve voor een stijging van de werklast van de parketten. Bijgevolg moet aan de parketten van alle gerechtelijke arrondissementen een extra criminoloog worden verbonden die belast zal zijn met de tenuitvoerlegging van de nieuwe maatregelen.* " [218]

De motivering voor de veralgemeende werving van criminologen in de jeugdafdelingen van de parketten schijnt dus louter "pragmatisch" te zijn. Her en der waren er weliswaar reeds werkexperimenten met een criminoloog op initiatief van bepaalde korpschefs, met een bevredigend resultaat. Maar afgezien van die vaststelling en van het streven om tegemoet te komen aan de bezorgdheid op het terrein over de bijkomende werklast, leken er geen welbepaalde verwachtingen ten aanzien van die nieuw gecreëerde functie te zijn.
Verder volgt de indiensttreding van de criminologen zeer snel op de stemming van de nieuwe wetten, namelijk vanaf 1 september 2006.

Op 5 september 2006 brengt de procureur-generaal te Brussel - binnen het College van Procureurs-generaal belast met kwesties in verband met jeugdbescherming - een omzendbrief uit die door al zijn collega's wordt overgenomen. De omzendbrief in kwestie wil een eerste omschrijving van de functie van de criminologen geven.
Ter inleiding van de paragraaf gewijd aan de opdrachten en verantwoordelijkheden verwijst de omzendbrief naar de oproep tot kandidaten die werd gepubliceerd op de website van de FOD Justitie:

> "*Volgens de functiebeschrijving gevoegd bij de oproep tot kandidaten die werd gepubliceerd op de website van de FOD Justitie, zullen de criminologen voornamelijk belast zijn met het toepassen van de nieuwe maatregelen ingevoerd door de wetten van 15 mei en 13 juni 2006 tot wijziging van de wetgeving betreffende de jeugdbescherming. Wat de bijstand aan de parketten betreft gaat het voornamelijk om de bemiddeling en de ouderstage.*
> *Hetzelfde document wijst aan dat de criminologen de parketten ook zullen bijstaan in het kader van de dossiers betreffende de kindermishandeling en het spijbelgedrag."* [219]

Zo komen er vier "actiedomeinen" voor de criminologen in beeld, waarvan de eerste twee gedefinieerd zijn in het licht van nieuwe interventiemodaliteiten van de jeugdafdelingen van de parketten ten aanzien van minderjarigen die een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd (bemiddeling en ouderstage). De twee overige worden gedefinieerd in het licht van

[217] Wet van 8 april 1965, Voorafgaande titel, 5°, e).
[218] Kamer van Volksvertegenwoordigers, Gedr. St., 51-1467/001, blz.7.
[219] Parket bij het hof van beroep te Brussel, Omzendbrief nr. 9/06 van 5 september 2006 betreffende de functiebeschrijving van de criminologen aangeworven bij de afdelingen "gezin-jeugd" van de parketten, blz.2.

probleemsituaties of bijzonder risicovolle situaties die eveneens naar het parket kunnen worden doorverwezen (kindermishandeling en spijbelgedrag). [220]

De notie *bijstand* aan de parketten, die tweemaal in de tekst voorkomt, wordt niet nader verklaard. Zij schijnt ons hier gehanteerd in een betekenis die verwant is met die van de notie *ondersteuning van de magistraat*. Die laatste notie - zoals we reeds gezien hebben voor andere functies die aan bod zijn gekomen in dit rapport - wordt klassiek gebruikt voor het personeel van de rechterlijke orde met de hoedanigheid van "niet-magistraat", maar levert als zodanig geen aanwijzing over de invulling van de taken. Die uitdrukking verwijst meestal naar taken met betrekking tot de primaire processen, meer bepaald de behandeling van de individuele gerechtelijke dossiers, veeleer dan naar taken die tot de eigenlijke "ondersteunende " behoren.[221] Quid de criminologen?

Aan de vier actiedomeinen vermeld in de oproep tot kandidaten voegt de omzendbrief twee categorieën toe, hier ontleend aan de bestaande praktijken in de weinige parketten die reeds criminologen inzetten. Een van die categorieën wordt ook hier gedefinieerd in het licht van een nieuwe interventiemodaliteit van het parket ten aanzien van een minderjarige die een als misdrijf omschreven feit heeft gepleegd: de herinnering aan de wet. De andere categorie opent de weg naar wat zal evolueren naar een specifiek aspect van het werk van de criminologen, namelijk de interventie van structurele aard:

> *"Op het gebied van de door de parketten die reeds van de bijstand door criminologen kunnen genieten ontwikkelde praktijken blijkt dat deze een belangrijke rol kunnen spelen in het aanknopen van contacten met de buitengerechtelijke actoren."* [222]

Hierbij levert men geen bijdrage meer aan de behandeling van de individuele gerechtelijke dossiers. Men wordt ingeschakeld in een ondersteunend proces waarbij men, door het leggen van contacten met de externe actoren, de kwaliteit en de efficiëntie verhoogt bij de behandeling van die individuele dossiers.

Na het uitzetten van de krijtlijnen van de beoogde activiteiten van de criminologen, gaat de omzendbrief dieper in op de invulling van de functie aan de hand van de voornoemde vijf domeinen:

- de bemiddeling, de ouderstage en de herinnering (nieuwe interventiemodaliteiten van het parket in het kader van de delinquentie bij minderjarigen);
- spijbelgedrag en kindermishandeling (probleemsituaties of bijzonder risicovolle situaties die naar de parketten kunnen worden doorverwezen).

Binnen die domeinen vallen bepaalde taken onder de werkzaamheden in het kader van de individuele gerechtelijke dossiers en hebben andere een meer generieke strekking. In dat laatste geval gaat het om het leggen van contacten met externe diensten en actoren (diensten van de gemeenschappen, lokale politie, enz.) zodat de interventies beter op elkaar worden afgestemd, de magistraten worden geïnformeerd en bijgestaan bij de uitwerking van algemene criteria voor de uitvoering van een bepaalde interventiemodaliteit van het parket.

Zodoende voorziet de omzendbrief in verschillende criteria die, in onderlinge combinatie, de contouren van de functie al vrij accuraat schetsen. Nochtans blijft concrete inhoud van de

---

[220] Zoals bekend werd de ouderstage op het terrein op zeer veel scepsis onthaald. De magistraten hebben er een zeer beperkt gebruik van gemaakt in de eerste fase van de tenuitvoerlegging van de hervormde wet. In juli 2009 zegde de minister van Justitie het samenwerkingsakkoord op dat de federale staat aan de gemeenschappen bond voor de organisatie en financiering van de ouderstages. Die opzegging had uitwerking op 1 april 2010. Thans is de ouderstage nog steeds opgenomen onder de maatregelen bedoeld in de wet, maar wordt zij thans niet meer in de praktijk gebracht. Binnen de Franse Gemeenschap is de dienst die speciaal opgericht was voor de uitvoering van die stages, opgeheven.

[221] Voor verdere duiding omtrent die noties, zie hoofdstuk I. Werkmethode, punt 2.1.

[222] Parket bij het hof van beroep te Brussel, Omzendbrief nr. 9/06 van 5 september 2006 betreffende de functiebeschrijving van de criminologen aangeworven bij de afdelingen "gezin-jeugd" van de parketten, blz.2.

functie nog vrij vaag. Daarenboven verwijst de omzendbrief meermaals nadrukkelijk naar de - eveneens zeer afgebakende - context waarin de criminologen hun activiteit zullen moeten inpassen:

> *"De criminologen werken onder leiding van de procureur des Konings van het parket waarbij ze werden aangesteld en onder het gezag van de procureur-generaal. Ze staan de afdelingen "gezin-jeugd" van de parketten bij, met inachtneming van de bevoegdheden van de magistraten en van de diensten die onder de bevoegdheden van de gemeenschappen vallen.*
> *(...)*
> *De criminologen zullen optreden met inachtneming van het recht en in het bijzonder van de federale en gemeenschappelijke wetgeving inzake jeugdbescherming en jeugdbijstand, de bevoegdheden van de gemeenschappen en de deontologische beginselen van het psychosociaal werk."* [223]

Verder geeft het document antwoord op de vraag wat de ***bestaansreden is en het doel van de functie***. Dat antwoord is, in tegenstelling tot dat in de memorie van toelichting, niet louter instrumenteel. Het omschrijft de aard van de meerwaarde die de aanwerving van criminologen zou betekenen voor de afdelingen jeugd en gezin van de parketten. De criminologen zullen zorgen voor de toepassing en bevordering *"van de beginselen van de rechtsbedeling ten aanzien van minderjarigen bekrachtigd door het voorafgaande titel ingevoegd in de wet van 8 april 1965 door voornoemde wet van 13 juni 2006, in het bijzonder de subsidiariteit van het gebruik van gerechtelijke procedures en van de maatregelen die het recht op vrijheid van de jongere belemmeren"*.[224] Het specifieke karakter van hun interventies is gebaseerd op hun multidisciplinaire opleiding, waardoor zij een andere kijk hebben dan de magistraten op de individuele gerechtelijke dossiers. Door deze opleiding hebben zij meer mogelijkheden voor het leggen van contacten en uitwisselingen met de buitengerechtelijke institutionele actoren.[225]

Na enige tijd groeide de noodzaak om het takenpakket van de criminologen beter te omschrijven. De noviteit van de functie, de praktijken die stilaan ingang vonden, de vragen die de magistraten waren gaan formuleren ten aanzien van de criminologen, en misschien ook het aanvankelijk gebrek aan duidelijkheid over de functie, hebben de aanzet gegeven tot een diepgaande denkoefening. Die reflectie werd gedaan door alle criminologen, onder leiding van de twee criminologen-coördinatoren (zie hierna punten 5 en volgende) en resulteerde in een omzendbrief van het College van procureurs-generaal, COL 8/2007, met uitwerking op 1 juli 2007. [226]

In algemene lijnen verduidelijkt die omzendbrief de taken die omschreven waren in de eerste omzendbrief, die afzonderlijk was uitgegaan van de procureurs-generaal. In het bijzonder omvat COL 8/2007, in vergelijking met de eerste omzendbrief, twee belangrijke bijdragen: ten eerste is het onderscheid tussen dossiergebonden taken en beleidsmatige taken, dat al impliciet aanwezig was in de omzendbrief van de procureur-generaal te Brussel, thans uitdrukkelijk aanwezig als wezenlijke spil in de organisatie van de functie. Vervolgens doet de notie 'oriënterend gesprek" haar intrede. Dat punt komt later nog aan bod.

[223] Id., blz.1 en 2.
[224] Id., blz.2.
[225] Id., blz.2-3.
[226] Omzendbrief van het College van Procureurs-generaal bij de hoven van beroep, nr. COL 8/2007 van 1 juli 2007, betreffende de Functiebeschrijving van de parketcriminologen aangeworven bij de afdelingen "jeugd en gezin".

# 2. CRIMINOLOGEN JEUGD EN GEZIN: "AS IS"

## 2.1. BELEIDSMATIGE TAKEN

### 2.1.1. Volgens COL 8/2007

Zowel in de algemene omschrijving van de inhoud van de functie als in het kader van de verschillende activiteitendomeinen van de criminologen stelt COL 8/2007 hun ***beleidsmatige taken*** voorop. Deze situeren zich op drie niveaus:

- binnen het parket (tussen afdelingen en tussen magistraten),
- tussen parketten (via het team dat de criminologen samen vormen),
- en met de buitengerechtelijke diensten.

Dat takenpakket voor de criminologen houdt in dat zij instaan voor een vlotte communicatie tussen de genoemde actoren onderling of met hen. Het overleg heeft twee doelen:

- bijdragen tot "*een coherente aanpak van de parketten inzake jeugddelinquentie, spijbelen en kindermishandeling"*
- en zorgen voor een goede samenwerking tussen de jeugdafdelingen en de sector van de hulpverlening.

Met het oog op die coherente actie dringt de omzendbrief herhaaldelijk aan op de noodzaak van een goede wederzijdse kennis van de verschillende diensten en andere potentiële actoren. Zo moet meer bepaald het inzicht in ieders rol en interventiemethodes bevorderd worden. De criminoloog moet zich binnen het parket dus opwerpen als de specialist " van de sociale kaart" voor wat betreft de verschillende domeinen die tot zijn functie behoren. Zijn uitgebreide kennis van de netwerken van actoren moet hem tevens in staat stellen de rechtzoekenden te informeren, zoals de richtlijn specifiek stelt naar aanleiding van de jeugddelinquentie.

### 2.1.2. Volgens de verzamelde gegevens

❖ **Coördinatie met buitengerechtelijke actoren**

· In de loop van onze gesprekken met de functiehouders hebben wij kunnen vaststellen dat het ***verbindingswerk met de buitengerechtelijke actoren*** als zeer belangrijk beschouwd wordt. Het blijkt evenwel op zeer uiteenlopende wijze te worden beoefend naar gelang de parketten. In bepaalde gevallen zeggen de betrokkenen dat hun slechts weinig marge rest voor die taak omdat zij de meeste tijd aan individuele dossiers besteden. In andere gevallen daarentegen kunnen de criminologen een - eventueel substantieel - deel van hun tijd besteden aan die taak.

· In de verschillende domeinen waarin zij werkzaam zijn, leggen alle criminologen professionele ***contacten*** en bouwen zij een ***netwerk*** op met een heel aantal externe actoren voor wie zij fungeren als contactpersoon binnen het parket.

· In de mate van hun mogelijkheden en prioriteiten binnen het parket waar zij werken, nemen zij verder deel aan ***overlegvergaderingen*** georganiseerd door platformen of commissies, met actoren van verschillende psychosociale diensten (algemeen of gespecialiseerd, eerstelijns of tweedelijns, vallend onder vrijwillige/gerechtelijke jeugdbijstand) alsook, naargelang het geval, leden van de politiediensten, bepaalde gezondheidsdiensten, balies, enz. In bepaalde gevallen kunnen de criminologen zelf gelijkaardige vergaderingen organiseren.

Wat de drie grote activiteitendomeinen van de criminologen betreft, getuigen de aangehaalde voorbeelden van een zodanig brede waaier aan praktijken, dat het haast onmogelijk is om binnen dit bestek de diversiteit ervan weer te geven. We zullen ons daarom beperken tot enkele in het oog springende punten.

- Wat de ***jeugddelinquentie*** betreft, verwijzen sommige criminologen naar hun participatie in verscheidene lokale overlegorganen inzake het preventiebeleid ten aanzien van delinquentie of druggebruik bij jongeren; vergaderingen met actoren georganiseerd door of met de HCA of de SPEP[227]; overlegvergaderingen inzake jeugd en gezin met politiediensten van het arrondissement (of met de politiediensten van de verschillende politiezones van et arrondissement), enz.

- Wat de delinquentie bij minderjarigen en ***het spijbelen*** betreft, is er regelmatig sprake – voornamelijk van Nederlandstalige kant – van deelname aan evaluatievergaderingen o.a. in het kader van de tenuitvoerlegging van omzendbrief PLP 41 van de minister van Binnenlandse Zaken.[228] Meer in het algemeen zijn er contacten en vergaderingen met de lokale of soms regionale actoren van de onderwijssector en met actoren die betrokken zijn bij de schoolbegeleiding of de preventie bij spijbelen. Voor wat betreft hun contacten met de andere actoren leggen verscheidene Franstalige criminologen de nadruk op het feit dat zij hen vooral informeren over de louter subsidiaire rol die het parket in dat verband kan spelen.

- Wat het domein van de ***kindermishandeling*** betreft, dient alvast te worden vermeld dat het protocol dat is ondertekend door de minister van Justitie en Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, expliciet in een rol voorziet voor de criminologen in het structureel overleg tussen vertegenwoordigers van de federale overheid en de Vlaamse Gemeenschap. Het protocol voorziet immers in de oprichting van een "subgroep kindermishandeling' binnen de arrondissementele raden voor het slachtofferbeleid. De criminoloog en de referentiemagistraat vertegenwoordigen er het jeugdparket.[229] Uit de feiten blijkt dat de criminoloog vaak fungeert als organisator van dat overleg: in samenspraak met de referentiemagistraat stelt hij de agenda op, verzendt de uitnodigingen, neemt nota, maakt een verslag op en zorgt hij voor de verspreiding ervan.

  Langs Franstalige kant nemen de criminologen in de meeste gevallen deel aan de vergaderingen van de coördinatiecommissies voor hulpverlening aan mishandelde kinderen.[230] In principe is evenwel een magistraat (referentiemagistraat) eigenlijk "lid" van die instantie; de criminoloog wordt meestal "uitgenodigd".

- Voor zover wij kunnen beoordelen is de ***vertegenwoordiging van het parket*** door een criminoloog op de diverse aangehaalde fora zeker niet de algemene regel, ongeacht het gaat om kindermishandeling of andere aangelegenheden. Wel wordt die vaker toevertrouwd aan de Vlaamse criminologen dan aan hun Franstalige collega's.

---

[227] de diensten voor Herstelrechtelijke en Constructieve Afhandeling: de diensten van de Vlaamse Gemeenschap die instaan voor de organisatie van de bemiddeling, herstelgericht groepsoverleg, opvoedkundige prestaties en prestaties van algemeen belang, opleidingsprojecten (maatregel bedoeld in art.37, §2bis, 5° van de wet van 8 april 1965) en (pro memorie) de ouderstage. Zie ook voetnoot 220.
Services de prestations éducatives et philanthropiques: de diensten van de Franse Gemeenschap die instaan voor de organisatie van de bemiddeling, herstelgericht groepsoverleg, opvoedkundige prestaties en prestaties van algemeen belang.

[228] Ministeriële omzendbrief PLP 41 van 7 juli 2006 tot versterking en/of bijsturing van het lokaal veiligheidsbeleid en de specifieke aanpak van de jeugdcriminaliteit, met in het bijzonder een aanspreekpunt voor de scholen, *Belgisch Staatsblad* 24.07.2006, (Ed. 1).

[229] Protocol Kindermishandeling Justitie – Welzijn, 30 maart 2010, blz.4.

[230] Cf. Decreet van de Franse Gemeenschap van 12 mei 2004 betreffende de hulpverlening aan mishandelde kinderen, art. 4.

Het *Centre Interdisciplinaire des Droits de l'Enfant* heeft binnen de Franstalige Gemeenschap een studie verricht naar de positie en de rol van de criminologen binnen de nieuwe structuren waarin de hervormde wet van 8 april 1965 voorziet.[231] De auteurs onderscheiden drie scenario's voor de concretisering van de beleidsmatige taken:

> *"In het eerste scenario zijn de magistraten zelf belast met bepaalde referenties (bemiddeling, slachtofferhulp, enz.). In die aangelegenheden wordt de interventie van de criminologen als residuair beschouwd.*
> *In het tweede scenario oefenen de criminologen alle beleidsmatige taken volledig uit in nauwe samenwerking met de jeugdsubstituten.*
> *In het derde scenario worden de beleidsmatige taken in alle discretie overgelaten aan de criminologen, zonder dat er overleg met de magistraten plaats heeft."* [232]

De vaststellingen bij de Franstalige criminologen, zouden ook bij Nederlandstalige criminologen moeten worden getoetst. Niettemin blijkt over het algemeen uit de gesprekken (voor de criminologen van beide gemeenschappen) dat (enkel) in bepaalde gevallen de criminologen over een aanzienlijke graad van autonomie beschikken om het initiatief tot nieuw overleg te nemen of om deel te nemen aan bestaande overlegstructuren. Wel blijft een machtiging a priori vereist voor al die activiteiten.

Men heeft ons gemeld dat de functiehouders daarvan vervolgens ***verslag*** doen. De meer concrete modaliteiten van de feedback ten aanzien van de magistraten met betrekking tot de informatie verkregen tijdens het verbindingswerk, zijn nagenoeg niet aan bod gekomen, niet tijdens de gesprekken en evenmin in de cartografie van de praktijken die de criminologen hebben gerealiseerd. Wij beschikken dus niet over indicaties die ons in staat stellen te beoordelen of het verslag een louter formele verplichting is of daarentegen de aanleiding vormt tot interactie, reflectie tot zelfs een actie of verandering van de praktijk binnen de afdeling.

### ❖ Interne coördinatie

De interne coördinatie (tussen magistraten binnen de jeugdafdeling, tussen de jeugdafdeling en de correctionele afdeling van het parket of tussen magistraten behorend tot beide afdelingen) zoals bepaald door COL 8/2007, en meer bepaald wat kindermishandeling betreft, lijkt ons slechts in geringe mate tot de verantwoordelijkheid van de functiehouders te behoren, in ieder geval vanuit daadwerkelijk beleidsmatig oogpunt.[233]

- In de lijn van COL 8/2007 stelt het genoemde protocol tussen de minister van Justitie en de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, dat de criminologen de jeugdmagistraat die als referentiemagistraat kindermishandeling is aangeduid, terzijde staan voor de communicatie en het overleg met zijn collega, belast met de strafrechtelijke aanpak van die problematiek (voor zover het daarbij om twee verschillende magistraten gaat, uiteraard).[234] Er moet echter worden vastgesteld dat de criminologen doorgaans geen melding maken van dergelijke taken (nogmaals, op louter beleidsmatig niveau).

---

[231] COUCK, Jean-Vincent en TRACQUI, Héloïse (onders supervisie van RAVIER, Isabelle), *A partir de l'Observation n° 10:* La *réforme du champ d'action des sections jeunesse des parquets sous l'angle de la déjudiciarisation*, Integraal onderzoeksrapport gerealiseerd met steun van de SPEP Le C.A.R.P.E. en de D.G.A.J., Centre Interdisciplinaire des Droits de l'Enfant, december 2009, 174 pp.
De criminologen die aan bod kwamen in de loop van dat onderzoek oefenden hun functie uit in de vijf arrondissementen binnen de Franse Gemeenschap met de grootste populatie en de hoogste graad van binnenkomende en geregistreerde zaken in de jeugdafdelingen van de parketten: Brussel (Franstalig gedeelte), Charleroi, Luik, Bergen en Nijvel. (Cfr. blz. 53-55)
[232] COUCK en TRACQUI, 2009, blz. 56.
[233] Zoals verder uit deze tekst zal blijken (zie punt 1.4.4.) behoort interne coördinatie in het kader van de individuele dossiers wel tot het takenpakket.
[234] Protocol Kindermishandeling Justitie – Welzijn, 30 maart 2010, blz.16-17.

- Langs Franstalige zijde maken de criminologen eveneens weinig melding van die interne coördinatietaak, op enkele uitzonderingen na. Een van de zeldzame uitzonderingen is evenwel zeer opmerkelijk: in Brussel is een Franstalige criminoloog aangesteld voor een zeer specifieke functie (aldus volledig verschillend van die van de andere criminologen) met focus op de kwestie van de interne coördinatie in de dossiers van intrafamiliaal geweld. We beschikken echter niet over de nodige informatie over die functie om te kunnen beoordelen in welke mate de systematische coördinatie in het kader van de individuele dossiers de aanzet kan worden tot een daadwerkelijke adviserende rol over de coherentie van het gevoerde beleid.

❖ **Coördinatie tussen arrondissementen**

Dit vormt het derde aspect van de beleidsmatige taken van de criminologen, beoogd in COL 8/2007.

- Sommige criminologen maken gewag van een concretisering van dat aspect. Het situeert zich ***op de scheidslijn tussen het beleidsmatig werk en het werk in het kader van de individuele dossiers***. Wanneer minderjarigen afkomstig uit twee arrondissementen een feit hebben gepleegd of wanneer dader en slachtoffer in verschillende arrondissementen wonen, doen de criminologen beroep op hun onderlinge netwerk om tot een coherent antwoord op dergelijke situaties te komen.[235]

- De coördinerende rol tussen arrondissementen krijgt vaak concreet gestalte in ***het teamwerk binnen de groep van criminologen***. De geregelde en structurele contacten met de hele groep, de uitwisselingen over de respectieve praktijken, de systematische reflectie over de evolutie van de functie, de eenvormigheid, visie, deontologie ervan, etc. komen algemeen naar voren als cruciale aspecten van de functie. Dit in perspectief brengen van de functie is belangrijk voor de werkzaamheden op lokaal niveau, zowel op beleidsmatig vlak als wat de individuele dossiers betreft. Daarenboven draagt zij vanzelfsprekend bij tot het up to date houden van de kennis van de criminologen.

  Desondanks blijkt uit de feiten dat de participatie aan die activiteiten niet altijd vanzelfsprekend is. In dat opzicht speelt de kwestie van het aantal voltijds equivalenten waarover elk arrondissement beschikt, ongetwijfeld een rol. Zo kan die participatie, in de arrondissementen die niet over een voltijds criminoloog beschikken, als te tijdrovend ervaren worden door de criminoloog of als dusdanig beschouwd worden binnen de afdeling. De criminoloog die twee halftijdse prestaties levert binnen twee arrondissementen kan zich ook oncomfortabel voelen of zich in een precaire situatie bevinden, wanneer de teamvergaderingen stelselmatig samenvallen met de arbeidstijd in eenzelfde arrondissement.

❖ **Diversificatie van de beleidsmatige taken**

Uit de beschikbare gegevens blijkt zeer duidelijk dat de beleidsmatige taken een meer uiteenlopend karakter zijn gaan vertonen dan bedoeld was in COL 8/2007.

- In een heel aantal gevallen ***nemen de criminologen actief deel aan projecten*** die geleid worden hetzij binnen de afdeling "jeugd en gezin", hetzij op initiatief ervan, met externe partners of hetzij nog op initiatief van andere actoren. Wat het spijbelen betreft, hebben vrijwel alle Vlaamse criminologen meegewerkt aan de opmaak van een lokaal actieplan.[236] Vaak waren zij zelfs verantwoordelijk voor dat project, zelfs voor de concrete organisatie. Een van de geïnterviewde criminologen werkte onder leiding van een

[235] In dezelfde zin: COUCK en TRACQUI, 2009, blz. 71.
[236] Eventueel in de context van de uitvoering van omzendbrief PLP 41: zie noot 228 supra.

magistraat mee aan de opmaak van een *vademecum*. De cartografie van de praktijken die ons werd bezorgd door de criminologen, maakt ook melding van verschillende andere projecten waaraan criminologen meewerken of hebben meegewerkt.

- De criminoloog kan ook fungeren als ***beleidsadviseur.*** Dat is het geval wanneer hij bijvoorbeeld instaat voor de inzameling en registratie van bepaalde gegevens met het oog op de systematische analyse ervan of wanneer van hem verwacht wordt dat hij nieuwe werkprocessen uitwerkt of aanpassingen aan bestaande processen voorstelt.

❖ **Verschillende praktijken naargelang de gemeenschap**

Zoals wij al hebben onderstreept, is er op het vlak van de beleidsmatige taken in absolute zin een grote diversiteit in de praktijken tussen de arrondissementen onderling. Naast die diversiteit treedt er een vrij duidelijke differentiatie naar voren tussen het Noorden en het Zuiden van het land.

Voornamelijk de Franstalige criminologen stellen dat zij problemen hebben met hun tijdsbesteding aan de beleidsmatige taken. Velen onder hen benadrukken dat de prioriteit die verleend wordt aan de behandeling van de individuele dossiers ervoor zorgt dat de tijd die zij nog kunnen besteden aan beleidsmatige taken drastisch beperkt wordt, zelfs wanneer die taken expliciet worden gevraagd door magistraten van de afdeling. In vele gevallen blijken de beleidsmatige taken (afgezien van het netwerken met de actoren uit de psychosociale sector) in de praktijk weinig substantieel en vrij disparaat te zijn.

Volgens onze gegevens zijn de beleidsmatige taken bij de Vlaamse criminologen meer verankerd en homogeen. Het evenwicht tussen beleidsmatige taken en taken in het kader van de individuele dossiers lijkt daardoor solider. Wij beschikken over onvoldoende gegevens om volwaardige hypothesen te formuleren over de oorzaken van deze discrepantie. Wel houdt het organisatorische en decretale kader van de jeugdzorg in de Vlaamse Gemeenschap een gedegen formalisering en systematisering in van het overleg tussen actoren. Dat verklaart wellicht ten dele de rol van de Vlaamse criminologen in dat domein.

## 2.2. TAKEN IN HET KADER VAN DE INDIVIDUELE DOSSIERS

### 2.2.1. Algemeen werkkader

Naast de beleidsmatige taken omschrijft COL 8/2007 de taken van de criminologen in het kader van de individuele gerechtelijke dossiers. Algemeen:

> *"De criminologen staan de procureur des Konings bij in de behandeling van individuele dossiers van jeugddelinquentie, spijbelen of kindermishandeling.*
> *Vanuit hun multidisciplinaire opleiding en hun kennis van het netwerk van buitengerechtelijke actoren adviseren ze de parketmagistraat over de verdere oriëntering van het dossier. Dit advies wordt geformuleerd na dossierstudie en, in voorkomend geval, na een gesprek met de minderjarige en zijn vader, moeder, voogd of de personen die hem in rechte of in feite onder bewaring hebben."* [237]

De omzendbrief verwijst naar de specifieke doelstelling van de functie, die al in de eerste omzendbrief was aangehaald. De criminologen moeten toezien op de uitvoering van de filosofie van de hervormde wet van 8 april 1965, in het bijzonder

- op de toepassing van het principe van subsidiariteit van het gebruik van gerechtelijke procedures;

[237] COL 8/2007, blz. 5-6.

- en op de bevordering van de beginselen van het herstelrecht.

Zoals al vermeld, benadrukt de omzendbrief dat de criminologen enkel kunnen handelen *"met inachtneming van de bevoegdheden van de magistraten enerzijds en van de diensten van de Gemeenschappen anderzijds."* [238]

Wat het beroepsgeheim betreft, is de functie gebonden door zowel

· artikel 77 van de wet van 8 april 1965, dat bepaalt:

> *"Elke persoon die, in welke hoedanigheid ook, zijn medewerking verleent aan de toepassing van deze wet, staat daardoor in voor de geheimhouding van de feiten die hem in de uitoefening van zijn opdracht worden toevertrouwd en die hiermede verband houden.*
> *Artikel 458 van het Strafwetboek is op hem van toepassing."*

· en door artikel 29 van het Wetboek van Strafvordering:

> *"Iedere gestelde overheid, ieder openbaar officier of ambtenaar die in de uitoefening van zijn ambt kennis krijgt van een misdaad of van een wanbedrijf, is verplicht daarvan dadelijk bericht te geven aan de procureur des Konings bij de rechtbank binnen wier rechtsgebied die misdaad of dat wanbedrijf is gepleegd of de verdachte zou kunnen worden gevonden, en aan die magistraat alle desbetreffende inlichtingen, processen-verbaal en akten te doen toekomen."*

### 2.2.2. Jeugddelinquentie

#### ❖ Bijzonder werkkader

Wat dit domein betreft, heeft de wetgever vanuit zijn streven naar de herbevestiging van de centrale positie van het vermoeden van onschuld, gekozen voor een exhaustieve omschrijving van de oriëntatiemogelijkheden voor het openbaar ministerie wanneer het dossier instroomt bij het parket.[239]

Die mogelijkheden zijn:

- seponeren;
- een waarschuwingsbrief verzenden;
- de pleger van het misdrijf en zijn wettelijke vertegenwoordigers oproepen en hen wijzen op verplichtingen (herinnering aan de wet);
- ouderstage;
- oriënteren naar (herstel)bemiddeling;
- doorverwijzen naar vrijwillige hulpverlening (louter informatief);
- aanhangig maken voor jeugdrechtbank;
- vatten onderzoeksrechter in spoedeisende gevallen.

De opdracht van de criminologen in het kader van de individuele dossiers bestaat zodoende in het formuleren van adviezen aan de magistraten, met het oog op een weldoordachte toepassing van de verschillende nuances van de waaier aan mogelijke interventies. COL 8/2007 verduidelijkt de manoeuvreerruimte van de criminologen en het soort van interventie dat van hen verwacht wordt met betrekking tot de ouderstage, de waarschuwingsbrief, de herinnering aan de wet en de bemiddeling. Hij bepaalt ook dat de criminologen *"de*

[238] Ibid.
[239] Ministeriële omzendbrief nr. 1/2007 van 7 maart 2007 betreffende de wetten van 15 mei en 13 juni 2006 tot wijziging van de wetgeving betreffende de jeugdbescherming en het ten laste nemen van minderjarigen die een als misdrijf omschreven feit hebben gepleegd, *Belgisch Staatsblad* 08.03.2007, Ed. 2, blz.. 11488-11522, inzonderheid blz. 11504.

*parketmagistraten adviseren omtrent de te nemen vordering"* zodra *"een maatregel waarvoor de jeugdrechter bevoegd is meer aangewezen lijkt'."* [240]

In het kader van hun adviserende rol bestuderen de criminologen de dossiers. Zij gaan eventueel een gesprek aan met de minderjarigen en de personen die voor hen verantwoordelijk zijn.

Zoals al gesteld, is dit "oriënterend gesprek"[241] een van de nieuwigheden die COL 8/2007 bevat ten aanzien van de eerste omzendbrief. Volgens onze informatie beantwoordt dit aan een vraag die de magistraten al vlug zijn beginnen te formuleren ten aanzien van de criminologen.

Een eerste stap in de richting van het contact van de criminologen met de rechtzoekenden werd gezet in de ministeriële omzendbrief nr.1/2007. Deze verwijst naar de rol van de criminologen in het kader van de procedures inzake bemiddeling en ouderstage en vermeldt in dat laatste geval het volgende:

> *"Na beslissing van de procureur des Konings om de ouders een ouderstage voor te stellen, legt de parketcriminoloog gezin-jeugd de betrokken ouders, bij voorkeur via oproeping, de betekenis van het voorstel uit."* [242]

Het oriënterend gesprek gaat verder, vermits de criminoloog aan de hand daarvan een minderjarige delinquent en zijn verantwoordelijke(n) wil ontvangen en horen om de houding van de betrokkenen ten aanzien van de feiten te kennen en hij de magistraat wil informeren over de context waarin de minderjarige evolueert.[243]

❖ **Verzamelde gegevens**

In het merendeel van de gevallen handelen de criminologen ***op verzoek van de magistraat***.

- Laatstgenoemde verzendt het dossier naar de criminoloog, met het verzoek om advies of met een vraag om precieze interventie. ***De keuze van de te verzenden dossiers*** kan aan de loutere beoordeling van elke magistraat overgelaten worden. Maar soms worden meer gestructureerde modaliteiten toegepast. Zo werd een van de geïnterviewde functiehouders ingeschakeld in de dagdienst met een magistraat en kreeg hij de processen-verbaal in de dossiers waarvoor de interventie van de jeugdrechter niet onmiddellijk aangewezen was.

- In alle gevallen gaat de criminoloog in de eerste plaats ***het dossier bestuderen*** vanuit zijn specifiek standpunt als beroepskracht met een multidisciplinaire opleiding met een goed overzicht over het lokale landschap van de psychosociale interventie.

- Op basis van zijn analyse van het dossier en, indien nodig op basis van een oriënterend gesprek met de minderjarige en de personen die burgerrechtelijk aansprakelijk voor hem zijn, verstrekt de criminoloog een ***advies*** over het gevolg dat aan het dossier moet worden gegeven. Nadat de magistraat zijn beslissing heeft genomen wordt de criminoloog in regel geacht ***mee te werken aan de uitvoering*** van de gekozen oriëntering.

[240] COL 8/2007, blz. 6.
[241] De Nederlandstalige versie van de COL spreekt van "oriënterend gesprek", hetgeen volgens ons een ietwat verschillende connotatie inhoudt.
[242] Ministeriële omzendbrief nr. 1/2007 van 7 maart 2007, *Belgisch Staatsblad* 08.03.2007, blz. 11501.
[243] COL 8/2007, blz. 7).

- Wanneer de criminoloog bij de lezing van het dossier vaststelt dat het niet voldoende gestoffeerd is om een behoorlijk gefundeerd advies te kunnen formuleren, gebeurt het vaak dat hijzelf de apostilles voorbereidt met de vraag naar de ***bijkomende handelingen*** die hem noodzakelijk toeschijnen. Hij legt deze vervolgens ter ondertekening voor aan de magistraat. Sommige criminologen dringen er echter op aan om een duidelijk onderscheid aan te brengen tussen de opdracht van de magistraat (en van de parketjurist) enerzijds en die van de criminoloog anderzijds. Zij herinneren eraan dat de magistraat (en de jurist) de feiten moeten kwalificeren en de eerste onderzoekshandelingen moeten stellen. Vanuit die optiek zou het dossier, indien het advies van de criminoloog aangewezen lijkt, hem pas bezorgd mogen worden wanneer het in orde is. Verderop in de tekst zal blijken dat de functie bepaalde tendensen vertoont die duidelijk afwijken van dat standpunt.
- De werkwijze waarbij het dossier ter advies verzonden wordt, is wijdverbreid. Heel vaak gebeurt het ook dat de magistraat al een oriëntatiekeuze voor het dossier heeft gemaakt en dat hij de criminoloog vervolgens een ***precies mandaat*** geeft. In die formule is de manoeuvreerruimte van de criminoloog beperkter. Maar zelfs in dat geval hebben de criminologen doorgaans de mogelijkheid om zich uit te spreken over de opportuniteit van de maatregel die door de magistraat is voorgesteld en kunnen zij hem eventueel een alternatief voorstellen.

- Indien de interventie die aan de magistraat wordt voorgesteld (of door hem wordt gevraagd) bestaat in ***een waarschuwingsbrief***, dan stelt de criminoloog die brief op; deze is in principe aangepast aan elke afzonderlijke situatie. Naargelang het arrondissement verzorgt de criminoloog zelf alle materiële aspecten van die brief of krijgt hij medewerking van het secretariaat.

- De criminologen voeren een ***oriënterend gesprek*** met als doel hun advies in verband met de oriëntering van het dossier te onderbouwen. Tijdens het gesprek geven zij de minderjarige en de personen die burgerrechtelijk aansprakelijk voor hem zijn, de gelegenheid om hun zienswijze over het als misdrijf omschreven feit uiteen te zetten. Dat feit staat centraal in het gesprek. Ook herinneren de criminologen aan de wet. Zij geven verder toelichting bij het gerechtelijk gevolg dat de procureur des Konings aan het feit kan geven. Zij trachten in de mate van het mogelijke bij te dragen tot de responsabilisering van de minderjarige en de personen die burgerrechtelijk aansprakelijk voor hem zijn, door mee stil te staan bij de redenen die aangezet hebben tot de daad, bij de gevolgen van de gepleegde daad en bij hetgeen kan gedaan worden om herhaling te voorkomen.

  Door het gesprek kan ook informatie verzameld worden over de context waarin de minderjarige zich beweegt: onderwerpen als leefmilieu, scholing, vrije tijd en gedrag in het algemeen komen doorgaans aan bod. Wanneer tijdens het gesprek problemen aan het licht komen, geeft de criminoloog de minderjarige en de personen die burgerrechtelijk aansprakelijk zijn voor hem, informatie over de mogelijkheden inzake hulpverlening of bijstand waarvoor zij in aanmerking komen.

  Na afloop van het gesprek maakt de criminoloog een verslag voor de magistraat en formuleert hij een advies over de oriëntatie die aan het dossier moet worden gegeven.

- De herinnering aan het wettelijk kader tijdens het oriënterend gesprek door de criminoloog mag niet verward worden met de ***herinnering aan de wet*** in de zin van artikel 45*ter* van de wet van 8 april 1965. Zoals vermeld in COL 8/2007 valt die laatste onder de bevoegdheid van de magistraat en wordt daartoe overgegaan nadat de beslissing tot klasseren werd genomen, in tegenstelling tot het oriënterend gesprek, dat

noodzakelijkerwijs voorafgaat aan de beslissing inzake de oriëntatie van het dossier. [244] Feitelijk organiseren sommige criminologen het gesprek, waarin de herinnering aan de wet aan bod komt. Eventueel hebben ze een korte ontmoeting met de minderjarige en de personen die burgerrechtelijk aansprakelijk voor hem zijn, om voorafgaandelijk toelichting te geven bij de interventie van de magistraat. In de andere gevallen voert de criminoloog de herinnering aan de wet uit.

- ***(Herstelgerichte) bemiddeling*** of herstelgericht groepsoverleg kan door een criminoloog worden voorgesteld in zijn advies aan de magistraat. In bepaalde arrondissementen verzendt de magistraat die bemiddeling overweegt het dossier systematisch ter advies naar de criminoloog. Maar ongeacht het traject van het dossier, wordt de criminoloog geregeld belast met de coördinatie en follow-up ervan: coördinatie tussen afdelingen van het parket of tussen parketten, aanspreekpunt voor de HCA-diensten, opmaak van brieven, follow-up van rapporten, tussenkomst als er na een welbepaalde termijn nog geen eindrapport is, rapport en advies aan de magistraat over de oriëntatie van het dossier aan het eind van het bemiddelingsproces (naargelang het arrondissement, enkel in geval van mislukking of altijd) of opmaak van "het proces-verbaal van afsluiting" van de bemiddeling, zijn voorbeelden van mogelijke taken die door de criminologen werden opgesomd.

- ***De ouderstage*** werd door de criminologen logischerwijs niet vermeld als een van de praktijken, gezien de al aangehaalde omstandigheden[245].

- De criminoloog kan, op eigen initiatief of op vraag van de parketmagistraat, een advies geven waarin een maatregel wordt voorgesteld die onder de bevoegdheid van de jeugdrechter valt. Ingeval van rechtstreekse dagvaarding roepen sommige criminologen de jongere op om hem de procedure uit te leggen. Vervolgens maken zij een verslag op over de minderjarige en de context.

In enkele arrondissementen interveniëren de criminologen ambtshalve in bepaalde dossiers die hen bezorgd zijn vóór de interventie van een magistraat. In dat geval beheren zij het onderzoek aangaande de feiten. Naderhand geven zij een advies aan de magistraat over de oriëntatie die aan het dossier moet worden gegeven.

- Het sorteren van de dossiers in kwestie kan volgens verschillende ***criteria*** gebeuren. Het kunnen dossiers zijn met "eerste feiten". De selectie kan ook gebeuren op basis van een of meer tenlasteleggingscodes.

### 2.2.3. Spijbelgedrag

#### ❖ Bijzonder werkkader

COL 8/2007 legt de nadruk op het feit dat spijbelen in hoofde van de minderjarige geen als misdrijf omschreven gedraging uitmaakt. Het parket moet bijgevolg een subsidiaire rol spelen.

Voor het overige zijn de mogelijke interventiemodaliteiten voor de criminoloog zoals omschreven in de omzendbrief, gelijkaardig aan die welke gelden in het domein van de jeugddelinquentie.

[244] COL 8/2007, blz. 7-8.
[245] Zie voetnoot 220.

❖ **Verzamelde gegevens**

De interventie van de Vlaamse criminologen is toegespitst op ***plannen tegen spijbelen*** vanaf concept tot uitvoering, waarbij ze op zijn minst hun medewerking hebben verleend (zie supra, punt gewijd aan de beleidsmatige taken). Die plannen zijn een gedetailleerde weergave van de verschillende fasen van de behandeling van die dossiers door de verschillende actoren. De actie van de criminologen in het kader van de spijbeldossiers is daarin dus duidelijk omschreven.

· De meeste criminologen ontvangen ***ambtshalve*** alle spijbeldossiers die instromen bij het parket. Vaak gaat het om dossiers waarin de onderwijsinstelling en het CLB [246] tevergeefs opgetreden zijn en waarvan melding gemaakt bij de politie. Vaak heeft de politie de jongere een "spijbelcontract" laten ondertekenen. Er wordt een proces-verbaal opgesteld bij het parket indien het spijbelgedrag zich herhaalt ondanks dat contract. Het werk van de criminoloog begint met de studie van het dossier en de toetsing of de verschillende stappen van het plan wel degelijk toegepast zijn (interventie van de eerstelijnsdiensten, etc.).

· De jongere en zijn ouders worden uitgenodigd voor een ***gesprek*** waarop herinnerd wordt aan de leerplicht. De betrokkenen worden door de criminoloog ingelicht over het gevolg dat door het parket kan gegeven worden aan het dossier. De criminoloog stelt alles in het werk om de jongere opnieuw te mobiliseren en de ouders zich bewust te laten worden van hun verantwoordelijkheid. In bepaalde gevallen wordt bij die gelegenheid het "contract" ondertekend waardoor de jongere zich ertoe verbindt de lessen op wettige wijze bij te wonen. Nuttige informatie over de aangewezen diensten voor hulpverlening worden meegedeeld.

· De ***follow-up van de situatie*** gebeurt over het algemeen door de criminoloog die, indien nodig, voorstelt om melding te maken van de situatie bij de CBJ.[247] Indien het spijbelgedrag desondanks aanhoudt, bereidt de criminoloog de aanvraag aan de BC voor.[248] Vaak vertegenwoordigt hij de magistraat tijdens de bemiddelingszitting. In bepaalde gevallen bereidt de criminoloog ook het dossier voor dat verzonden moet worden naar de afdeling 'politie' van het parket met het oog op het dagvaarden van de ouders voor de politierechtbank. Indien de situatie echter verbetert na een bepaalde periode van folluw-up, stelt de criminoloog de magistraat voor om het dossier te klasseren.

De activiteit van de Franstalige criminologen in de spijbeldossiers is minder eenduidig. De e instroom bij het parket vindt zijn oorsprong hoofdzakelijk in de interventie van de politiediensten volgens een van de volgende modaliteiten: processen-verbaal opgesteld wegens een als misdrijf omschreven feit, onderzoeken betreffende een onrustwekkende situatie met betrekking tot een minderjarige en specifieke controleacties tijdens de schooluren. [249]

· Ook hier ontvangen sommige criminologen systematisch de bij het parket binnengekomen spijbeldossiers. Anderen krijgen de dossiers van hardnekkig spijbelgedrag ondanks de voorafgaande interventie van de gemeenschapsdiensten. Nog anderen handelen op verzoek van de magistraat.

[246] Centrum voor Leerlingenbegeleiding
[247] Comité voor Bijzondere Jeugdzorg (cfr. Vlaams decreet van 7 maart 2008 inzake bijzondere jeugdbijstand, *Belgisch Staatsblad* 15.04.2008, art. 12 ev.) :
[248] Bemiddelingscommissie voor bijzondere jeugdbijstand (cfr. Vlaams decreet van 7 maart 2008 inzake bijzondere jeugdbijstand, *Belgisch Staatsblad* 15.04.2008, art. 26 ev.):
[249] F. DRUANT, L'absentéisme scolaire : le parquet et ses criminologues ont des missions, *Journal du droit des jeunes*, n°290, december 2009, p.10-11.

- In het eerste bovenvermelde geval gaan de criminologen na of de eerstelijnsdiensten tussenbeide gekomen zijn, zo dat niet het geval is dan bezorgen zij hen het dossier. Indien blijkt dat het spijbelgedrag van de jongere verband houdt met een risicosituatie, dan wordt het dossier doorverwezen naar de SAJ. [250]

- De criminologen verstrekken ***advies*** in die dossiers. Daartoe ontvangen zij de jongeren en hun ouders eventueel op ***gesprek***. In principe wordt de minderjarige met zijn ouders pas opgeroepen indien hij minstens twaalf jaar oud is. Tijdens dit gesprek wordt herinnerd aan de leerplicht en wordt gewezen op het mogelijk gerechtelijk gevolg indien de situatie blijft voortduren. Zoals al vermeld, is het de bedoeling de minderjarige en zijn ouders opnieuw te mobiliseren en te responsabiliseren. Zij wijzen de ouders op hun plichten voor wat betreft het schoolbezoek van hun kind. De relevante contextgegevens worden verzameld met het oog op de beoordeling van de situatie. Aan het eind van het gesprek ontvangen de jongere en zijn ouders, indien nodig, nuttige informatie en worden zij eventueel doorverwezen naar de gepaste diensten voor hulpverlening. Het gesprek wordt vervolgens verwerkt in een ***rapport*** aan de magistraat, met een ***voorstel*** tot oriëntatie van het dossier.

- In bepaalde gevallen maakt de criminoloog, na een welbepaalde tijd en alvorens de magistraat zijn beslissing neemt in het dossier, een nieuwe evaluatie van de situatie. In principe staat de criminoloog niet in voor de eigenlijke "follow-up" van de situatie. De politiediensten zijn belast met de vereiste controles.

### 2.2.4. Kindermishandeling

#### ❖ Bijzonder werkkader

COL 8/2007 is vrij laconiek in dat verband. Net als in de twee voorgaande activiteitendomeinen spelen de criminologen een rol als gespecialiseerd adviseur van de magistraat, zodanig dat de afhandeling van de situatie zoveel mogelijk gebeurt in overeenstemming met de belangen van het kind. In deze COL worden de concrete modaliteiten vermeld. De criminologen kunnen de onderzoeks- en expertiseresultaten analyseren. Bovendien kunnen zij contact opneemt men alle professionals die tussenkomen in het dossier. Zij houden uiteraard rekening met de specifieke bevoegdheden en deontologie van die laatsten. De omzendbrief sluit hier uitdrukkelijk een gesprek uit.

Zoals verder in de tekst wordt vermeld, blijkt er in de praktijk een verschuiving te zijn. De facto interveniëren de criminologen in situaties die het strikte kader van de mishandeling overstijgen en in het verlengde liggen van het ruimere kader van de problematische opvoedingssituatie (wat de Vlaamse criminologen betreft) of dat van de risicovolle situatie (wat de Franstalige criminologen betreft). Ook hier zijn er verschillen van gemeenschap tot gemeenschap in de concrete manier waarop de functie wordt uitgeoefend. Deze manier is verankerd in de onderscheiden regelgevingen, die elk een eigen handelingsfilosofie voorstaan.

De definitie van de concepten die aan de basis liggen van die regelgevingen is zeker vermeldenswaard.

[250] Service d'aide à la jeunesse (cfr. Decreet van 4 maart 1991 van de Franse Gemeenschap inzake hulpverlening aan de jeugd, *Belgisch Staatsblad* 12.06.1991, art. 31, 32 en 36) (equivalent van de CBJ's van de Vlaamse Gemeenschap).

Artikel 2 van het decreet van de Franse Gemeenschap inzake hulpverlening aan de jeugd, bepaalt:

> *"Dit decreet is van toepassing op :*
> *Dit decreet is van toepassing op :1° jongeren in een probleemsituatie, alsook personen die grote moeilijkheden hebben bij de uitvoering van hun ouderlijke verplichtingen;*
> *2° ieder kind waarvan de gezondheid of de veiligheid gevaar loopt, of waarvan de opvoedingsomstandigheden dreigen slechter te worden omwille van zijn gedrag, het gedrag van zijn gezin of van zijn leefgenoten.*
> *Het is eveneens van toepassing op de natuurlijke en rechtspersonen die hun medewerking verlenen voor de uitvoering van individuele beslissingen die door de gemeenschapsoverheden of de rechterlijke overheden werden genomen inzake hulpverlening aan de jeugd en jeugdbescherming.* [251]

Voor de Brusselse ordonnantie van 29 april 2004:

> *"De gezondheid of de veiligheid van een jongere wordt geacht onmiddellijk en ernstig in het gedrang te zijn wanneer zijn fysieke of psychische integriteit bedreigd is, hetzij omdat hij/zij gewoonlijk of herhaaldelijk gedragingen stelt die op reële en rechtstreekse wijze zijn mogelijkheden tot affectieve, sociale of intellectuele ontplooiing belemmeren, hetzij omdat hij/zij het slachtoffer is van ernstige nalatigheden, van mishandelingen, van misbruik van gezag of van seksueel misbruik die hem/haar op rechtstreekse en reële wijze bedreigen"* [252]

Het Vlaams decreet is van toepassing op elke "problematische opvoedingssituatie", waarvan het de volgende definitie geeft:

> *"Problematische opvoedingssituatie : een toestand waarin de fysieke integriteit, de affectieve, morele, intellectuele of sociale ontplooiingskansen van minderjarigen in het gedrang komen, door bijzondere gebeurtenissen, door relationele conflicten, of door de omstandigheden waarin zij leven"* [253]

### ❖ Verzamelde gegevens

Langs Franstalige zijde blijkt hier het spectrum van praktijken nog breder dan in de andere domeinen.

- Sommige criminologen worden slechts weinig (tot zeer weinig) gevraagd bij ***kindermishandeling***. Zij interveniëren dan op verzoek van de magistraat en enkel om een ***advies*** te geven over de oriëntatie van het dossier na bestudering ervan.

- Sommige criminologen vermelden ook de ***coördinatie*** met de afdeling die het dossier van een meerderjarige dader behandelt, alsook eventueel het contacteren van de dienst slachtofferhulp en de doorverwijzing van de slachtoffers naar deze dienst. Zoals vermeld is dat aspect van de werkzaamheden in Brussel (in het bijzonder) al zodanig gesystematiseerd dat het een specifieke functie vormt.

- Sommige functiehouders handelen op verzoek van de magistraat en geven advies in de dossiers van minderjarigen die in een ***probleemsituatie of risicovolle situatie*** verkeren. Eventueel bereiden zij de apostilles voor die naderhand ondertekend worden door de magistraten om de ***onderzoekshandelingen*** door de politiediensten te laten uitvoeren. In bepaalde gevallen vindt een oriënterend ***gesprek*** plaats. Die interventies moeten

[251] Decreet van 4 maart 1991 van de Franse Gemeenschap inzake hulpverlening aan de jeugd, *Belgisch Staatsblad* 12.06.1991.
[252] Ordonnantie van 29 april 2004 van de Gemeenschappelijk Gemeenschapcommissie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest inzake hulpverlening aan jongeren, *Belgisch Staatsblad* 01.06.2004, artikel 8, tweede 2.
[253] Vlaams decreet van 7 maart 2008 inzake bijzondere jeugdbijstand, *Belgisch Staatsblad* 15.04.2008, art. 2, 12°.

leiden tot een objectivering van een risicovolle situatie of op zijn minst de magistraat in staat stellen kennis te nemen van de evolutie van de situatie.

- Ten slotte behandelen sommige functiehouders ***beroepshalve*** een deel van de instromende zaken "minderjarigen in gevaar" (nieuwe instromen, niet-dringende situaties): zij beheren het onderzoek en de respons op het onderzoek in die dossiers alvorens een advies aan de magistraat te verstrekken.

- Zowel in het kader van de eigenlijke dossiers van kindermishandeling, als meer in het algemeen in het kader van de dossiers van minderjarigen in een probleemsituatie of risicovolle situatie, ***verwijzen de criminologen het dossier door naar het CBJ*** op grond van het principe van de subsidiariteit van het gerechtelijk optreden en van artikel 36, § 4, van het decreet van 4 maart 1991. [254]

De Vlaamse criminologen blijken over het algemeen meer taken te verrichten in het kader van dossiers inzake problematische opvoedingssituaties dan hun Franstalige collega's in het kader van de dossiers van minderjarigen in risicovolle situaties. Naast die eerste indruk stelt men echter vast dat er ook hier vaak, voor wat betreft de invulling van de functie, sterke verschillen bestaan tussen de arrondissementen.

- Gewoonlijk handelen de criminologen ***op verzoek van*** de magistraat en geven zij ***advies*** over het gevolg dat aan een dossier moet worden gegeven. Het aangehaalde protocol tussen de minister van Justitie en de Vlaamse minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin voorziet in die adviesrol van de criminologen bij het openen van een dossier inzake een problematische opvoedingssituatie naar aanleiding van de melding van een geval van mishandeling. [255]

- In een heel aantal arrondissementen zijn de aan de criminologen voorgelegde dossiers blijkbaar niet uitsluitend *dossiers kindermishandeling stricto sensu*. Zij kunnen ook verband houden met ***elk soort van problematische opvoedingssituatie***.

- De criminologen krijgen in bepaalde gevallen het beheer van het ***onderzoek*** toevertrouwd: opmaak van de apostilles die vervolgens ter ondertekening aan de magistraat worden gesteld en follow-up van de respons. Soms beperkt de criminoloog zich tot het verifiëren of de informatie in het dossier al dan niet toereikend is en brengt hij vervolgens de magistraat daarvan in kennis. Eventueel wordt ***contact*** opgenomen met de diensten van de ***psychosociale sector*** om zich ervan te vergewissen of er een follow-up is. Ook kan contact worden opgenomen met de dienst slachtofferhulp.

- De criminologen staan in principe in voor de ***coördinatie met de andere diensten of afdelingen van het parket***: verifiëren van het bestaan van andere dossiers die van invloed kunnen zijn op de situatie van de desbetreffende minderjarigen alsook de stand van zaken van die dossiers.

- Op basis van de elementen van het dossier bereiden de functiehouders de ***doorverwijzing naar het CBJ*** voor, indien vrijwillige hulp nog mogelijk is – en staan zij soms in voor de follow-up van die hulp [256] – of, indien dat niet het geval is, stellen zij het verzoek tot bemiddeling op ten aanzien van de ***BC***.

---

[254] Decreet van 4 maart 1991 van de Franse Gemeenschap inzake hulpverlening aan de jeugd, *Belgisch Staatsblad* 12.06.1991, art. 36, § 4: *"De adviseur coördineert de acties die worden gevoerd ten aanzien van de personen voor wie zijn optreden wordt aangevraagd, inzonderheid door de samenwerking aan te moedigen tussen de verschillende diensten die moeten optreden."*

[255] Protocol Kindermishandeling Justitie – Welzijn, 30 maart 2010, blz. 32

[256] Cf. Vlaams decreet van 7 maart 2008 inzake bijzondere jeugdbijstand, *Belgisch Staatsblad* 15.04.2008, art. 17, 2°: *" Het bureau (voor bijzondere Jeugdbijstand) heeft tot taak:*
[…] *2° aan de magistraten belast met jeugdzaken, de waarborg te verlenen dat de hulp en bijstand, vermeld in 1°,*

Een meerderheid van de functiehouders melden dat zij de ***bemiddelingszitting bijwonen*** om er de parketmagistraat te ***vertegenwoordigen***.[257]

- In enkele gevallen treden de criminologen ***beroepshalve*** op in alle dossiers inzake ***problematische opvoedingssituaties*** die hun worden bezorgd zodra deze instromen bij het parket: hun werkzaamheden in die dossiers kunnen alle voornoemde taken inhouden of een deel ervan.

- In tegenstelling tot wat blijkt uit de informatie afkomstig van de Franstalige criminologen, lijken de gegevens afkomstig van de Vlaamse criminologen te wijzen op het geheel uitzonderlijke gehalte van de oriënterende gesprekken in dat domein.

## 2.3. PERCEPTIE VAN DE FUNCTIEHOUDERS

De criminologen in het Noorden van het land onderstrepen het belang van de follow-up die zij verrichten in het kader van de dossiers inzake problematische opvoedingssituaties, niet enkel bij spijbelen maar ook in de andere situaties. Zij hebben de indruk dat zij daarbij de interface-positie eigen aan de functie ten volle belichamen.

Hun Franstalige collega's wijzen erop dat zijzelf meestal interveniëren in dossiers van jeugddelinquentie. Velen onder hen betreuren het onevenwicht dat vaak bestaat tussen beleidsmatige taken en taken in het kader van de individuele dossiers, waarbij zij ervan overtuigd zijn dat de kwaliteit van hun werk in het kader van de individuele dossiers ten minste voor een deel voortvloeit uit het beleidsmatig werk, en dat omgekeerd de beleidsmatige taken kunnen worden aangepakt met meer finesse en efficiëntie dankzij de ervaring verworven bij de follow-up van de individuele situaties.

In het bijzonder in de delinquentiedossiers spreken alle criminologen hun waardering uit voor het feit dat zij de dossiers voor advies toegezonden krijgen, in plaats van een precies mandaat opgelegd te krijgen: die eerste formule bezorgt de functie kennelijk meer erkenning en een hogere graad van autonomie.

Over het algemeen bezitten de criminologen de vaste overtuiging dat hun multidisciplinaire opleiding en de daaruit voortvloeiende specifieke aanpak, een daadwerkelijke meerwaarde vormt voor het werk van de magistraten. Zij benadrukken dat zij vanuit hun expertise meer aandacht kunnen besteden aan de ruimere context van het dossier, de graduele opbouw van de maatregelen en coherentie ervan. Sommigen zijn ervan overtuigd dat de magistraten met wie zij samenwerken die expertise erkennen en waarderen. Over het algemeen bevestigen de criminologen dat in het merendeel van de gevallen de magistraten instemmen met hun advies, ofschoon de beslissingsmacht uiteraard bij de magistraten blijft.

## 2.4. KENNISBEHEER

De meeste functiehouders nemen zoveel mogelijk deel aan bijscholingsactiviteiten in het kader van hun activiteitendomein: colloquia, studiedagen, enz. Zij onderstrepen tevens de deelname aan verscheidene uitwisselingsfora zowel binnen het openbaar ministerie als daarbuiten.

Naast de actualisering van hun eigen kennis, vormt de overdracht van hun kennis en expertise naar de magistratuur voor vele functiehouders nog een belangrijk aspect van hun

---

*daadwerkelijk zullen worden aangeboden, en hen daartoe desgevraagd mee te delen of die hulp en bijstand werden aangevat, nog worden voortgezet of werden voltooid."*

[257] Volgens onze beschikbare informatie lijkt er in de praktijk geen gebruik te worden gemaakt van de mogelijkheid voor de magistraat om zich voor de BC te laten vertegenwoordigen door een adviseur van de sociale dienst voor rechtsbijstand (cf. Vlaams decreet van 7 maart 2008 inzake bijzondere jeugdbijstand, *Belgisch Staatsblad* 15.04.2008, art. 35, vijfde lid).

functie. Hierbij wordt dan vooral gewezen op de aandacht voor alle aspecten van de situatie van de minderjarige, de mogelijkheid een beroep te doen op het scala aan interventies waarin de wet voorziet en in het bijzonder de waakzaamheid ten aanzien van de graduele opbouw en coherentie van de maatregelen. Verder maken anderen ook uitdrukkelijk gewag van het belang dat zij hechten aan de rapportering van studiedagen en andere gevolgde opleidingen. In die zin dragen zij bij tot de kennisverspreiding binnen hun afdeling van het parket.

## 2.5. POSITIONERING

In de huidige omstandigheden is de institutionele positionering van de criminologen bijzonder complex, wat een mogelijke bron van verwarring en problemen kan zijn.

Volgens omzendbrief COL 8/2007 staat de functie ***onder leiding van de procureur des Konings en onder het gezag van de procureur-generaal***.

*De facto* lijkt er ons, in de gevallen die wij konden observeren, geen contact met de procureur-generaal te zijn, maar dat kan uiteraard variëren van rechtsgebied tot rechtsgebied.

De ***functionele leiding*** over de criminologen is in handen van de hoofdmagistraat van de afdeling jeugd en gezin en/of van de magistraat met wie de functiehouder werkt.

Op nationaal niveau wordt het team van 31 criminologen gecoördineerd door ***twee criminologen-coördinatoren*** die verbonden zijn aan het bureau van de procureur-generaal te Brussel, die binnen het College van procureurs-generaal belast is met specifieke taken inzake jeugdbescherming.[258] [259]

De functiehouders hebben onrechtstreeks contact, via hun coördinatoren, met het desbetreffende expertisenetwerk voor hun materie.

De coördinatoren kunnen geen afdwingbare beslissingen nemen. Zij trachten een zekere harmonisering van de praktijken te bewerkstelligen, maar deze is verre van voltooid. [260]

***Op administratief niveau*** hangen de functiehouders in het algemeen af van de hoofdsecretaris.

De functiehouders die in dergelijke situatie verkeren, vinden het een bijzondere lastige opgave om ***in twee afzonderlijke parketten*** te werken. Op persoonlijk vlak zorgt een dergelijke situatie vanzelfsprekend voor veel ongemak vanwege de aanhoudende organisatorische problemen waarmee zij gepaard gaat. De criminologen verwijzen ook naar de aanzienlijke flexibiliteit die zij aan de dag moeten leggen bij de voortdurende overgang van het ene parket naar het andere, terwijl de lokale praktijken zo uiteenlopend zijn. Waarschijnlijk ligt de werklast verbonden aan twee halftijdse functies hoger dan die verbonden aan een voltijdse functie. De deeltijdse uitoefening van de functie in een parket is eveneens nefast voor de herkenbaarheid van de functie. Maar meer nog legt dit een hypotheek op de kwaliteit van het werk: enerzijds worden de kennis en de ontwikkeling van het lokale netwerk erdoor bemoeilijkt, anderzijds doet het afbreuk aan de continuïteit van de follow-up die in de individuele dossiers kan worden toegepast.

[258] Koninklijk besluit van 6 mei 1997 betreffende de specifieke taken van de leden van het college van procureurs-generaal, *Belgisch Staatsblad,* 14.05.1997, art. 2,4°.
[259] Voor de functie van criminoloog-coördinator zie infra punt 5 en volgende
[260] Dit wordt in de volgende paragrafen m.b.t. de criminologen-coördinators verder uitgelegd

# 3. CRIMINOLOOG JEUGD EN GEZIN: van "AS IS" naar "TO BE"

In weerwil van de weinig gunstige omstandigheden waarin zij tot stand kwam, heeft de functie van parketcriminoloog 'jeugd en gezin' uiteindelijk vrij snel een consistente basis verworven. Dat is onmiskenbaar het gevolg van het belangrijke werk dat in dat opzicht is gedaan sinds de functie is gecreëerd.

De voornaamste taken die aan deze functie verbonden zijn of kunnen worden, blijken duidelijk uit de gegevens die wij verzameld hebben.

## 3.1. VOORNAAMSTE ROLLEN

### 3.1.1. De spil van de functie: gespecialiseerd adviseur en lokaal coördinator

De eerste twee rollen, gespecialiseerd adviseur en lokaal coördinator, vormen de spil van de functie.

In de rol van ***gespecialiseerd adviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke technische expertise advies ter ondersteuning van de parketmagistraten bij hun behandeling van individuele gerechtelijke dossiers.

Hierbij wordt wel degelijk een beroep gedaan op de multidisciplinaire kennis en opleiding van de criminologen. Met andere woorden kunnen de dossiers die daartoe bij hen terechtkomen uiteraard van zeer complexe aard zijn, gelet op de psychosociale problematiek die zij inhouden.

De rol werd op een algemene wijze gedefinieerd, overeenkomstig de methodologische opties die in dit rapport zijn aangenomen. Aldus zou die rol, indien nodig, gehanteerd kunnen worden bij de omschrijving van een andere functie van deskundige met een geheel andere specialisatie dan die van de criminologen (bijvoorbeeld boekhoudkundig experts).

Verder maakt de definitie van die rol haar tot een soort van pendant van de rol van jurisconsult, die is opgenomen in de functiebeschrijving van parketjurist en referendaris: in al die gevallen wordt, vanuit een specifiek expertisedomein, gespecialiseerde ondersteuning geboden aan de magistraten, niet in algemene zin of vanuit de invalshoek van een strafrechtelijk of justitieel beleid, maar bij de behandeling van individuele gerechtelijke dossiers.

Het is wenselijk dat de reflectie over diverse aspecten een vervolg krijgt binnen de parketten denk maar aan welke dossiers ter advies naar de functie verzonden kunnen worden in haar drie grote actiedomeinen, volgens welke prioriteiten, enz. Ofschoon de conclusies hieromtrent kunnen verschillen van parket tot parket, is het toch interessant die keuzes te vergelijken en te bespreken binnen het team van criminologen. Zo kan de discussie over de zin en meerwaarde van de functie en over de mogelijke evoluties worden verrijkt

In de rol van ***(lokaal) coördinator*** staat de functie - vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - in voor de systematische organisatie van de contacten, communicatie en actieve uitwisselingen met verschillende diensten - intern en extern; zij zorgt ervoor dat dit op permanente basis gebeurt.

De parketcriminoloog speelt die coördinerende rol op lokaal niveau. De definitie van de rol van coördinator is evenwel een algemene definitie die, ook hier, met een verschillende strekking kan worden gebruikt in het kader van andere functiebeschrijvingen. In dit geval verwijst deze rol hoofdzakelijk naar taken die al omschreven zijn als beleidsmatige taken, ofschoon zij tevens refereert aan bepaalde belangrijke taken in het kader van de individuele dossiers (in het bijzonder de coördinatie tussen afdelingen in dossiers inzake kindermishandeling of eventueel met betrekking tot minderjarigen in een problematische opvoedingssituatie of risicovolle situatie).

Die rol gaat verder dan die van netwerker, die louter betrekking heeft op de ontwikkeling en het onderhoud van een informeel netwerk van contacten met het oog op de uitwisseling van informatie en goede praktijken.

De wezenlijke doelstellingen van die coördinerende rol liggen in de wederzijdse kennis en informatie, de harmonisering van de praktijken, de concrete afstemming van de interventies.

De lokale coördinatie kan gebeuren in het kader van de individuele dossiers, zoals blijkt uit de omschrijving "*as is"*, maar verscheidene coördinatietaken vallen veeleer onder het beleidsmatige aspect van de activiteiten van de criminologen.

Die eerste twee rollen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Voor het verstrekken van relevant en gefundeerd advies in de individuele dossiers in hun hoedanigheid van gespecialiseerde adviseurs, steunen de functiehouders weliswaar op hun multidisciplinaire opleiding, maar dat volstaat niet. Zij dienen zich ook nog voldoende vertrouwd te maken met de vele diensten die interveniëren in de aangelegenheden waarmee zij belast zijn, en evenzo met de werking van de andere afdelingen van het parket waar zij werken. Doordat zij een gedegen werkervaring opdoen in het kader van de individuele dossiers, zijn zij op hun beurt beter in staat te fungeren als lokale coördinatoren. Zij verfijnen immers hun kennis van de jeugdafdeling, van de concrete interventiemodaliteiten ervan in de dossiers, van de beperkingen, verwachtingen ten aanzien van andere actoren, enz.

Dat evenwicht tussen beleidsmatige taken en taken in het kader van de individuele dossiers is vaak moeilijk te garanderen en te behouden.

Een aanzienlijke werklast binnen de jeugdafdeling kan kennelijk leiden tot een sterke druk om individuele dossiers, prioritair of zelfs exclusief te behandelen. Zoals de korpschefs en andere strategisch leidinggevenden in zeer algemene zin hebben onderstreept tijdens onze gesprekken, moet het inzetten van criminologen op deeltijdse basis in de parketten ontraden worden. Dit bemoeilijkt immers een voldoende investering in de verschillende categorieën van taken.

Verder overheerst "de cultuur van het individuele" als beroepscultuur binnen de Rechterlijke Orde. Elke magistraat werkt met een zeer hoge graad van autonomie. Bovendien zijn zijn werkzaamheden telkens gericht op specifieke situaties waarvan de behandeling (tot op zekere hoogte) geïndividualiseerd is.[261]

De functie van criminoloog jeugd en gezin is deels geënt op die cultuur. Het concept van de functie zoals uitgewerkt in COL 8/2007 omvat immers "beschouwende dimensie" die impliceert dat de criminoloog op tijd en stond afstand neemt van het werk op individueel niveau, om zijn eigen activiteit (binnen het team van criminologen) in perspectief te plaatsen

[261] Zie in dat verband COUCK en TRACQUI, 2009, blz. 67 ev. ; DE VALKENEER, Chr., De la nécessité de disposer d'outils quantitatifs au sein des parquets, in VANNESTE, Ch., GOEDSEELS, E., DETRY, I., *La statistique "nouvelle" des parquets de la jeunesse : regards croisés autour d'une première analyse*, Gent, Academia Press, 2008, blz. 95-99, inzonderheid blz. 97.

of de activiteiten van de jeugdafdeling, in relatie met de andere afdelingen van het parket of met andere actoren.

Dit moet hem in de gelegenheid stellen om terug te koppelen op de kwaliteit en coherentie van de behandeling van de individuele dossiers. Uiteindelijk functioneert men beter wanneer men de gelegenheid heeft om de inzet, de implicaties en de werkorganisatie te overdenken, dan wanneer men steevast met de "neus bovenop het werk zit"; de criminoloog is in zekere zin een "instrument" dat daartoe ter beschikking gesteld is van het jeugdparket. Anders gezegd, vormt de beleidsmatige dimensie van het werk van de criminologen voor de jeugdparketten een buitenkans (of zou dat moeten) indien die dimensie tenminste ten volle gehonoreerd wordt binnen het parket en de criminologen zelf daar ten volle gestalte aan geven.

Daarom zou het interessant en nuttig zijn te voorzien in een dubbele rol van lokaal coördinator naast die van beleidsadviseur.

### 3.1.2. Beleidsadviseur

In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise beleidsadvies aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

Het evenwicht tussen beleidsmatige taken en taken in het kader van de individuele dossiers lijkt zoals bekend meer gegarandeerd bij de criminologen in het Noorden van het land. Uit onze beschikbare gegevens kunnen wij ons echter geen beeld vormen van de impact die het beleidsmatig takenpakket van de criminologen, al dan niet, heeft op de oriëntering van de activiteit of van het beleid van de jeugdafdelingen van de parketten waarin zij werkzaam zijn. Ook kennen wij de mogelijke impact niet op dat beleid van de rapporten die de criminologen (van beide gemeenschappen) richten tot de magistraten naar aanleiding van de contacten die zij onderhouden met de psychosociale diensten. Toch mag normaal gezien verwacht worden van functiehouders met een opleiding en diploma van universitair niveau dat zij meer dan doen dan het louter bijwonen van vergaderingen en rapporteren om die rol van beleidsadviseur daadwerkelijk te vervullen.

Ook zou men de criminologen op meer systematische basis taken kunnen toevertrouwen die voor meer inzicht en betere kennis zorgen met betrekking tot de activiteit en de filosofie achter het optreden van de parketten in jeugdaangelegenheden.[262] De criminologen zijn in overleg met het NICC een concept beginnen uitwerken voor een module waarin zij hun activiteiten in het kader van de individuele dossiers zouden registeren. [263] Dit initiatief kon niet worden verder gezet aangezien de stafdienst ICT de integratie van een gelijkaardige module in de PJP-toepassing geweigerd heeft, in afwachting van de uitbreiding van het Cheops-systeem. Men weet niet wanneer hiervoor een oplossing kan worden gevonden. Men zou eventueel op zoek kunnen gaan naar een geharmoniseerde tussenoplossing, die de productie en interpretatie van een minimum aan gegevens zou mogelijk maken zodat men een zicht kan krijgen op de activiteiten van de criminologen. Bovendien zouden de criminologen betrokken kunnen worden bij de analyse van de statistieken van de jeugdparketten, waarvan de publicatie door de statistisch analisten voor binnenkort is aangekondigd.

[262] In delfde zin: COUCK en TRACQUI, 2009, blz. 159.
[263] FOD Justitie, *Justitie in cijfers 2010*, blz. 50.

### 3.1.3. Dossierbeheerder

In de rol van ***dossierbeheerder*** in de primaire processen levert de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en expertise, een bijdrage aan individuele gerechtelijke dossiers.

Wat de taken betreft in het kader van de individuele dossiers, nemen de criminologen niet enkel de rol op van adviseur. Zij werken zij in bepaalde gevallen ook rechtstreeks mee aan de behandeling van de individuele dossiers, onder het gezag van de magistraat.

Die medewerking kan vrij beperkt zijn. Dat is het geval wanneer de criminoloog gevraagd wordt de beslissing uit te voeren die reeds genomen is door de magistraat, bijvoorbeeld het opstellen van een waarschuwingsbrief. In dat geval worden hem soms louter administratieve taken toevertrouwd, waarvan sommige veeleer tot het secretariaatwerk behoren. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de briefwisseling in verband met de uitvoering van de bemiddeling. Ongetwijfeld is de grens soms vaag. In ieder geval komt het erop aan de functiehouders niet onder te benutten en wel integendeel hun specifieke competenties eigen aan de aard en het niveau van hun technische expertise en ervaring te valoriseren.

De inbreng van de criminoloog in de behandeling van het dossier kan substantieel zijn wanneer hij bepaalde categorieën van dossiers moet behandelen van zodra zij bij het parket instromen. Zoals bekend is de situatie in de drie grote werkdomeinen van de criminologen zeer verschillend van parket tot parket en ook van gemeenschap tot gemeenschap.

Ook hier is het noodzakelijk om de denkoefening over de selectie van de dossiers die worden toevertrouwd aan de functie verder te zetten, zodanig dat zij maximaal renderen voor de werking van het parket. Dat betekent dat er klaarheid moet komen ten aanzien van de scheidslijnen tussen de functies van criminoloog, van parketjurist en van magistraat. In de gedeelten van het rapport die gewijd zijn aan respectievelijk de secretarissen en parketjuristen komt die kwestie uitgebreid aan bod: het staat de lezer vrij deze te raadplegen.[264] Kortom, er wordt voorgesteld het debat aan te gaan over de wezenlijke taken van de magistraten (die enkel door hen mogen worden uitgevoerd) om naderhand de bijdrage van de verschillende andere functies te officialiseren. Verschillende pistes zijn naar voren gebracht om tot die "officialisering" over te gaan. De meest geslaagde is volgens ons uitgewerkt binnen het Nederlandse Openbaar Ministerie, waar een hele reeks bevoegdheden die bij wet verleend zijn aan de officieren van justitie, uitgevoerd worden door andere functies onder dekking van een mandaatsysteem. De taken die behoren bij de aldus gedelegeerde bevoegdheden worden in naam en onder de verantwoordelijkheid van de officier van justitie uitgevoerd. Die structuur veronderstelt daarom duidelijke omkaderingsmodaliteiten.

Maar zelfs zonder de eventuele institutionalisering van een dergelijke formule af te wachten, hebben de criminologen het voordeel een team te vormen waarbinnen het debat kan opgestart worden over de invulling van de taken en over de wijze van omkadering ervan. De organisatie van de behandeling van de spijbeldossiers in het Noorden van het land is in dat opzicht interessant: in het merendeel van de gevallen ontvangen de criminologen die dossiers ambtshalve. Zij behandelen deze echter volgens spijbelplannen die de goedkeuring van hun hiërarchie hebben gekregen. In de andere activiteitendomeinen van de criminologen, en wellicht in het bijzonder wat betreft de minderjarigen in een risicovolle situatie of in een problematische opvoedingssituatie, zou een denkoefening van dezelfde orde kunnen worden verricht. Zo zou meer structuur kunnen worden aangebracht in de interventies die aan die functie zouden kunnen worden toevertrouwd.

[264] Zie met name hoofdstuk 6, punt 3.1.1. over de parketjuristen en de referendarissen.

### 3.1.4. Kennisbeheerder

In de rol van ***kennisbeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden.

De noodzaak van bijscholing voor de criminologen wordt unaniem erkend.

Vele leidinggevenden en functiehouders bevestigen het belang van die specifieke kennisdeling en -overdacht. Daarom wordt de rol van kennisbeheerder hier uitgeoefend in al haar dimensies, in tegenstelling tot bijvoorbeeld wat geldt voor de junior parketjuristen of referendarissen, bij wie de nadruk enkel ligt op de actualisering van de kennis. Een efficiënte en toereikende overdracht van de specifieke kennis van de criminologen naar de magistraten zou er voor moeten zorgen dat laatstgenoemden gemakkelijker de dossiers herkennen die het meest aangewezen zijn om voor advies aan de criminologen voor te leggen.

## 3.2. TE BEANTWOORDEN VRAGEN

De functie van parketcriminoloog bij de afdeling "jeugd en gezin" brengt verschillende vragen met zich mee waarop de functiebeschrijving niet noodzakelijkerwijs een (volledig) antwoord kan bieden, maar die niettemin zowel cruciaal zijn voor de kwaliteit van het werk als voor de erkenning van de functie binnen het parket.

### 3.2.1. De functie uitbouwen, maar in hoeverre en met welke garanties?

Zoals de beschrijving "*as is"* al duidelijk maakte, is het de bedoeling om voor deze functie activiteiten te ontwikkelen die oorspronkelijk niet waren gepland. Dit geldt inzonderheid voor het domein van minderjarigen in een problematische opvoedingssituatie en voor het domein van minderjarigen in een risicovolle of problematische situatie. Het betreft hier echter een domein waar omzichtigheid geboden is. Want hoe meer de criminologen zich voor dit soort dossiers inzetten, hoe groter het risico - als gevolg van de toenemende contacten - dat zij van andere actoren gevoelige informatie toevertrouwd krijgen, die deze anders niet zo gemakkelijk aan een magistraat zouden toevertrouwen. Er wordt vaak uit het oog verloren dat de criminologen aan bepaalde regels zijn onderworpen omdat zij bij het parket werken. Ook rechtzoekenden kunnen geneigd zijn om gevoelige informatie die ze niet aan de magistraat zouden toevertrouwen, mede te delen aan de criminoloog.

Diezelfde vraag stelt zich ook bij de dossiers van minderjarigen die als misdrijf omschreven feiten hebben gepleegd. Tijdens gesprekken met de functiehouders benadrukten enkelen van hen dat zij de jongeren en hun verantwoordelijken voortdurend eraan moesten herinneren dat hun interventie binnen het gerechtelijk kader en niet binnen de maatschappelijke dienstverlening plaatsvond.

We hebben hier te maken met een gelaagde problematiek: inachtneming van de grondwettelijke bepaling inzake de bevoegdheidsverdeling tussen de verschillende machtsniveaus, inachtneming van het subsidiariteitsbeginsel vervat in zowel de gemeenschapsregelgeving als in de wet van 1965, alsook deontologische en methodologische bekommernissen.

Met betrekking tot dit laatste punt stellen de gemeenschappen bepaalde eisen aan hun medewerkers. Zo bepaalt artikel 21, § 3, eerste lid, van het Vlaams decreet van 7 maart 2008: *"De consulenten vervullen onder leiding van de teamverantwoordelijke en in samenwerking met de overheden, vermeld in artikel 20, de hun toevertrouwde opdrachten op de wijze die de Vlaamse Regering of het agentschap bepaalt.* Artikel 4, derde lid, van het

decreet van 4 maart 1991 van de Franse Gemeenschap bepaalt: *Alle bij dit decreet bedoelde diensten, met inbegrip van (de openbare instellingen), zijn er bovendien toe gehouden zich te schikken naar de deontologieregels die op de voordracht van de Gemeenschapsraad door (de Regering) worden vastgesteld.”*

Quid de parketcriminologen? De functiebeschrijving kan, in navolging van COL 8/2007, uiteraard verwijzen naar de inachtneming van de bevoegdheden van de gemeenschappen en van de beginselen opgenomen in de voorafgaande titel van de wet van 1965 (inzonderheid dus het subsidiariteitsbeginsel). De mogelijkheden reiken echter niet verder dan dat. Niettemin wilde de wetgever net deze functie - en dus geen andere (bijv. die van jurist) - invoeren bij de jeugdparketten. Die keuze vraagt dan ook om de uitwerking van een passend deontologisch en methodologisch kader teneinde de kwaliteit van de prestaties van de criminologen in hun specificiteit te waarborgen. Die noodzaak wordt des te groter wanneer het werkingsgebied van de functie wordt uitgebreid. Zo kan bijvoorbeeld worden erkend dat de criminologen instaan voor de herinnering aan de wet (wat thans reeds vaak het geval is) mits de methodologische en deontologische regels in dat kader duidelijk worden vastgesteld. Op dezelfde manier moeten bakens worden uitgezet om afwijkingen te voorkomen bij de oriënterende gesprekken, de uitwisseling van informatie met andere diensten, etc.

Dit behoort tot de verantwoordelijkheden van de criminologen-coördinatoren: de functie werd inzonderheid geconcipieerd om de reflectie over deze vragen te sturen en voorstellen ter zake te doen.

Zodra dit deontologische en methodologische kader is afgebakend, moet de toepassing ervan worden bevorderd. Er moet eveneens aandacht worden besteed aan de garanties hiertoe. Er bestaan verschillende actiemogelijkheden die ons inziens moeten worden gecombineerd: bijscholing, intervisie, begeleiding van criminologen, toezicht op de toepassing van de deontologische en methodologische regels. De criminologen-coördinatoren werken in de mate van het mogelijke al rond de eerste twee acties. Het lijkt om verschillende redenen moeilijk en weinig opportuun dat zij rechtstreeks op het vlak van de controle zouden optreden. Algemeen kan echter worden gesteld dat de respectieve rollen die de functionele en hiërarchische meerderen, het expertisenetwerk *Jeugdbescherming* en de coördinatoren hierbij zouden kunnen of moeten spelen op zijn minst verduidelijkt moeten worden. De concrete modaliteiten die moeten worden uitgewerkt om de inachtneming van het deontologische en methodologische kader te bevorderen en te waarborgen, kunnen vervolgens in samenwerking met alle betrokken partijen worden besproken, beschreven en ingevoerd.

In voorkomend geval kunnen ook meer radicale pistes worden overwogen. Indien een "defederalisering" van de jeugdaangelegenheden zich zou voordoen, dan zouden de criminologen verbonden kunnen worden aan het bestuursniveau dat dan bevoegd wordt. Vervolgens zouden zij dan werken onder het mandaat van het parket. Nog een andere mogelijkheid bestaat erin om de criminologen te groeperen in een gespecialiseerde dienst binnen de toekomstige gezamenlijke ondersteuningsdienst voor het Openbaar Ministerie en hen in tweede instantie naar de jeugdafdelingen van de parketten te detacheren.

### 3.2.2. Het evaluatievraagstuk

Ook hier is de inzet de mogelijkheid om over kwaliteitsgaranties voor de functie te beschikken, rekening houdend met het specifieke karakter ervan. De criminologen zijn "specialisten" vanuit een multidisciplinaire aanpak in een "monodisciplinair" professioneel landschap.

Het systeem van de ontwikkelcirkels van de federale ambtenaren is nog niet opgenomen in het statuut van het gerechtspersoneel. Mocht dit het geval zijn, dan zou dit problemen geven. De evaluator moet in principe immers beschikken over een soortgelijke technische expertise als de geëvalueerde, wat niet meer dan logisch is.

De bovenvermelde piste waarbij de criminologen worden gegroepeerd in een gespecialiseerde dienst binnen de gezamenlijke ondersteuningsdienst voor het Openbaar Ministerie kan meteen een oplossing bieden voor deze evaluatieproblematiek.

Indien de criminologen zoals vandaag verbonden blijven aan een bepaald parket zijn *a priori* verschillende opties denkbaar: evaluatie door een commissie bestaande uit bijvoorbeeld de criminoloog-coördinator of een andere functie die over een dergelijke technische expertise beschikt, een advies omtrent de methodologische en deontologische aspecten, ook hier door de criminoloog-coördinator of door een andere functie die over een dergelijke technische expertise beschikt, etc. De verschillende mogelijkheden moeten uiteraard uitvoerig worden bekeken in functie van hun haalbaarheid en gevolgen

### 3.2.3. Hoe de specifieke knowhow bewaren?

De functie van criminoloog jeugd en gezin is een recente functie die wordt uitgeoefend door een vrij jonge personeelscategorie die blijkbaar tevreden is met de inhoud van zijn beroepsactiviteit. De mogelijkheid van het parket om de functiehouders voldoende erkenning te bieden en het belang van hun werk te vrijwaren of te versterken, zal de komende jaren bepalend zijn om de inmiddels opgebouwde specifieke te kunnen bewaren. Als dat niet het geval is, is de kans reëel dat zich gaandeweg een groot personeelsverloop zal voordoen.

Die kwestie moet onverwijld worden bekeken. Een demotivatie, die vroeg of laat zal samengaan met het gebrek aan loopbaanperspectieven, dient te worden te voorkomen. Een van de pistes die eventueel kunnen worden overwogen is de creatie van een functie van senior criminoloog. Die functie zou de rol van peter van pas in dienst getreden criminologen op zich kunnen nemen, maar zou tegelijk ook belast kunnen worden met taken met een grotere verantwoordelijkheid, zowel op beleidsmatig vlak als bij individuele dossiers.

# 4. DE CRIMINOLOOG JEUGD EN GEZIN: ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVING "AS IS +"

De functie van criminoloog jeugd en gezin zal, gezien de noviteit ervan, ongetwijfeld meer dan eender welke andere functie nog heel wat ontwikkelingen doormaken.

Die evolutie zal afhangen van de voortzetting van de reflectie over de functie en de harmonisatie van de praktijken binnen het Openbaar Ministerie. Zij kan echter evenzeer afhangen van de eventuele toekomstige wijzigingen of transformaties van de gemeenschapswetgeving inzake jeugdbijstand, zonder nog maar te spreken over de staatshervormingen die zich in de nabije toekomst zullen aandienen.

In de hierna volgende voorbeelden van taken wordt niet systematische melding gemaakt van de taken die de criminologen specifiek in functie van hun gemeenschap uitoefenen. Het spreekt echter voor zich dat deze functiebeschrijving dient te worden samen gelezen met de beschrijving "as is" die hieromtrent meer details bevat. Ter herinnering: de functiebeschrijvingen in dit rapport zijn generiek van aard. Wanneer zij worden toegekend aan een functiehouder, moet voor iedere persoon afzonderlijk ook een individuele functiebeschrijving worden toegevoegd, met nadere toelichting bij de specifieke taken die een gegeven functiehouder kan uitvoeren.

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Als lid van een team professionelen gespecialiseerd in de multidisciplinaire aanpak inzake jeugdbescherming, overeenkomstig de geldende wetgeving en met inachtneming van de bevoegdheden van de gemeenschappen,

- bijstand verlenen aan de afdeling "jeugd en gezin" van het parket teneinde de coherentie van de interventies en het beleid ervan te bevorderen;
- advies verlenen voor individuele dossiers en meewerken aan de behandeling van dergelijke dossiers teneinde bij te dragen aan de verwezenlijking van de operationele doelstellingen van de afdeling, door inzonderheid toe te zien op de toepassing van de beginselen van de rechtsbedeling ten aanzien van minderjarigen zoals voorzien in de voorafgaande titel van de wet van 8 april 1965.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **lokale coördinator** een vlotte communicatie en actieve uitwisselingen tot stand brengen en onderhouden binnen het parket en het team van criminologen, door middel van regelmatige contacten, alsook met de diensten en de actoren van de psychosociale sector

teneinde

bij de dragen aan de kwaliteit van het beschermingsbeleid van de afdeling en van de behandeling van individuele dossiers door wederzijdse kennis en informatie te verbeteren en mee te werken aan een betere harmonisatie van de praktijken en een betere samenhang van de interventies.

Mogelijke taken:

- als vertegenwoordiger van het parket (of samen met een magistraat) deelnemen aan overlegvergaderingen met vertegenwoordigers van de verschillende instellingen van de psycho-medisch-sociale sector;

- dergelijke vergaderingen organiseren in samenspraak met de magistraat (Vlaamse criminologen: in het bijzonder de coördinatie van de activiteiten van de subgroep "kindermishandeling" van de arrondissementele raden voor het slachtofferbeleid);
- verslag ervan uitbrengen;
- binnen het parket als contactpersoon optreden voor de betrokken diensten van de psychosociale sector;
- deelnemen aan follow-upvergaderingen van het team van criminologen en aan werkgroepen die voor specifieke aangelegenheden werden opgericht;
- contacten leggen met de magistraten van een andere afdeling van het parket of met criminologen van andere parketten om de coherentie van de interventies te waarborgen in dossiers die verband houden met dossiers van een andere afdeling of een ander arrondissement, in het bijzonder in het kader van bemiddeling.

2. Als **gespecialiseerd adviseur** complexe criminologische adviezen verlenen aan de magistraat voor bepaalde categorieën van dossiers en/of op zijn verzoek en, indien nodig, daartoe de betrokken rechtzoekenden ontmoeten

teneinde

een oriëntering van die dossiers voor te stellen, het inzicht in de procedure bij de rechtzoekenden te bevorderen en op die manier bij te dragen aan een kwalitatieve optimalisering van de behandeling van die individuele gerechtelijke dossiers.

Mogelijke taken:

- bestuderen van de individuele dossiers die beroepshalve worden meegedeeld of voor advies overgezonden door een magistraat door ze aan een multidisciplinaire analyse te onderwerpen;
- in het kader van de dossiers van minderjarige delinquenten systematisch vanuit de optiek van de progressiviteit nagaan welke maatregelen al genomen zijn in een dossier en welke nog genomen kunnen worden;
- de minderjarige en zijn ouders of verantwoordelijken ontvangen voor een oriënterend gesprek: hen herinneren aan de wet en hun verplichtingen, toelichting geven bij de mogelijke gevolgen van de procedure, hen informeren en eventueel doorverwijzen naar de geschikte hulpverlenende diensten;
- de magistraat adviseren over de oriëntering van de dossiers;
- voorstellen doen of adviezen uitbrengen omtrent de te nemen vordering zodra een maatregel waarvoor de jeugdrechter bevoegd is meer aangewezen lijkt.

3. Als **dossierbeheerder** in welbepaalde categorieën van zaken oriëntaties of rechterlijke beslissingen voorbereiden voor één of meerdere fasen van de procedure en meewerken aan de uitvoering van bepaalde oriëntaties of beslissingen onder de verantwoordelijkheid en het toezicht van de parketmagistraat, en overeenkomstig het nationale en lokale beschermingsbeleid, de beleidsregels inzake de verdediging van het algemeen belang en het deontologische en methodologische kader van de functie

teneinde

bij te dragen aan een kwalitatieve en kwantitatieve optimalisering van de behandeling van de gerechtelijke dossiers van zijn afdeling.

Mogelijke taken:

- voorbereiden van het onderzoek, inzonderheid door het bestuderen van de processen-verbaal en het opstellen van apostilles en het waarborgen van de follow-up van feedback;
- (Franstalige criminologen: zich ervan vergewissen dat een dubbele melding plaatsvond in de dossiers inzake kindermishandeling);

- voorbereiden van de doorverwijzing van het dossier van de minderjarige in gevaar (POS-dossier) of van het dossier inzake spijbelen aan het CBJ;
- (Vlaamse criminologen: opstellen van de aanvraag tot bemiddeling voor de BC en/of het parket vertegenwoordigen tijdens de bemiddelingszitting)
- opstellen van waarschuwingsbrieven en desgevallend, advies geven bij het opstellen ervan;
- beheren van de informatie die door de bemiddelingsdiensten wordt overgemaakt met het oog op het advies aan de magistraat over de te nemen beslissing bij einde of stopzetting van een herstelbemiddeling.

4. Als **beleidsadviseur** in zijn expertisedomeinen meewerken aan de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het beschermingsbeleid op lokaal, meso- en nationaal niveau

teneinde

in zijn expertisedomein bij te dragen aan de strategische doelstellingen van het openbaar ministerie.

Mogelijke taken:

- op basis van de informatie verkregen tijdens de overlegvergaderingen zijn hiërarchie nuttige voorstellen doen omtrent de uitwerking of de aanpassing van de strategische doelstelling van de entiteit;
- de gegevens met betrekking tot zijn activiteiten registreren en/of de bestaande gegevens bestuderen, analyseren, rapporteren en op basis daarvan voorstellen doen;
- uitwerken en invoeren van een actieplan voor bepaalde problemen waarin deze functie actief is, in samenspraak met de magistraten en de betrokken lokale diensten;
- voorstellen doen voor de uitwerking van nieuwe werkprocessen of de verbetering van bestaande processen.

5. Als **kennisbeheerder** de eigen expertise ontwikkelen en op peil houden en zorgen voor de overdracht ervan

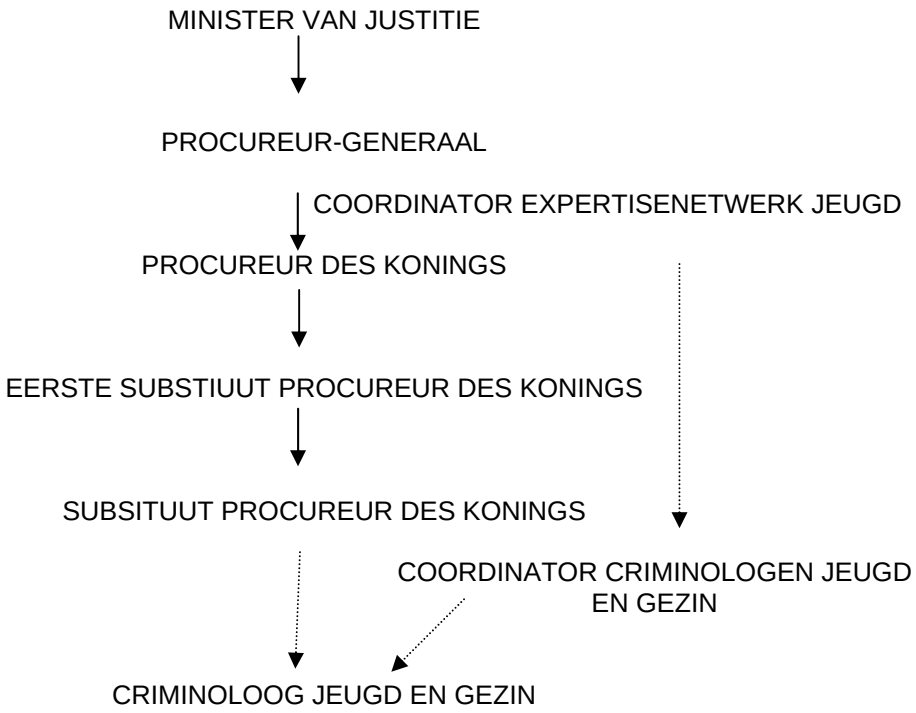
teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren en bij te dragen aan de uitbouw van kennis binnen het parket.

Mogelijke taken:

- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in relevante materies;
- zich continu bijscholen in zijn activiteitendomein;
- voorbereiden van een opleidingsplan in samenspraak met de criminoloog-coördinator en de coach die binnen de afdeling werd aangewezen;
- verslag uitbrengen aan de magistraten of juristen van de afdeling over de inhoud van bepaalde gevolgde opleidingen, in de vorm van nota's of uiteenzettingen.

**SITUERING**




**POSITIONERING**

De functie staat onder leiding van:

hiërarchisch: de magistraat korpschef

functioneel: één of meerdere parketmagistraten van de afdeling

De functie heeft de leiding over een groep van:

Nihil

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/ moet toestemming vragen voor:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

De criminoloog jeugd en gezin werkt onder toezicht van de parketmagistraat. Hij is uiteraard onderworpen aan de wetgeving en het door het parket vastgelegde beschermingsbeleid, maar beschikt over een ruime autonomie bij de uitoefening van de opdrachten waarmee hij specifiek belast is.

Wat de specifieke deontologische en methodologische aspecten van de functie betreft, krijgt de criminoloog steun van de criminoloog-coördinator.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De strategische plannen, de richtlijnen en omzendbrieven met betrekking tot (het strafrechtelijk en beschermingsbeleid van) het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso- als lokaal niveau, en inzonderheid COL 8/2007 en zijn addendum.

De federale en gemeenschapswetgeving inzake jeugdbijstand, het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek.

De deontologische en methodologische richtlijnen.

**Welke vernieuwingen?**

De functie kan de bestaande werkprocessen van de afdeling verbeteren. Zij kan voorstellen doen met betrekking tot de bestaande of de te creëren beheersinstrumenten zoals follow-upverslagen, registratie van gegevens, etc.

Door deel te nemen aan de vergaderingen van werkgroepen en aan projecten binnen het team van criminologen kan de functie bijdragen aan de verbetering van specifieke werkmethoden.

**Gebaseerd op welk referentiekader**

De eigen ervaring binnen de organisatie, de kennis verworven tijdens vergaderingen van het team van criminologen of opleidingen, de kennis van het lokale netwerk van psychosociale actoren.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma:**

De functie dient houder te zijn van een licentiaat- of master-diploma in de criminologie.

**Kennis**

Grondige en toegepaste kennis inzake criminologie, victimologie, sociologie, psychologie.
Kennis van het jeugdrecht en van de procedure.
Grondige kennis van de eigen organisatie en van de instellingen uit de psychosociale sector die bevoegd zijn in het domein van de jeugdbijstand.

**Ervaring**

1 jaar

**Periode van inwerking in de functie**

1 jaar

## 5. CRIMINOLOOG-COÖRDINATOR JEUGD EN GEZIN: OORSPRONG EN ONTWIKKELING

De functie van criminoloog-coördinator is onder een schijnbaar nog minder gunstig gesternte geboren dan die van parketcriminoloog, gezien deze functie pas op het laatste moment is toegevoegd zonder hierover diepgaand over te hebben nagedacht. Er kan bij wijze van anekdote in herinnering worden gebracht dat op het tijdstip waarop de functie van parketcriminoloog ontstond, de toekomstige criminologen-coördinatoren bij het zetten van hun handtekening op de hoogte gebracht werden van de bijzonderheid van hun functie in vergelijking met die van hun collega's die ook net aangeworven waren. De eerste vacature van de FOD Justitie om parketcriminologen aan te werven, maakte inderdaad nergens gewag van twee verschillende functies, en kennelijk zijn de kandidaten er tijdens de selectie niet attent op gemaakt. Tijedens de selectieprocedure is het belang aangevoeld van een coördinatiefunctie. Deze functie heeft tot doel te waken over de coherentie in de praktijken van de criminologen in het hele land.

Vandaar dat de omzendbrief van 5 september 2006 van de procureur-generaal te Brussel het eerste document is waarin de criminoloog-coördinator vermeld wordt. Het volgende is erin gesteld:

> *'Alle criminologen aangesteld bij de afdelingen 'gezin-jeugd' van de parketten zullen een ploeg vormen die, onder coördinatie van twee criminologen-coördinatoren verbonden aan mijn ambt, voor de coherentie van [hun] tussenkomsten in heel het land zal instaan.'* [265]

Op de functie wordt geen verdere commentaar gegeven. De doelstelling ervan is in deze fase duidelijk. Er worden evenwel geen indicaties hoe deze bereikt kan worden en welke middelen daartoe ingezet kunnen worden. De twee criminologen-coördinatoren zijn toegevoegd aan het ambt van de procureur-generaal te Brussel, vermits de jeugdbescherming onder zijn bijzondere bevoegdheden valt.[266]

Zodra de coördinatoren - die eigenlijk coördinatrices zijn - in dienst treden, sturen zij de reflectie van het team van criminologen aan over de inhoud van hun opdracht. De COL 8/2007 van 1 juli 2007 is hiervoor al uitvoerig besproken.

Tegelijkertijd onderzoeken de coördinatrices hun eigen functioneren. In september 2007 is de tekst die het resultaat was van deze analyse voorgelegd aan het expertisenetwerk *Jeugdbescherming*, waarna hij als addendum bij COL 8/2007 is bekendgemaakt.[267] Dit document is een eerste tekst met betrekking tot de functie, en onderstreept tevens dat ze nog steeds in volle ontwikkeling is.[268]

Dientengevolge hebben de coördinatrices begin 2010 het al afgelegde parcours geëvalueerd en de lijnen uitgetekend voor de verdere concretisering van deze functie. Het coördinatieteam van het *expertisenetwerk Jeugdbescherming* heeft de nota hierover op 25 juni 2010 goedgekeurd.[269]

De hieruit voortvloeiende functieanalyse is dus niet enkel gebaseerd op de door ons gevoerde gesprekken, maar ook op de inhoud van deze twee beleidsdocumenten.

---

[265] Parket bij het hof van beroep te Brussel, Omzendbrief nr. 9/06 van 5 september 2006 betreffende de functiebeschrijving van de criminologen aangeworven bij de afdelingen "gezin-jeugd" van de parketten, blz.2.
[266] Koninklijk besluit van 6 mei 1997 betreffende de specifieke taken van de leden van het College van procureurs-generaal, *Belgisch Staatsblad, 14 mei 1997, p.11692*, art. 2, 4°.
[267] Addendum van 22 november 2007 bij de omzendbrief nr. COL 8/2007 van het College van procureurs-generaal over de functiebeschrijving van de criminologen-coördinatoren 'jeugd en gezin'.
[268] id., p. 3
[269] Opdrachten van de criminologen-coördinatrices - perspectieven en richting, nota goedgekeurd door het coördinatieteam van het expertisenetwerk 'Jeugdbescherming' op de vergadering van 25 juni 2010.

# 6. CRIMINOLOOG-COÖRDINATOR JEUGD EN GEZIN "AS IS"

## 6.1 DE KRIJTLIJNEN VAN DE FUNCTIE VOLGENS HET ADDENDUM BIJ COL 8 / 2007

Het addendum bij COL 8/2007 stelt, net als de eerste omzendbrief van de procureur-generaal te Brussel die vervolgens overgenomen is door de andere procureurs-generaal, dat de criminoloog-coördinator als hoofdopdracht heeft *'te waken over de coherentie van de tussenkomsten in het hele land.'* Deze opdracht wordt gezamenlijk door Nederlandstalige en Franstalige coördinatoren uitgevoerd. Ze bestaat uit drie grote punten.

### 6.1.1. Uitwerken van de functie van parketcriminoloog

De functie van parketcriminoloog was bij haar ontstaan zo goed als niet nader omschreven, zoals eerder vermeld (punt 1.2). De eerste taak van de coördinatoren bestond er dan ook in om ***een functiebeschrijving voor de parketcriminologen*** uit te werken. Een eerste stap daarbij was de beschrijving van de bestaande praktijken. In een tweede stap werd het document opgesteld dat COL 8 / 2007 zal worden. Het spreekt vanzelf dat dit project samen met alle criminologen uitgevoerd werd. De resultaten ervan werden ook voorgelegd aan de vergadering van het *expertisenetwerk Jeugdbescherming*. Het addendum onderstreepte het vooralsnog voorlopige karakter van de verrichte werkzaamheden, die geëvalueerd moesten worden. Toch *'biedt deze omzendbrief aan de parketmagistraten en parketcriminologen een werkbasis, een handleiding bij de functie.'*[270] Hij kan onder meer als beginpunt voor de reflectie over de methodologie en de deontologie van de parketmagistraten dienen.

Juist om gestalte te geven aan de nieuwe functie achtten de coördinatoren het belangrijk om ***hun belangen te verdedigen***. Ze volgden de ontwikkelingen van de aan de gang zijnde loopbaanhervorming op de voet om hun collega's ervan op de hoogte te houden. Ze ondernamen de nodige stappen om ervoor te zorgen dat de criminologen over de materiële middelen beschikten, die dienstig zijn bij het uitvoeren van hun opdrachten (zoals gsm's of laptops). Ze namen initiatieven om de idee te ondersteunen dat er in de meeste arrondissementen een voltijdse criminoloog aangesteld moest worden.

### 6.1.2. Wettelijkheid en harmonisatie van de taken van de criminologen

De coördinatoren noemen het volgen van de wettelijkheid van de taken van de criminologen en de bevordering van de harmonisatie ervan, hun tweede grote opdracht.

De ***naleving van de wettelijkheid*** is cruciaal. De bewegingsruimte van de parketcriminologen is immers een tamelijk beperkt omdat hun bevoegdheden zich situeren tussen die van de magistraten van de afdelingen jeugd en gezin van de parketten en de diensten van de gemeenschappen. De coördinatoren zijn niet bij machte om daadwerkelijk toezicht uit te oefenen, maar stellen voor om het veld af te bakenen: in de eerste plaats via COL 8 / 2007, waarin de taken van de criminologen opgesomd worden, en vervolgens door binnen het team stelselmatig de taken waarin de COL niet voorziet en die bepaalde criminologen moeten uitvoeren, ter discussie te stellen.

De coördinatoren volgen onder meer regelmatig de evolutie van de wetgeving die invloed heeft op het werk van hun collega's zodat zij hen op de hoogte kunnen houden.

[270] Addendum van 22 november 2007 bij de omzendbrief nr. COL 8/2007 van het College van procureurs-generaal over de functiebeschrijving van de criminologen-coördinatoren 'jeugd en gezin', p.7.

Het ***bevorderen van de harmonisering van de praktijken*** van de criminologen behoort tot de kernopdracht van de coördinatoren. Het addendum voorziet hiertoe verschillende middelen. De inventaris van de taken, die al gemaakt is ter voorbereiding van de COL, moet elk jaar opnieuw opgemaakt worden, om de evoluties te detecteren die de functie van parketcriminoloog ondergaat. Een gestandaardiseerd geautomatiseerd registratiesysteem van het optreden van de criminologen in de individuele dossiers moet dit evaluatie-instrument vervolledigen. Ten slotte is voorzien in de uitwerking van een vademecum, waarin de belangrijkste aspecten van de werkmethode van de criminologen beschreven worden. Het zal ook een deontologische gids zijn. Het spreekt vanzelf dat het vademecum aangepast is aan de decreten van elke gemeenschap.

### 6.1.3. Uitwerken van netwerken

Het structurele werk van de dat parketcriminologen dat bestaat uit ***het uitbouwen van netwerken*** op lokaal vlak, komt overeen met het werk van de coördinatoren. Deze laatste doen dit echter op centraal niveau (zie punt 2.1.2.).

Enerzijds maken de criminologen-coördinatoren ***deel uit van het expertisenetwerk Jeugdbescherming.*** Zij vertolken er de vragen of de standpunten van de criminologen over aangelegenheden die hun aanbelangen en die door het expertisenetwerk behandeld worden. Samen met de criminologen antwoorden ze op de vragen en verzoeken van de werkgroep die bestaat uit de referentiemagistraten. Meer in het algemeen nemen de coördinatoren deel aan de debatten van het expertisenetwerk. Ze kunnen bepaalde agendapunten en besluiten voorbereiden. Zij kunnen ook bijdragen aan de samenstelling zelf van het expertisenetwerk.

Anderzijds onderhouden de criminologen-coördinatoren contacten, wisselen ze inlichtingen uit en ze gaan ze over tot reflectie met tal ***van federale en gefedereerde actoren*** die op het centrale niveau een rol spelen bij de jeugdbescherming. Dit gebeurt op dezelfde wijze als deze waarop hun collega's bij de parketten op lokaal niveau contacten leggen.

### 6.1.4. Activiteiten betreffende de opleiding

Naast de drie grote pijlers van de functie die beschreven werden, is er in het addendum bij COL 8 / 2007 bepaald dat de criminoloog-coördinator bepaalde taken uitvoert in verband met de opleiding. Deze taken omvatten twee aspecten.

Enerzijds dienen de coördinatoren zelf hun kennis op peil te houden en uit te diepen. Relevante kennis is zowel kennis inzake de opdrachten van de parketcriminologen als deze die verband houdt met de bijzondere rol van de coördinatoren, met name teambeheer en management.

Anderzijds moet de kennis van de volledige groep van criminologen op peil worden gehouden. De coördinatoren zoeken daartoe naar informatie die hiervoor interessant en nuttig kan zijn. Ze moedigen de criminologen aan om hun kennis op peil te houden.

## 6.2. DAGELIJKSE WERKWIJZEN EN METHODES

De belangrijkste concrete middelen die de coördinatoren gebruiken om hun taak van teamcoördinator uit te voeren worden eveneens in het addendum bij COL 8 / 2007 uiteengezet.[271]

De coördinatoren ***organiseren regelmatig vergaderingen met de criminologen.*** Zij zitten deze vergaderingen voor en volgen de uitvoering van de getroffen beslissingen. Het doel van

[271] Ibid., meer bepaald blz. 6.

de vergaderingen is de uitwisseling van informatie, het beantwoorden van vragen over de uitoefening van de functie, het vertrouwd geraken met elkaars praktijken, het bepalen wat als 'goede praktijken ' zou kunnen beschouwd worden, enzovoort. In het addendum is sprake van een vergadering per maand. In de praktijk lijkt dit ritme te hoog gegrepen voor de criminologen, of ten minste voor sommigen onder hen.

Hoe dan ook, om de reflectie over verschillende onderwerpen gelijktijdig te laten verlopen, werden ***werkgroepen*** in het leven geroepen. Ze gaan over sectoriele thema's (bijvoorbeeld categorieën van mishandeling van minderjarigen) of transversale aangelegenheden (bijvoorbeeld de visie op de functie van parketcriminoloog). Deze vergaderingen beogen, zoals de voorgaande, het bijzondere karakter van het optreden van de parketcriminologen te ondersteunen en enige samenhang te garanderen op het gebied van de aard van de taken, de werkwijze en de deontologie. Zoals hiervoor gesteld (punt 3.2.1.) zijn deze aspecten bijzonder belangrijk. Daarom heeft de Regering ervoor gekozen om de functie van criminoloog (veeleer dan enige andere functie) onder te brengen bij de afdelingen 'jeugd en gezin' van de parketten. De criminologen-coördinatoren zien erop toe dat de opdrachten van de werkgroepen in acht genomen worden. Ondanks de interesse van de geïnterviewde criminologen voor deze uitwisselingen, moeten we toch vaststellen dat niet iedereen de vergadering op regelmatige basis bijwoont. Niettegenstaand de coördinatoren geen hiërarchisch gezag hebben ten overstaan de parketcriminologen, maakt echter de deelname aan de team- en werkgroepvergaderingen een professionele verplichting uit.

Op de derde plaats leggen de coördinatoren ***werkbezoeken af aan de criminologen*** binnen de parketten waar zijn werken. Deze kunnen deels het gebrek aan communicatie compenseren wanneer de criminologen deze teamvergaderingen niet bijwonen . Ze bieden alleszins de mogelijkheid om 'op een individuele manier de stand van zaken *met de parketcriminoloog te bespreken en ook om de magistraten te ontmoeten met wie de criminologen samenwerken.'* [272] Deze werkbezoeken zijn voor de coördinatoren dus ook een gelegenheid om enige zichtbaarheid aan hun functie te geven en ze te verduidelijken ten aanzien van de magistraten van de afdelingen jeugd en gezin.

Er worden ***intervisies of supervisies*** georganiseerd ten behoeve van de criminologen. In teamverband worden concrete situaties waarin is opgetreden en die moeilijk verliepen of zouden kunnen verlopen aangekaart, eventueel met de steun van een externe expert. Deze situaties worden besproken om te trachten de meest passende houding te bepalen, in de eerste plaats met eerbiediging van de betrokkenen (de minderjarigen, hun familie, andere partijen, de magistraat, enzovoort), maar ook in het belang van de professionele deontologie, de wetgeving en de criminoloog zelf. De intervisie of de supervisie zijn van kapitaal belang, omdat zij de mogelijkheid bieden onder de best mogelijke omstandigheden de psychosociale druk aan te pakken die volgt uit optreden in individuele gevallen, die bijzonder zwaar en ingewikkeld kunnen zijn. Ze zijn ook een voedingsbodem voor reflectie over de methodologie en deontologie, die des te constructiever is daar zij in de dagelijkse professionele realiteit is verankerd.

De coördinatoren zorgen voor de ***voorbereidingen en de follow-up*** van de verschillende soorten vergaderingen en ontmoetingen met hun collega's. Ze verzamelen en bestuderen relevante documenten, ze stellen nota's op die als vertrekpunt voor de discussies dienen en ze passen deze aan naargelang de getroffen beslissingen. Bovendien zorgen ze voor de verspreiding ervan, inzonderheid via Omptranet. Ze voeren ook louter praktische taken uit die verband houden met de voorbereiding van de vergaderingen: het reserveren van vergaderruimten, van projectoren, het klaarzetten van de zalen, enzovoort.

[272] Ibid.

Een groot deel van het werk van de coördinatoren is gewijd aan ***het op de hoogte houden van de criminologen.*** Ze doen al het mogelijke om hun collega's op regelmatige tijdstippen een e-mail te sturen met relevante informatie: activiteiten, nieuwtjes, vergaderingen enzovoort. Ze beantwoorden talrijke e-mails en telefoontjes van de criminologen, die hen vragen stellen over de uitoefening van de functie of het beheer van hun persoonlijk dossier. Om op de vragen te antwoorden die te maken hebben met de uitoefening van de functie, stellen de coördinatoren, zoals we al hierboven in punt 6.1 besproken hebben, alles in het werk om een hoog kennis- en competentieniveau te behouden zowel op criminologisch als op juridisch gebied.

Om op de vragen van de criminologen over het beheer van hun persoonlijk dossier te antwoorden, fungeren de coördinatoren als tussenpersoon met de personeelsdienst van het DGRO. Hun optreden hierbij kan verder gaan dan het vragen van ***eenvoudige inlichtingen***. Ze proberen regelmatig bepaalde problemen op te lossen, bijvoorbeeld het verkrijgen van een vervangingscontract, ze nemen deel aan selecties voor vervangers, enzovoort. Toen de functie pas bestond, hebben de coördinatoren daarbovenop de nodige stappen gezet bij de diensten van de FOD Justitie, opdat de criminologen over de nodige middelen zouden beschikken. (zie punt 6.1.1.).

Om ervoor te zorgen dat het expertiseniveau van de criminologen op peil blijft, hebben zij gezocht naar de meest passende ***opleidingen*** die ze vervolgens aan de dienst opleiding voorstellen met het oog op de concretisering ervan. Het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding heeft de coördinatoren sinds zijn oprichting gevraagd om de noden van de criminologen te formuleren. Zo is er gaandeweg een opleidingsprogramma tot stand gekomen. De soepelheid van het programma en de mogelijkheid om het aan te passen zijn van groot belang. Het spreekt immers voor zich dat het voor de criminologen noodzakelijk is om op de hoogte te blijven van de nieuwigheden op zo een ruim interdisciplinair vlak. De coördinatoren kunnen op dat stuk een bewakende rol vervullen.

De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de goede ***werking van de criminologen in teamverband***. Zo nodig bemiddelen ze bij conflicten, ongeacht of deze verband houden met persoonlijke aangelegenheden of meningsverschillen over de uitoefening van de functie. Ze steunen en motiveren de criminologen bij hun opdracht en geven feedback over hun handelwijzen, voor zover de criminologen het daarover met hen hebben.

Elke coördinator werkt met de criminologen van zijn taalgroep, maar de coördinatoren komen geregeld ***allemaal samen***. Elke coördinator neemt ook van tijd tot tijd deel aan de vergaderingen van de criminologen van de andere taalgroep. Het gebeurt ook dat een van de coördinatoren een collega vervangt op externe vergaderingen met de diensten van de gemeenschappen of gewesten. De criminologen-coördinatoren menen dat deze manier van werken ontegensprekelijk een wederzijdse verrijking oplevert. Op die manier worden de risico's op al te uiteenlopende praktijken beperkt die, hoewel zij in iedere gemeenschap anders zijn georganiseerd, toch hetzelfde doel beogen. De confrontatie met een soms andere werkethiek en manier van handelen, stimuleert de reflectie over de eigen handelwijzen en biedt mogelijkheden. Voor sommige aspecten, bijvoorbeeld het beheer van persoonlijke dossiers en het materieel beheer, zijn de belangen van de twee groepen criminologen natuurlijk gebaat bij een gemeenschappelijke verdediging.

In het kader van hun deelname aan het expertisenetwerk ***stellen de coördinatoren adviezen en nota's op voor het coördinatieteam van het netwerk.*** Ze vergezellen de coördinerende magistraten op vergaderingen over het beschermingsbeleid, zowel op het niveau van het kabinet van de minister van Justitie, als bij bevoegde overheden van de gemeenschappen. Zoals al gesteld, ***leggen ze ook hun eigen contacten***, meer bepaald tijdens vergaderingen met de diensten van de gemeenschappen of gewesten die betrokken zijn bij de jeugdbescherming.

Ten slotte moet onderstreept worden dat de coördinatoren in bepaalde gevallen kennis nemen van ***individuele gerechtelijke dossiers***, voorgelegd aan magistraten die jeugdzaken behandelen in hoger beroep. De coördinatoren hechten er veel belang aan, hoewel dit niet een van hun meest voorkomende taken is. Via deze taken blijven ze voeling houden met de realiteit op het terrein. Deze vorm van contact is een bron voor de kwaliteit van hun structureel optreden als coördinator, net als voor hun collega's in de arrondissementen (zie punt 3.1.1.).

## 6.3. DE POSITIONERING

De institutionele positionering van de criminoloog-coördinator is niet minder complex dan die van hun collega's bij het parket. Het addendum bij COL 8 / 2007 omvat een organigram, waarvan niet echt kan worden gezegd dat het de situatie verduidelijkt. Het is de oorzaak is van aanzienlijke spanningen en moeilijkheden bij de uitoefening van de functie van coördinator.

***Op hiërarchisch vlak*** vallen de criminologen-coördinatoren onder het gezag van de procureur-generaal te Brussel. De omzendbrief van september 2006 van de procureur-generaal te Brussel, die vervolgens door alle andere procureurs-generaal is overgenomen, vermeldt dat ze onder zijn bevoegdheid vallen (zie punt 5.)

***Op functioneel vlak*** ressorteren zij onder de leiding van het coördinatieteam van het *expertisenetwerk Jeugdbescherming*. Het gaat om een groep die bestaat uit ondermeer vijf advocaten-generaal die, in hun eigen rechtsgebied, de referenten voor deze materie zijn, welke de toepassing van drie verschillende regelgevingen onderstelt. Over het algemeen wordt de functionele leiding waargenomen door de Brusselse magistraat, die optreedt als hoofdcoördinator van het expertisenetwerk.

***Voor administratieve zaken*** zijn de coördinatoren afhankelijk van de hoofdsecretaris van het parket-generaal te Brussel.

Zoals al herhaaldelijk is uiteengezet in de voorgaande paragrafen, hebben de coördinatoren ***geen toezicht over hun collega's criminologen***. Ze moeten een team van criminologen creëren en de coherentie van hun optreden bevorderen, zonder dat zij in de mogelijkheid zijn om dwingende beslissingen op te leggen.

# 7. CRIMINOLOOG-COÖRDINATOR JEUGD EN GEZIN: VAN "AS IS" NAAR "TO BE"

## 7.1. MOEILIJKHEDEN BIJ HET UITOEFENEN VAN DE FUNCTIE EN DE EVOLUTIE ERVAN

Bij het verzamelen van de gegevens kwamen al snel verschillende zeer moeilijk oplosbare problemen tot uiting. In zover wij hebben kunnen vaststellen staan, in theorie althans, de relevantie, het belang en het nut van de functie buiten kijf. In de praktijk zijn er tal van factoren die de uitvoering ervan belemmeren. De coördinatoren wijzen er op dat, bij de opstelling van het addendum bij de COL 8 / 2007, de taken die hen zijn toegewezen inzake harmonisatie, hun mogelijkheden tot interventie overstijgen.

Zoals al is aangegeven (punt 5), leidde deze conclusie de functiehouders ertoe om een nota op te stellen waarin de functie werd geëvalueerd en waarin bepaalde pistes werden voorgesteld voor de verdere ontwikkeling van de functie. Deze nota is goedgekeurd door het coördinatieteam van het expertisenetwerk op 10 juni 2010[273]. Deze nota is een interessant uitgangspunt voor de functieomschrijving 'as is +'.

### 7.1.1. Problemen bij het uitoefenen van de functie

Voormelde nota beschrijft niet enkel de verwezenlijkingen maar ook de problemen van de criminologen-coördinatoren. Op het ogenblik waarop de functie van parketcriminoloog is ontstaan, moesten de functiehouders tussenkomen in kwesties waarover ze eigenlijk ***geen enkele beslissingsmacht hadden.*** Nochtans waren deze kwesties in de praktijk nauw verbonden zijn met hun opdracht. In tal van dossiers zijn er naast de follow-up (die logischerwijze onder de coördinatie valt) talrijke stappen ondernomen om de functie van criminoloog te ontwikkelen, om ze zichtbaarheid en erkenning te geven en om de belangen van de in de parketten aangeworven criminologen te verdedigen.[274] Dit tijd- en energierovende werk is helaas - tot op heden tenminste - vaak zonder tastbaar resultaat gebleven. De oorzaak hiervan is deels te zoeken in het feit dat de functie niet over de nodige beslissingsbevoegdheden ('institutionele gewicht') beschikt om tot resultaten te komen.

Een tweede probleem dat tot uiting kwam is het feit dat de ***middelen die zij voor de coördinatie zouden kunnen aanwenden en de voorwaarden waaronder ze hun functie moeten uitoefenen niet duidelijk zijn bepaald.*** Er is binnen het Openbaar Ministerie niet gepraat over hun positie en evenmin over hun verantwoordelijkheid en hun exacte rol. Door de bizarre omstandigheden waarin de functie werd gecreëerd werden de criminologen er totaal onvoorbereid mee geconfronteerd. De coördinatoren hadden dan ook geen enkel gezag over hun collega's. Zodoende werd de coördinatie uitgeoefend door middel van debat, wederzijdse vertrouwen en consensus. Men merkt onmiddellijk waar het schoentje wringt. Er bestaat uiteraard geen consensus over alle lokale particuliere praktijken. Er bestaan zelfs uiteenlopende visies over belangrijke vragen op het gebied van het jeugdbeschermingsbeleid en de werkmethodes. In bepaalde gevallen kunnen de parketcriminologen – van wie "de institutionele positie" zwak is – geconfronteerd worden met loyaliteitsconflicten tussen het parket waarvoor ze werken en aan de andere kant de groep

[273] In dit geval, de opsomming en de analyse van de taken van de criminologen in alle parketten; de eerste functieomschrijving en het opstellen van COL 8 / 2007.

[274] Er zal getracht worden de bevoegde overheden van de noodzaak te overtuigen om het aantal criminologen uit te breiden, om ten minste een voltijdse equivalent aan elk parket te kunnen toevoegen, alsook van het belang om, wanneer de criminologen gestatutariseerd worden, een voldoende specifieke selectieproef op poten te zetten. Samen met de coördinatie van het expertisenetwerk een wetsvoorstel tot wijziging van de wet op de jeugdbescherming voorbereiden, om er expliciet de functie van parketcriminoloog in op te nemen. Samen met het departement criminologie van het NICC en de stafdienst ICT van de FOD Justitie een registratiemodule voor de activiteiten van de criminologen uitwerken, die in het PJP-programma geïntegreerd kan worden. Tussenbeide komen opdat de criminologen de middelen krijgen die nodig zijn voor het uitvoeren van hun werk.

criminologen en de coördinator, die de hoeders zijn van bepaalde principes. Hierdoor wordt de taak van de coördinatoren zeer sterk bemoeilijkt.

In deze context ***is het feit dat de coördinatoren aan het parket-generaal te Brussel zijn toegevoegd*** nog een bijkomende complicatie. Sommige parketcriminologen en magistraten kunnen het optreden van de coördinatoren als een ongewenste 'inmenging' in het plaatselijke jeugdbeschermingsbeleid beschouwen.

Niemand zal ontkennen dat ***de harmonisering van de praktijken*** een bijzonder ingewikkelde oefening is. Dit is trouwens in het algemeen een moeilijk gegeven binnen de Rechterlijke Orde. Het was dus een ware uitdaging om de verantwoordelijkheid voor deze problematiek toe te vertrouwen aan een totaal nieuwe functie die niet door een magistraat werd ingevuld. Toch was deze keuze noodzakelijk om een volledig incoherente ontwikkeling van de functie van parketcriminoloog te voorkomen.

Een belangrijke opgave in deze is het zoeken naar het gepaste evenwicht tussen diversiteit en harmonisatie.

Diversiteit is een fundamenteel gegeven. In de eerste plaats is ze een gevolg van de onafhankelijkheid van de magistratuur. Daarbovenop moeten de praktijken tegemoetkomen aan de plaatselijke noden en geplogenheden met hun particulariteiten. Bovendien is diversiteit ook een katalysator voor verandering waaerbij men zich aanpast aan wijzigende omstandigeheden;

Nochtans is er ook eenheid of ten minste een eenheid in optreden noodzakelijk binnen de rechterlijke orde als organisatie. Door eenheid kan ze haar wezenlijke taak van eerlijke behandeling van rechtzoekenden vervullen en aldus haar geloofwaardigheid en legitimiteit garanderen. Bovendien draagt eenheid bij tot doeltreffendheid.

De zoektocht naar een evenwicht tussen deze waarden is een taak die rechtstreeks uit de opvatting moet voortvloeien die de rechterlijke orde - of in dit geval het openbaar ministerie - van haar opdracht als openbare dienst heeft. De aangelegenheid van de harmonisatie van de handelwijzen van de parketcriminologen houdt verband met deze omvangrijke problematiek die de verantwoordelijkheid van het team gevormd met de criminologen-coördinatoren, ver overstijgt. Het mag daarom geen verbazing wekken dat de functie van coördinator bijzonder moeilijk en delicaat is.

### 7.1.2. Voorstellen tot verdere ontwikkeling van de functie

Gelet op deze beperkingen hebben de criminologen-coördinatoren nieuwe richtingen voor hun functie uitgetekend. Het is de bedoeling dat de functie in de toekomst minder 'bedreigend' wordt voor de collega's criminologen en met minder belemmeringen voor zichzelf, zonder dat ze echter haar essentie verliest.

Ruw geschetst ziet het voorstel er als volgt uit:

- verder opvolgen van de initiatieven voor ***de verdediging van het belang van de functie*** en de criminologen hierover informeren en daar waar mogelijk nog verbeteringen bekomen;

- finaliseren van de redactie een document over ***de methodologie*** en de ***deontologische gedragslijnen van de functie van criminoloog,*** zodat het aan het team van criminologen en de andere betrokken actoren voor overleg kan worden voorgelegd;

- verderzetten van de ontwikkeling van ***netwerken*** van externe partners federaal vlak en op dat van de gemeenschappen en de gewesten, die op centraal niveau een rol spelen bij de jeugdbescherming;
- voor het overige, het coördinatiewerk focussen op de volgende doelstellingen:
  - verhoging van de ***expertise*** van de parketcriminologen;
  - ***ondersteuning*** van de parketcriminologen, van de procureurs-generaal van het coördinatieteam van het *expertisenetwerk Jeugdbescherming*;
  - in het licht van de vorige twee punten toezicht blijven uitoefenen op de ***samenhang van het optreden*** van de criminologen in heel het land.

Deze drie laatste doelstellingen zijn nauw met elkaar verweven.

De heroriëntatie voorgesteld door de coördinatoren is op twee kernideeën gebaseerd:
- in de eerste plaats voor de functie doelstellingen bepalen die daadwerkelijk onder haar bevoegdheid vallen en die daardoor redelijkerwijze bereikt kunnen worden;
- vervolgens, binnen dezelfde gedachtegang, van de functie een referentiepunt maken (op het vlak van expertise, opleiding, methodologie, deontologie, enzovoort,...) waarvan de criminologen, het expertisenetwerk, maar ook de magistraten op het niveau van het rechtsgebied of het arrondissement gebruik kunnen maken.

## 7.2. DE BELANGRIJKSTE ROLLEN

De rollen in aanmerking genomen voor de functiebeschrijving 'as is +' komen grotendeels overeen met dit concept.

### 7.2.1. De gemeenschappelijke rollen van criminologen-coördinatoren en parketcriminologen

Sommige rollen worden zowel uitgeoefend door de functie van coördinator als die van parketcriminoloog, hoewel ze niet op hetzelfde niveau worden uitgeoefend en de taakinhoud dus kan verschillen. Het gaat om de rol van coördinator, beleidsadviseur en gespecialiseerd adviseur.

In de rol van ***(centraal) coördinator*** staat de functie - vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - in voor de systematische organisatie van de contacten, communicatie en actieve uitwisselingen met verschillende diensten - intern en extern; zij zorgt ervoor dat dit op permanente basis gebeurt.

Deze rol heeft een 'intern' en een 'extern' aspect.

De voornaamste doelstellingen ervan zijn:
- intern: de wederzijdse informatieverstrekking en, binnen de bevoegdheden van de coördinatoren, de harmonisering van de praktijken, de ontwikkeling en de verdediging van de belangen van de functie van parketcriminoloog;
- extern: de wederzijdse kennis- en informatieverstrekking met het oog op de harmonisering van de praktijken - in dit geval evenzeer - binnen de bevoegdheid van de coördinatoren.

De coördinator is belast met de werking van het team van criminologen van zijn taalrol. Hij verspreidt de informatie, bereidt de werkzaamheden voor die binnen het team worden uitgevoerd en organiseert deze, hij zorgt voor de follow-up, enz.

Hij zorgt voor het contact tussen de parketcriminologen en het expertisenetwerk, alsook met de plaatselijke leidinggevenden van de criminologen (magistraten van de afdelingen jeugd en gezin van de parketten leiden en hoofdsecretarissen), en met de FOD Justitie. Om verwarring te voorkomen verdient het de voorkeur de criminologen-coördinatoren niet te belasten met taken in verband met het beheer van persoonlijke dossiers of het materiaal van de criminologen. Dit behoort duidelijk tot het takenpakket van de hoofdsecretaris. Ingeval de coördinatoren daarentegen de belangen van de functie van criminoloog en de verspreiding van informatie behartigen - ook voor aspecten die verband houden met het statuut van de criminologen – dient er een overleg plaats te vinden met de hoofdsecretarissen en de plaatselijke korpschefs. Zo moeten ze ook erkend worden als volwaardige gesprekspartner door de diensten en organen die verantwoordelijk zijn voor het beheer van de Rechterlijke Orde (personeelsdienst RO II en OMPICT in het bijzonder[275]) of organen die diensten leveren aan de Rechterlijke Orde zoals het IGO. Als 'specialisten' van de functie en als verantwoordelijken voor het functioneren in teamverband, lijkt het bovendien logisch dat de coördinatoren deelnemen aan de selectie van criminologen (zoals thans al het geval is), bijvoorbeeld bij vervangingscontracten.

Op extern vlak behelst de rol de ontwikkeling van netwerken op federaal vlak en op het vlak van de gemeenschappen en gewesten met betrekking tot jeugddelinquentie, kindermishandeling en spijbelen. Hier oefent de functie gelijkaardige structurele taken uit als de criminologen, maar dan op het centrale niveau.

In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise beleidsadvies aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

De coördinatoren vervullen deze rol ten opzichte van het *expertisenetwerk Jeugdbescherming.* Zij wijzen het op bepaalde kwesties, ze suggereren goede praktijken, ze doen bepaalde voorbereidende werkzaamheden (standpunten, omzendbrieven, parlementaire vragen) enzovoort. Ze kunnen deze rol ook vervullen ten behoeve van de procureurs-generaal met betrekking tot de aangelegenheden die tot de bevoegdheden van de criminologen hoort.

In de rol van ***gespecialiseerd adviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke technische expertise advies ter ondersteuning van de parketmagistraten bij hun behandeling van individuele gerechtelijke dossiers.

We hebben vastgesteld dat de coördinatoren zittingen bijwonen of dossiers in beroep bestuderen. Er zijn voor de hand liggende redenen om hun volledig de rol van gespecialiseerd adviseur te laten spelen. Deze houdt in dat ze advies verstrekken in dossiers die magistraten hen toewijzen. De criminologen-coördinatoren kunnen zo concrete voeling houden met de onderwerpen die de parketcriminologen behandelen. Zoals gezegd kunnen ze aldus hun eigen expertiseniveau betreffende deze onderwerpen op peil houden, hun legitimiteit ten aanzien van hun collega's en de leidinggevenden van die collega's vergroten en de reflectie voeden die de coördinatoren over de functie van parketcriminoloog moeten voeren.[276]

[275] Wat het *OMPICT* betreft, zie punt 3.1.1. van Hoofdstuk VIII over de statistisch analisten, alsook de terzake doende voetnoten.
[276] Zie ook punt 3.1.1 hiervoor over de complementariteit van de rollen van coördinator en gespecialiseerd adviseur, en over het perspectief voor de handelwijzen die de coördinatoren moeten aansturen.

### 7.2.2. De bijzondere rollen van de criminoloog-coördinator

Naast de rollen die ze delen met hun collega's, vervullen de coördinatoren ook eigen, typische rollen. Aan de rol van kennisbeheerder, waarin is voorzien voor de parketcriminoloog en voor de meeste andere functies, wordt in casu een opdracht van wetenschappelijke monitoring toegevoegd. De rollen van coach, begeleider en projectleider zijn trouwens voorgesteld.

In de rol van ***kennis- en wetenschappelijke informatiebeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden. Bovendien oefent zij binnen haar kennisgebied(en) taken uit inzake wetenschappelijke monitoring.

De noodzakelijke kennis om de functie naar behoren uit te oefenen is zeer verscheiden. Enerzijds gaat het om kennis die van een criminoloog mag worden verwacht. Anderzijds moeten de coördinatoren andere kennis en *knowhow* kunnen toepassen. Deze heeft betrekking op teambeheer, projectbeheer of begeleiding van procesveranderingen.

De kennisoverdracht die van coördinatoren verwacht kan worden, moet in de eerste plaats ten goede komen van de parketcriminologen (inzonderheid inzake de juridische kwesties over de materie die zij behandelen). In het belang van een coherente ontwikkeling van de functie van parketcriminoloog, is het tevens wenselijk dat er ook een specifieke kennisoverdracht gebeurt naar bepaalde magistraten, in het bijzonder zij die deelnemen aan het expertisenetwerk *Jeugdbescherming*.

De multidisciplinariteit, waarvan op voorhand bepaald is dat het dé karaktereigenschap is die van parketcriminologen wordt verwacht, moet *a fortiori* bij de coördinatoren aanwezig zijn. Zij moeten niet alleen over toegepaste kennis beschikken over de bijzondere materie die de basis liggen van de opleiding van de criminologen. Ze moeten het voor de functie relevante kennisgebied ook theoretischer beheersen. Ze zijn immers een bron van informatie voor het team van criminologen en zij moeten de reflectie over de goede praktijken aanmoedigen. Bovendien moeten ze de voortgezette opleiding van de criminologen uitwerken, zodat deze hoog technisch expertiseniveau behouden.

Het is dan ook belangrijk dat de coördinatoren een deel van hun tijd wijden aan wetenschappelijke monitoring. Dat betekent een proactieve houding aannemen om voortdurend up-to-date te blijven in een omgeving waar de informatie snel evolueert. Het is ook de bedoeling om het strategische karakter van de gevonden informatie te identificeren voor het Openbaar Ministerie. De meest relevante vakgebieden van de wetenschappelijke monitoring zijn de criminologie, de slachtofferkunde, de psychologie en de sociologie.

In de ***rol van coach*** ondersteunt de functie de personeelsleden bij hun functioneren en ontwikkeling. Hij behelst de opvolging, het motiveren en het aanmoedigen van het personeel.

De rol van coach mag niet worden verward met die van een hiërarchische meerdere, zelfs als die hiërarchische meerdere deze rol kan vertolken. De functie is geen hiërarchische meerdere. Nochtans is zij er verantwoordelijk voor dat de criminologen als team functioneren. Dit veronderstelt people management. Zij draagt ook verantwoordelijkheid op het vlak van de opleiding van de criminologen. Daarenboven blijven de coördinatoren in contact met de individuele criminologen via bezoeken ter plaatse. Al deze aspecten van hun opdracht maken deel uit van hun rol als coach.

In de rol van ***begeleider*** biedt de functie de personeelsleden die een specifieke functie bekleden aangepaste ondersteuning op methodologisch en/of deontologisch vlak.

Deze rol is, als de andere rollen, dusdanig omschreven dat ze voor de beschrijving van de diverse functies interessant en nuttig is. De behoefte waaraan deze rol beantwoordt is typisch voor de functies met een technische expertise die verschilt van de traditionele functies in de rechterlijke orde. Bij deze functies komen theoretische kennis, werkmethodes en een deontologie die volledig of deels eigen zijn, kijken.

Naargelang van de functie betreft de geleverde ondersteuning de methodologie of de deontologie, of beide. In het geval van de criminologen-coördinatoren, worden de twee aspecten beoogd.

Zoals de rol hier beschreven is, heeft de houder ervan niet de bevoegdheid om iets op te leggen of te controleren: het gaat om een ondersteunende rol, een soort bijzondere variant van de rol van coach. De uitoefening ervan moeten kunnen worden gebaseerd op een duidelijk bepaald en officieel goedgekeurd algemeen kader.

De kwestie van de naleving van dit kader en de controle op de daadwerkelijke toepassing ervan zou, zoals we in punt 3.2.1 van dit hoofdstuk hebben gemeld, in verschillende stappen moeten gebeuren. We verwijzen naar dit punt.

Als ***projectleider*** beheert de functie de functiespecifieke projecten, van ontwerp tot uitvoering. Zij zorgt voor de begeleiding en de follow-up van het projectteam. Binnen de perken van haar bevoegdheden waakt zij over een goede afloop van de projecten.

De rol van projectleider wordt opgenomen wanneer de coördinatoren bijvoorbeeld activiteiten ontwikkelen in bepaalde werkgroepen die ze oprichten.

Het is duidelijk dat de beschrijving van de rol geen hiërarchische verhouding impliceert. Er is bij de uitvoering van het project niettemin een functionele band die noodzakelijk lijkt om de projecten (die trouwens door de hiërarchie goedgekeurd moeten worden) tot een goed einde te brengen.

### 7.3. EN IN DE TOEKOMST?

De hierboven beschreven werkwijze, die voor het moment waarschijnlijk aanvaardbaar is, is evenwel geen wondermiddel. De validatieprocedure van de functiebeschrijving zou de gelegenheid moeten zijn om de opdracht van de coördinatoren, in overleg met de parketten, op heldere wijze te (her)formuleren. Het zou wel degelijk dienstig zijn dat de parketten de gelegenheid kregen om i n te stemmen met de algemene inhoud en de beperkingen van de opdracht van de coördinatoren, en ze dan de mogelijkheid te bieden met hen samen te werken. Het zou trouwens nuttig zijn om een reflectie ten gronde over deze functie en de inpassing ervan in het organigram van het Openbaar Ministerie op te starten Naar onze mening, zouden ten minste twee wegen bewandeld kunnen worden.

De eerste zou erin bestaan om de functie van coördinator toe te voegen aan het College van procureurs-generaal. De functie zou er aan rapporteren, via de directeur van de gemeenschappelijke steundienst (mocht deze dienst worden opgericht). In dat geval zouden de verschillende rollen die tot doel hebben om het team te doen functioneren op een

duidelijke en specifieke methodologische en deontologische wijze en de praktijken te harmoniseren, behouden kunnen worden. De klemtoon van de functie van coördinator zou evenwel kunnen komen te liggen op de rol van beleidsadviseur ten aanzien van het College. Dit zou dan de adviezen van de coördinatoren kunnen overnemen en doen omzetten in plaatselijke praktijken.

De tweede weg zou erin bestaan een criminoloog-coördinator (of 'senior') ter beschikking te stellen van elke procureur-generaal. In dit geval zou de functie meer weg hebben van de functie van parketcriminoloog, waarbij structurele taken en taken over individuele beroepsdossiers hand in hand gaan.[277] Deze gelijklopende inhoud en een grotere nabijheid zouden de uitoefening van een functie vergemakkelijken. Deze zou dan veeleer een omkaderingsopdracht dan een eenvoudige coördinatieopdracht uitoefenen. De criminoloog van het parket-generaal zou naast de structurele taken en opdrachten in het kader van individuele dossiers, toezien op de kwaliteit van het werk van de criminologen van het rechtsgebied. Zij zou op autonome wijze verantwoordelijk zijn voor de eenvormigheid van het werk van de criminologen met de omschrijving van hun opdrachten, hun professionele methodologie en deontologie. Zelf zou zij nauw samenwerken met de referentiemagistraat van het parket-generaal inzake jeugdbescherming, binnen de context van het expertisenetwerk en de plaatselijke taken inzake het beschermingsbeleid. De criminologen van de parketten-generaal zouden op hun beurt een klein team vormen met een leidinggevende op het niveau van het College.

Indien budgettaire redenen ertoe zouden leiden dat de twee weg meteen afgewezen wordt, dan zou de eerste weg zodanig kunnen worden herbekeken zodat er een soort mengeling van beiden zou ontstaan.

Ongeacht de oplossing waarvoor wordt geopteerd, moeten de rol en de positie van het expertisenetwerk ten aanzien van de criminologen die deze functie uitoefenen worden verduidelijkt, net als de hiërarchische lijn en het functionele leiding over laatstgenoemden.

In geval van een regionalisering van de jeugdbescherming zouden nog andere scenario's onder de loep kunnen worden genomen. We verwijzen hier naar punt 3.2.1 van dit hoofdstuk.

Ten slotte wekt de functie van criminoloog-coördinator dezelfde vragen op als die van parketcriminoloog voor wat betreft de evaluatie en het behoud van de *knowhow* en de kennis binnen het Openbaar Ministerie. Ook hier moeten vragen gesteld worden rond de mogelijk denkbare oplossingen.

[277] Dit voorstel zou een alternatief kunnen zijn voor het voorstel vermeld in punt 3.2.3

# 8. CRIMINOLOOG-COÖRDINATOR JEUGD EN GEZIN: ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVING "AS IS +"

## BESTAANSREDEN VAN DE FUNCTIE

Overeenkomstig de van kracht zijnde regelgeving en met inachtneming van de bevoegdheden van de gemeenschappen,

- het werk van de parketcriminologen ondersteunen en coördineren, en zorgen voor ontwikkeling van partnernetwerken op federaal vlak en op het vlak van de gemeenschappen en de gewesten,
- bijstand verlenen aan het coördinatieteam van het expertisenetwerk *Jeugdbescherming* en aan de procureurs-generaal,

teneinde de algehele coherentie van het optreden van de parketcriminologen te bevorderen en bij te dragen tot de verwezenlijking van de strategische en operationele doelstellingen van het openbaar ministerie op het vlak van de jeugdbescherming.

## ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN

1. Als **centrale coördinator,** op nauwgezette wijze contacten,actieve communicatie en uitwisseling opzetten en onderhouden tussen het team criminologen en het expertisenetwerk *Jeugdbescherming*, alsook met de plaatselijke leidinggevenden van de parketcriminologen en de organen en diensten die verantwoordelijkheid opnemen inzake het beheer van de rechterlijke orde

teneinde

het functioneren van de parketcriminologen in teamverband mogelijk te maken, een samenhangende ontwikkeling van hun werk te bevorderen en bij te dragen tot de verdediging van de belangen van deze functie.

Mogelijke taken:

- vergaderingen organiseren en begeleiden met de groep criminologen;
- nuttige documentatie vergaren en documenten opstellen voor deze vergaderingen, deze informatie bezorgen aan de criminologen;
- toezien op de follow-up van de genomen besluiten;
- goede handelwijzen opsporen;
- deelnemen aan de vergaderingen van de groep criminologen van de andere taalrol;
- overleg plegen en samenwerken met de criminoloog-coördinator;
- regelmatig inlichtingen verstrekken aan de parketcriminologen over de dossiers en de taken van de coördinatie;
- optreden als tussenpersoon tussen de parketcriminologen en het expertisenetwerk *Jeugdbescherming*, inzonderheid om het goede handelwijzen voor te leggen;
- de parketcriminologen op vergaderingen vertegenwoordigen en tijdens de contacten met verschillende actoren, organen en diensten die beslissingsmacht hebben over het beheer (van de belangen) van deze functie;
- de bijzondere noden inzake opleiding aan het IGO mededelen, en onderhandelen over de organisatie van de opleidingen.

2. Als **coach**, de parketcriminologen ondersteunen en motiveren, ze aanmoedigen bij de uitoefening van hun functie

teneinde

hun persoonlijke vooruitgang te stimuleren, de onderlinge samenwerking en de teamgeest te bevorderen en ze bij de coherente ontwikkeling van hun werk te betrekken.

Mogelijke taken:

- de criminologen opzoeken in het parket waar ze tewerkgesteld zijn, en er hun leidinggevenden ontmoeten;
- coachinggesprekken voeren en zowel positieve als negatieve feedback over hun functioneren geven;
- de opleidingsbehoeften van de criminologen evalueren, samen met hen een opleidingsplan opstellen, toezien op een goede opleiding;
- goede handelwijzen, verbeterprojecten en -initiatieven aanmoedigen en ondersteunen (op plaatselijk niveau of in de context van het werk in teamverband);
- persoonlijke conflicten helpen oplossen.

3. Als **begeleider**, begeleiding en steun aan de parketcriminologen bieden op het vlak van methodologie en deontologie

teneinde

bij te dragen tot een constante en kwaliteitsvolle dienstverlening.

Mogelijke taken:

- intervisies organiseren voor de groep van criminologen;
- inlichtingen en advies verstrekken in verband met de te volgen gedragslijnen op methodologisch en deontologisch vlak;
- vragen op dit vlak van de parketcriminologen beantwoorden.

4. Als **beleidsadviseur** in zijn expertisedomeinen meewerken aan de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van het beschermingsbeleid op het niveau van het rechtsgebied of het lokale niveau

teneinde

in zijn expertisedomein bij te dragen aan de strategische doelstellingen van het openbaar ministerie.

Mogelijke taken:

- ten behoeve van het expertisenetwerk *Jeugdbescherming* of de procureurs-generaal nuttige voorstellen doen voor de uitwerking of de aanpassing van de strategische doelstellingen op het vlak van het beschermingsbeleid;
- deelnemen aan de debatten van het expertisenetwerk *Jeugdbescherming*, de vragen ervan beantwoorden en advies verstrekken;
- met leden van het coördinatieteam van het expertisenetwerk *Jeugdbescherming* aan beleidsvergaderingen deelnemen over de opdrachten van de parketcriminologen;
- de gegevens met betrekking tot de activiteiten van de parketcriminologen analyseren, rapporteren en op basis daarvan voorstellen doen;
- bijdragen aan de voorbereiding van de omzendbrieven van het College van procureurs-generaal of de omzendbrieven van de procureurs-generaal in hun rechtsgebied over aangelegenheden die ressorteren onder de opdrachten van de parketcriminologen;

- voorstellen doen voor de uitwerking van nieuwe werkprocessen of de verbetering van bestaande processen;
- antwoorden op parlementaire vragen voorbereiden die verband houden met de materie die ressorteert onder de opdrachten van de parketcriminologen.

5. Als **projectleider,** projecten ontwikkelen en tot een goed einde brengen inzake de opdrachten die ressorteren onder de parketcriminologen, en de werkzaamheden van de teams die hiertoe zijn samengesteld aansturen en coördineren

teneinde

bij te dragen aan de ontwikkeling en de coherentie van het werk van de parketcriminologen bij het nastreven van de beleidsdoelstellingen van het openbaar ministerie op het vlak van het beschermingsbeleid.

Mogelijke taken:

- nieuwe projecten voorstellen aan het expertisenetwerk *Jeugdbescherming* of aan de procureurs-generaal;
- deze projecten documenteren en conceptualiseren;
- een projectfiche aanmaken met de doelstellingen, de methode, de opeenvolgende werkzaamheden die moeten uitgevoerd worden, het tijdsschema, enzovoort;
- een projectteam samenstellen binnen de groep criminologen, voor een taakverdeling zorgen, het projectteam stimuleren, toezien op de eerbiediging van het uitgewerkte kader;
- bij gebeurlijke onvoorziene gebeurtenissen het project herorganiseren of heroriënteren.

6. Als **centraal coördinator,** op het federale vlak en op dat van de gemeenschappen en de gewesten netwerken uitbouwen, en geregeld contacten, communicatie en actieve communicatie tot stand brengen en onderhouden

teneinde

de functie van parketcriminoloog bekend te maken, de gelijklopende activiteiten van de plaatselijke parketcriminologen te ondersteunen en bij te dragen tot een harmonieuze afstemming van het werk van de enen en de anderen.

Mogelijke taken:

- contact opnemen met de centrale leiding of coördinatie van de diensten en actoren van de jeugdbescherming waarmee de parketcriminologen op plaatselijk niveau in verbinding staan;
- de criminologen vertegenwoordigen op vergaderingen met deze partners, verslag uitbrengen bij het expertisenetwerk *Jeugdbescherming*, de parketcriminologen op de hoogte houden van het resultaat van deze vergaderingen;
- optreden als contactpersoon op het centrale niveau en vragen van de partners beantwoorden.

7. Als **kennisbeheerder en beheerder van wetenschappelijke informatie** zijn expertise ontwikkelen en op peil houden en de overdracht ervan,
zorgen voor een wetenschappelijke monitoring in zijn expertisegebied(en)

teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren;
bij te dragen tot de kennisontwikkeling binnen de groep parketcriminologen en de magistraten die lid zijn van het expertisenetwerk *Jeugdbescherming*,
regelmatig geavanceerde en mogelijk strategisch belangrijke kennis ter beschikking te stellen van de groep parketcriminologen en het openbaar ministerie.

Mogelijke taken:

- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen over relevante aangelegenheden;
- aan deze evenementen deelnemen als spreker en redactie van artikelen in professionele of wetenschappelijke tijdschriften;
- zich continu bijscholen in zijn activiteitendomein;
- functioneren als referentiepersoon en vragen beantwoorden van parketcriminologen en het expertisenetwerk op het vlak van kennis eigen aan de functie of in juridische of criminologische materies die te maken heeft met het uitoefenen van de functie;
- de nationale en internationale wetenschappelijke literatuur lezen;
- deelnemen aan begeleidingscomités voor wetenschappelijke onderzoeken;
- elektronische documentatie-instrumenten beheersen;
- relevante documentatiebronnen identificeren;
- de informatie die voor de functie van strategisch belang kan zijn synthetiseren en voorstellen aan de criminologen of het expertisenetwerk.

8. Als **gespecialiseerd adviseur** de magistraten van het parket-generaal (van de parketten-generaal) complex criminologisch advies verstrekken in welomlijnde categorieën van dossiers en / of op hun verzoek,

teneinde

bij te dragen aan het formuleren van oplossingen van problemen die zich voordoen in deze dossiers, en op de hoogte te blijven van de (eventueel nieuwe) problemen die opduiken in de geschillen die in beroep voorliggen met betrekking tot de bevoegdheidsmaterie van de criminologen.

Mogelijke taken:

- de individuele dossiers bestuderen door middel van een multidisciplinaire analyse;
- zittingen bijwonen over onderwerpen die onder de opdrachten van de criminologen ressorteren;
- de magistraat adviseren over de behandeling van de onderzochte dossiers;
- conceptuele nota's of synthesenota's opstellen over de aangetroffen problemen en knelpunten teneinde de reflectie over de handelwijzen van de parketcriminologen te stimuleren.

**CONTEXT**

MINISTER VAN JUSTITIE

↓

PROCUREUR-GENERAAL

↓

COÖRDINATOR EXPERTISENETWERK JEUGD

↓

CRIMINOLOOG-COÖRDINATOR JEUGD EN GEZIN

**POSITIONERING**

De functie staat onder leiding van:

hiërarchisch: de procureur-generaal te Brussel

functioneel: het coördinatieteam van het expertisenetwerk *Jeugdbescherming* en, in de dagelijkse praktijk, de coördinator van dit netwerk voor het parket-generaal te Brussel.

De functie heeft de leiding over een groep van:

Nihil

De functie verzekert de coördinatie en het functionele toezicht van een groep:

van 12 tot 20 criminologen (niveau A).

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/ moet toestemming vragen voor:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

De criminoloog-coördinator jeugd en gezin werkt onder supervisie van de magistraat van het parket-generaal te Brussel die lid is van het coördinatieteam van het expertisenetwerk *Jeugdbescherming*. Hij geniet een grote autonomie bij het uitvoeren van de opdrachten die hem specifiek zijn toevertrouwd.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de omzendbrieven met betrekking tot (het strafrechtelijk en beschermingsbeleid van) het openbaar ministerie op alle niveaus, inzonderheid COL 8/2007 en addendum.

De wetgeving van de federale staat en de gemeenschappen inzake jeugdbijstand, het Gerechtelijk Wetboek, het Strafwetboek.

De deontologische en methodologische richtlijnen.

**Welke vernieuwingen?**

De functie is uitgewerkt om het werk van de parketcriminologen te ontwikkelen. Ze past in de dynamiek van de bevordering en de begeleiding van de verandering op de vlakken die onder de bevoegdheid van laatstgenoemden vallen. Van de functie wordt verwacht dat ze tot een verbetering van de arbeidsprocessen bijdraagt waarin ze tussenbeide komt.

Ze stelt in dit kader nieuwe projecten voor, inzonderheid wat het veld van het optreden betreft, de werkmethodologie, de verfijning van de beheersinstrumenten, de registratie van gegevens over de activiteit van de criminologen, enz.

**Gebaseerd op welk referentiekader?**

De ervaring in de organisatie, de follow-up van de parketcriminologen als coach en begeleider, de kennis van de sector van het psychosociaal optreden op lokaal en centraal niveau, het werk inzake wetenschappelijke monitoring.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma**

De functie dient houder te zijn van een licentiaat- of materdiploma in de criminologie.

**Kennis**

Toegepaste kennis van teambeheer, projectbeheer en begeleiding van veranderingen
Grondige theoretische en toegepaste kennis inzake criminologie, slachtofferkunde, sociologie, psychologie.
Grondige kennis van het jeugdrecht en van de procedure.
Grondige kennis van de rechterlijke organisatie en van de instellingen uit de psychosociale sector die bevoegd zijn in het domein van de jeugdbijstand.

**Ervaring**

3 tot 4 jaar

**Periode van inwerking in de functie**

1 jaar

# HOOFDSTUK VIII – STATISTISCH ANALISTEN EN COORDINATOREN STATISTISCH ANALISTEN

## 1. OORSPRONG EN KRIJTLIJNEN VAN DE FUNCTIE

Een in 1997 genomen initiatief van de Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid (DSB) lag aan de oorsprong van de functie van statistisch analist. Op dat ogenblik werkte deze dienst tools uit voor de productie van betrouwbare statistische gegevens, die het voeren van een strafrechtelijk beleid konden ondersteunen (voorstellen, concipiëren, evalueren,…). De dienst maakte gedurende twee of drie jaar een statistiek van veroordelingen, opschortingen en interneringen, gebaseerd op de gegevens van het centraal strafregister. De denkoefening past in het kader van de 'geïntegreerde criminologische statistiek', een theoretisch model dat in de jaren '80 werd ontwikkeld tijdens een gemeenschappelijk onderzoek van de KULeuven, de UCL en de VUB. Het basisidee van dit model was een dynamische lezing mogelijk maken van de stromen van zaken en verschillende fases van de dossiers doorheen de strafrechtelijke keten. Hiervoor werden de cijfers van de verschillende instanties onderling verbonden van bij de inbreng van het dossier in het systeem op het niveau van de politie tot de uitvoering van de straf. Zodoende werkte de Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid in twee richtingen: bij de voorbereiding en de follow-up van zijn statistiek van de veroordelingen, opschortingen en interneringen stelde de dienst alles in het werk om zowel de haalbaarheid van de statistieken van de strafuitvoering als die van een statistiek van de parketten te evalueren.

In deze context stelde de DSB in juni 1997 voor om in de parketten gespecialiseerde beroepskrachten, de 'statistisch analisten', aan te werven. Volgens dit voorstel zouden statistisch analisten een team moeten vormen dat een eenvormige statistiek van de parketten concipieert en produceert, en cijfers verwerkt en analyseert ter ondersteuning van de uitwerking en de evaluatie van het strafrechtelijk beleid en het beheer. Bovendien werd voorzien dat de statistisch analisten samenwerkten met de DSB met het oog op het creëren van de voorwaarden waardoor op termijn een verticale integratie van de gegevens kan gebeuren.[278]

In oktober 1999 traden de statistisch analisten uiteindelijk in dienst. Zij waren dus met acht: twee in het parket-generaal te Brussel, een in elk van de andere parketten-generaal en twee coördinatoren werden toegewezen aan het College van procureurs-generaal. Hun oorspronkelijke opdracht betrof uitsluitend de correctionele parketten. Die keuze was om praktische redenen gemaakt. Aan de ene kant gebruikten de correctionele parketten - in tegenstelling tot de jeugdparketten en de auditoraten - destijds al verschillende jaren dezelfde standaardapplicatie (*TPI/REA*), die als bron kon fungeren voor statistische gegevens. Aan de andere kant pleitte de diversiteit van de materies - ook in het voordeel van de correctionele parketten aangezien het de bedoeling was om het strafrechtelijk beleid in het algemeen te ondersteunen (in de politieparketten met de Mammoet-applicatie was deze diversiteit veel kleiner).

[278] Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid, *Activiteitenverslag 1996-97*, blz. 43 en *Activiteitenverslag 1998-99*, blz. 17.

Eind 2003 werd de eerste jaarstatistiek van het openbaar ministerie gepubliceerd. Het was een 'nuljaar' dat de gegevens van 2002 bevat. In de inleiding van dat document wordt de bestaansreden van de functie statistisch analist als volgt beschreven:

> *"In de eerste plaats zijn zij geëngageerd om borg te staan voor de creatie van een nationale parketstatistiek, die een deel van de leemte tussen de officiële politiestatistiek en de veroordelingsstatistiek moet opvullen. Deze officiële parketstatistiek moet beantwoorden aan de behoeften van het Openbaar Ministerie en dit met respect voor de wetenschappelijke eisen van methodologische precisie, transparantie en verantwoording.*
> *Ten tweede verstrekken de statistisch analisten, onder de bevoegdheid van het College en de procureurs-generaal, aan verscheidene instanties kwantitatieve informatie over de aard van de zaken, de verschillende beslissingen en beslissingsfases van het Openbaar Ministerie.*
> *De derde opdracht van de statistisch analisten ligt aan de basis van de twee hoger genoemde missies en ging deze ook vooraf. Voor het ontwerpen van een eenduidige en betekenisvolle parketstatistiek was het immers noodzakelijk om eerst een goed inzicht te verwerven in de aard van de gegevens, de verschillende informatiestromen op de correctionele parketten en de registratie van data in het operationele informaticasysteem (REA)."* [279]

Vanaf 2005 (het jaar waarin de gegevens van 2003 en 2004 worden bekendgemaakt) werd de jaarstatistiek van de correctionele parketten op regelmatige tijdstippen opgemaakt. In de editie 2005 werden de cijfers van het federale parket toegevoegd.

In de loop van 2006 werd de equipe uitgebreid: ieder parket-generaal beschikte voortaan over twee betrekkingen van statistisch analist. De coördinatie ging van twee naar vier betrekkingen en men creëerde naast de functie van algemeen coördinator, die van technisch coördinator. Het was immers de bedoeling om ook een statistisch instrument te maken voor andere instanties van het Openbaar Ministerie. In die zin richtten de analisten in februari 2007 een nota aan het College van procureurs-generaal. Het keurde vervolgens officieel de grote lijnen van de uitbreiding van hun opdracht goed.[280] En inderdaad, zoals volgt uit het antwoord gegeven door de minister op een parlementaire vraag, *"[werden d]e bevoegdheden van de statistisch analisten bij het College van procureurs-generaal en bij de parketten-generaal [...] recent uitgebreid tot alle geledingen van het openbaar ministerie. Dit impliceert dat zij, naast de huidige statistieken voor de correctionele parketten en het federaal parket, in de toekomst ook statistieken zullen creëren voor de politie- en jeugdparketten, voor de arbeidsauditoraten en auditoraten-generaal, en voor de parketten-generaal."* [281]

Het is duidelijk dat de functie geleidelijk aan met officiële opdrachten werd belast. Ze werd tot op heden evenwel uitsluitend ingevuld door contractueel personeel. Tot op heden berust ze op geen enkele wettelijke of regelgevende basis. In tegenstelling tot de functie van criminoloog jeugd en gezin (die ook uitsluitend wordt ingevuld door contractueel personeel) wordt deze functie zelfs niet omschreven in een omzendbrief van het College van procureurs-generaal. De documenten erover zijn dan ook schaars. Er moet evenwel worden benadrukt dat de analisten zelf functiebeschrijvingen hebben opgesteld naar aanleiding van bepaalde aanwervingen. Uiteraard houden wij daar hierna rekening mee.

[279] College van procureurs-generaal, De statistisch analisten, *Jaarstatistiek van het Openbaar Ministerie 2002, Opsporing en vervolging van strafzaken door de parketten bij de rechtbanken van eerste aanleg*, blz. 6-7, website van de parketstatistiek: http://www.just.fgov.be/statistique_parquets/jstat2003/n/home.html.
[280] College van procureurs-generaal, De statistisch analisten, *Nota betreffende de uitbreiding van de opdrachten van de statistisch analisten*, goedgekeurd door het College tijdens de vergadering op 27 februari 2007.
[281] Senaat, Schriftelijke vraag nr. 4-2511 van 12 januari 2009.

# 2. STATISCH ANALISTEN "AS IS"

De statistisch analisten onderscheiden voor wat hun taken betreft zelf twee grote domeinen. Een en ander wordt in detail behandeld in de volgende paragrafen. Aan de ene kant is er alles wat betrekking heeft op de verzameling en het beheer van de gegevens, en aan de andere kant is er alles wat verband houdt met de statistische verwerking van de gegevens. In werkelijkheid bestaat er een derde activiteitendomein: meer bepaald de verspreiding van de statistische informatie. Dagelijks nemen de analisten daadwerkelijk heel wat taken op zich die tot dit activiteitendomein behoren. Het lijkt er wel op dat dit aspect van hun werk tot dusver minder gestructureerd of gesystematiseerd is dan de eerste twee.

## 2.1. VERZAMELING EN BEHEER VAN DE GEGEVENS

### 2.1.1. Taken in verband met de ontwikkeling van de informaticatoepassingen en de administratieve gegevensbanken

In principe zijn de gegevens waarop de aanmaak van statistieken door de analisten steunt, geautomatiseerde gegevens die worden geregistreerd door middel van de informaticatoepassingen voor het beheer van de individuele gerechtelijke dossiers die worden opgeslagen in zogenoemde 'administratieve gegevensbanken". Volgens de analisten biedt het gebruik van de door het *TPI/REA*-systeem voortgebrachte informatie verschillende voordelen:

- het veroorzaakt geen bijkomende werklast voor het parketpersoneel;
- zodra de toepassingen routinematig worden gebruikt, worden dankzij de geïnformatiseerde archivering van de registraties gearchiveerde gegevens aangemaakt;
- het maakt in principe vrij volledige informatie aan.[282]

De analisten kunnen met andere woorden hun functie enkel naar behoren vervullen wanneer er, zoals het geval is voor de correctionele parketten, eenvormige administratieve gegevensbanken bestaan die de centrale statistische gegevensbanken kunnen voeden. Tot dusver is deze voorafgaande voorwaarde slechts op ontoereikende wijze vervuld, ondanks de plannen van de opeenvolgende ministers van Justitie. De graad van informatisering van de verschillende andere geledingen van het openbaar ministerie blijft, zoals geweten, zeer ongelijk.

- De ***politieafdelingen*** van de parketten beschikken over het registratiesysteem *"Mammoet"* dat al verschillende mogelijkheden biedt, die nog zullen worden uitgebreid door de nieuwe gecentraliseerde versie *"MACH" (Mammoet At Central Hosting)*. Dit nieuwe systeem is thans in volle ontplooiing.

- In 2000 is het systeem *'PJP' (Parquet Jeunesse-Jeugdparket)* ontstaan dat gaandeweg ter beschikking van de ***jeugdafdelingen*** werd gesteld.

- Voor de ***arbeidsauditoraten*** en de ***auditoraten-generaal*** wordt thans een gemeenschappelijke informaticatoepassing ontwikkeld.

- In de ***parketten-generaal*** is de gemeenschappelijke toepassing *'PaGe'* slechts recentelijk ontwikkeld. Zij wordt thans niet gebruikt door het parket-generaal te Luik.

[282] College van procureurs-generaal, De statistisch analisten, *Administratieve gegevensbank*, http://www.just.fgov.be/statistique_parquets/start/n/home.html.

De statistisch analisten waren op zeer wisselende wijze bij de ontwikkeling van deze verschillende applicaties betrokken. Zo vermelden zij in hiervoor vermelde nota van 27 februari 2007 over de ontwikkeling van het systeem *'PaGe'*:

> *"Tot dusver was de medewerking van de statistisch analisten aan de ontwikkeling van het PaGe-systeem niet vereist. Hieruit volgt dat de analisten bepaalde aanbevelingen die hen nuttig leken, niet hebben kunnen doen. Indien het College beslist om de uitwerking van een statistiek van de parketten-generaal te starten, lijkt aangewezen dat de analisten ook de opdracht krijgen om de ontwikkelaars van het 'PaGe'-programma hun aanbevelingen mee te delen."* [283]

De analisten hebben tijdens de gesprekken die wij met hen hebben gehad ook benadrukt dat de ontwikkeling van de gemeenschappelijke applicaties en de gegevensbanken ervan nog grotendeels tot het monopolie van de stafdienst ICT behoort. Zij kunnen inderdaad bepaalde voorstellen doen in verschillende werkgroepen, maar zij weten in het algemeen niet wat daarvan uiteindelijk behouden blijft. Zij worden niet systematisch op de hoogte gebracht. De respectieve rollen lijken weinig duidelijk.

De relevantie van hun inbreng staat evenwel buiten kijf. In het verleden werden de applicaties binnen de Rechtelijke Orde enkel ontwikkeld met het oog op het lokale beheer van de flow van dossiers. Er werd geen rekening gehouden met de behoeftes aan beleidsrelevante gegevens, gelieerd aan de verschillende beleidsdoelstellingen (strafrechtelijk beleid en beheer).

Ze kunnen de ontwikkelaars van de applicaties wijzen op de noodzaak om de mogelijkheid tot registratie van bepaalde gegevens te voorzien. Uiteraard moet een verdere diversificatie van gegevens steeds worden afgewogen ten opzichte van een verhoging van de werklast van de lokale gebruiker en inbrenger van gegevens. De statistisch analisten kunnen bijdragen tot de opstelling van nauwkeurige definities van gegevens en codes die verwarringen en dubbelzinnigheden bij de registratie van gegevens vermijden. Het is bovendien noodzakelijk dat zij zoveel mogelijk op de hoogte blijven van de organisatie van de gegevens in de administratieve gegevensbanken zodanig dat er geen belemmeringen bestaan voor het gebruik ervan bij statistische doeleinden.

Momenteel worden al deze taken blijkbaar op relatief onvolledige en veeleer sporadische wijze uitgevoerd.

### 2.1.2. Taken in verband met de kwaliteitscontrole van de registraties

Hoewel het gebruik van de gegevens uit de administratieve gegevensbanken voormelde voordelen biedt, is toch enige voorzichtigheid geboden. De kwaliteit van deze gegevens volstaat immers niet altijd om tot valabele statistische informatie te komen. De analisten benadrukken op de website van de jaarstatistiek van de parketten van eerste aanleg: *"Een nationale statistische publicatie heeft slechts zin voor zover de gegevens van de verschillende parketten vergelijkbaar zijn."* [284] Toch is dit om verschillende redenen niet altijd het geval.

***Met betrekking tot het TPI/REA-systeem*** stellen de analisten dat de gebruikers onvoldoende werden opgeleid. De applicatie bevatte bovendien bepaalde lacunes, dewelke de lokale gebruikers zo goed mogelijk trachtten te verhelpen. Ook de integratie van nieuwe regelgeving in applicatie zou onvolledig en gebrekkig zijn. De gebruikers moesten ook hier

[283] College van procureurs-generaal, Statistisch analisten, *Nota betreffende de uitbreiding van de opdrachten van de statistisch analisten*, 27 februari 2007, blz. 3.
[284] College van procureurs-generaal, De statistisch analisten, *Administratieve gegevensbank*, http://www.just.fgov.be/statistique_parquets/start/n/home.html.

ook oplossingen "fabriceren". Deze situatie leidde ertoe tot uiteenlopende registratiepraktijken in de parketten.[285]

Alvorens een nationale statistiek van de parketten te kunnen opstellen op grond van de *TPI/REA*-gegevensbank waren de analisten dus verplicht te werken aan de kwaliteit van de op lokaal niveau geregistreerde gegevens. Er doen zich inzonderheid tal van methodologische problemen voor op het vlak van de codificatie van de gegevens. De gebruikers hadden, bijvoorbeeld, gaandeweg de nationale codelijsten aangepast op grond van lokale pragmatische overwegingen en zonder enig oog voor eenvormigheid. Er was een gebrek aan coherentie inzake de betekenis van de codes. Er was een gebrek aan synchronisatie bij de actualisering van codetabellen. Er was geen historiek van de aanmaak en de implementatie van nieuwe codes.[286]

Een overleg met de actoren in het veld is de manier bij uitstek om dergelijke problemen op te lossen. Het is echter een werk van zeer lange adem. Hoewel de analisten dit gedaan hebben voor de publicatie van de eerste statistiek van de parketten, vereist dit aspect daadwerkelijk een voortdurende waakzaamheid en constante inspanningen.

Bij het begin zagen de gebruikers en de lokale systeembeheerders weinig nut in de verbetering van de registratiemethoden. De analisten werden met een zeker wantrouwen geconfronteerd. Volgens een van hen werden zij het makkelijkst geaccepteerd in de parketten van kleine omvang.

Met het oog op een eenvormig gebruik van de toepassing met er werk worden gemaakt van het overtuigen, het bewust maken en het zoveel mogelijk motiveren van de lokale actoren.

Op basis van hun waarnemingen hebben de analisten bovendien thematische handleidingen op het gebied van de gegevensregistratie opgesteld. Richtlijnen voor registratie worden bijvoorbeeld ook geformuleerd in bepaalde omzendbrieven van het College van procureurs-generaal. De analisten zien via peilingen – bij contacten met de systeembeheerders – toe op de inachtneming van deze richtlijnen.

Er moet evenwel nog worden gesteld dat de eenvormigheid van de registratiemethodes ook de vrucht is van een voortdurend onderhandelingsproces. Dit vereist van de analisten een aanhoudende bereidheid om te luisteren naar de beperkingen en de behoeften van de gebruikers met betrekking tot de informaticatoepassing. Er moet voortdurend aandacht uitgaan naar de omstandigheden waarin de gegevens worden aangemaakt. Het is immers vaak moeilijk om de registratiemethodes te wijzigen. De specificiteit ervan vloeit in een groot aantal gevallen voort uit de lokale organisatie van het werkproces. In de loop van de gesprekken werd ons erop gewezen dat het de rol is van de analisten om deze processen te begrijpen; dit kan bijvoorbeeld door aan elk project of elke werkgroep deel te nemen waarin bepaalde processen worden onderzocht en beschreven. Een betere kennis en een beter begrip van de lokale werkprocessen maakt vergelijkingen tussen de varianten van de processen van het ene en het andere parket mogelijk. De strategieën met het oog op de eenvormigheid van de registratiemethodes kunnen dan ook worden verfijnd door beter rekening te houden met de werkelijkheid in het veld.

In bepaalde gevallen kan men tot de slotsom komen dat de beste oplossing voor een gegeven probleem het wijzigen van de toepassing zelf is. In dat geval is de rol van de statistisch analisten vergelijkbaar met die omschreven in de vorige paragraaf. Zij zijn dan betrokken zijn bij de ontwikkeling en de invoering van nieuwe toepassingen.

[285] Ibid.
[286] College van procureurs-generaal, De statistisch analisten, *Codificatie van de gegevens in REA*, Ibid.

Tot op heden hebben de analisten hoofdzakelijk ten aanzien van de *TPI/REA*-gegevens de verschillende hierboven beschreven taken op zich genomen. Maar natuurlijk zijn deze taken even belangrijk voor de gegevens die door andere toepassingen kunnen worden voortgebracht.

***Wat het PJP***-systeem betreft, dat door de jeugdparketten wordt gebruikt, kan de situatie als een enigszins apart worden omschreven. Terwijl het team van analisten grotendeels werd "opgeëist" voor de bekendmaking van de eerste jaarstatistiek van de correctionele parketten, was er in 2003 een dringende vraag om te kunnen beschikken over statistieken op het gebied van de jeugddelinquentie en de jeugdbescherming. De minister van Justitie heeft bijgevolg een onderzoeksopdracht toevertrouwd aan het departement Criminologie van het Nationaal Instituut voor Criminalistiek en Criminologie met het oog op de aanmaak en de wetenschappelijke exploitatie van de statistische gegevens zowel op het niveau van het parket als op het niveau van de zittende magistratuur.
De onderzoekers van het NICC besloten, logischerwijs, te kiezen voor het gebruik van geautomatiseerde gegevens als bron voor de op te maken statistiek en dus, wat de parketten betreft, *PJP* te gebruiken. Omdat een eerste onderzoek van de informatie die de applicatie kon produceren, had uitgewezen dat ze vele vlakken niet betrouwbaar was en kon worden betwist, richtte het departement Criminologie - hierin gesteund door het College van procureurs-generaal - een werkgroep op waaraan magistraten, gerechtspersoneel en informatici van de FOD Justitie deelnamen. Deze werkgroep besprak de kenmerken en de kwaliteit van de geregistreerde gegevens, de verbeteringen die in de applicatie konden worden aangebracht, alsook de nieuwe regels voor registratie die in de dossiers moesten worden toegepast om het welslagen van het project mogelijk te maken. [287]

De uitbreiding van het team van analisten in 2006 liet toe dat de analisten de productie van een statistiek van de jeugdparketten geleidelijk konden overnemen van het NICC dat voordien, bij wijze van experiment, gestart was met het produceren van bepaalde gegevens. Deze overgangsperiode loopt thans ten einde. Het is dan ook aan de analisten om de kwaliteitscontrole op zich te nemen van de registraties die in het begin werden uitgevoerd in de werkgroep. Voor het overige is gestart met voorbereidingen voor de bijwerking van het vademecum voor de gebruikers van *PJP*.

Het is evenwel duidelijk: het werk ter bevordering van registratiemethodes die aansluiten bij de statistische doelstellingen kan slechts zeer stapsgewijs resultaten opleveren. Ondertussen zijn ze in bepaalde gevallen genoodzaakt om deze gegevens zelf eerst te bewerken.

### 2.1.3. Taken in verband met de oprichting en het beheer van centrale statistische gegevensbanken

Wanneer een voldoende graad van informatisering in een bepaalde sector is bereikt, kan een statistische gegevensbank worden gecreëerd. De statistische verwerkingen gebeuren immers niet rechtstreeks op de operationele gegevensbanken, maar op een kopie van de gegevens die uitsluitend hiervoor wordt gecreëerd.

Voor wat betreft de ***gegevens uit TPI/REA*** wordt op een server van de stafdienst ICT van de FOD Justitie overgegaan tot de centralisatie van een selectie van gegevens uit de lokale

[287] Zie in dat verband DETRY, I., GOEDSEELS, E., VANNESTE, C., *Onderzoek met betrekking tot de productie en exploitatie van statistieken inzake jeugdbescherming, Voorstelling van het onderzoeksproject*, NICC, Operationele Directie Criminologie, februari 2010, http://nicc.fgov.be/upload/files/ODcriminologie/protectiondelajeunesse/productionetexploitationdedonneesstatistiques/jeunesse%20projet%20FR%202010.pdf; RANS, P., 'De informaticasystemen PJP en DUMBO: de langzame implementatie van een instrument dat administratief beheer en ondersteuning van het strafrechtelijk beleid met elkaar verzoent', in VANNESTE, C., GOEDSEELS, E., DETRY, I. (Eds.), *De "nieuwe" statistiek van de jeugdparketten: een belichting van de eerste analyseresultaten vanuit verschillende invalshoeken*, Gent, Academia Press, 2008, blz. 7-18.

administratieve gegevensbanken. Momenteel vindt de extractie van lokale gegevens die de basis vormen voor de statistische tellingen, tweemaal per jaar plaats, op 10 januari en 10 juli. De gegevens worden van de gecentraliseerde server overgebracht naar een werkgegevensbank, die als basis dient voor de statistische bewerkingen. In dit stadium van de procedure worden de gegevens gescheiden, georganiseerd en gezuiverd met het oog op de statistische verwerking. Bij de zuivering worden de ruwe gegevens gecontroleerd en fouten verbeterd. Bepaalde gegevens worden mogelijks opnieuw gecodeerd om de samenhang ervan te verbeteren. Iedere analist is belast met het valideren van de gegevens op het niveau van zijn rechtsgebied vooraleer een definitieve validatie plaatsvindt. Gaandeweg hebben de analisten met behulp van de SAS®-software geautomatiseerde procedures ontwikkeld om de grote stappen van dit werkproces te beheren.[288]

Er werden ook statistische gegevensbanken opgericht met het oog op de aanmaak van statistieken van de jeugdparketten en de politieparketten.

Wat de ***gegevens van PJP*** betreft zijn, zoals hierboven vermeld, geautomatiseerde procedures uitgewerkt. Ook hier vinden tweemaal per jaar de extracties plaats op dezelfde data. Voor iedere extractie verschaft de stafdienst ICT de analisten een overzicht van de structuur van de *PJP*-gegevensbank. De analisten vergelijken de structuur van de databank met het vorige overzicht om de selectie van de gegevens voor de op te maken statistieken te bepalen.De gegevens worden vervolgens geëvalueerd op hun betrouwbaarheid en eenvormigheid, gevalideerd en verwerkt.

De situatie is minder ver gevorderd wat de ***gegevens van MACH*** betreft. Niettemin vroegen de analisten extracties van de gegevens van de proefpolitieparketten aan de stafdienst ICT. Zo konden zij voorbereidende stappen ondernemen voor de statistische verwerking, in afwachting dat *MACH* verder wordt uitgewerkt.

## 2.2. STATISTISCHE VERWERKING

### 2.2.1. Algemeen

De verwerking van de verzamelde, georganiseerde, gezuiverde en gevalideerde gegevens resulteert in de terbeschikkingstelling van verschillende statistische producten. Het gaat van de eenvoudige telling van de activiteit tot meer gesofisticeerde verwerkingen. Voorbeelden daarvan zijn het kruisen van gegevens of ze door middel van verschillende statistische technieken weer te geven, zodat een meer gedetailleerd en beter uitgewerkt beeld van de waargenomen werkelijkheid kan worden geboden. De statistische producten zelf worden opgenomen in diverse categorieën van verslagen of analyses.

De statistische verwerking houdt de volgende taken in:

- de studie van de statistische vragen, de analyse en de afbakening van de problematiek;
- de identificatie van pertinente gegevens;
- de uitwerking, de "parametrisering" en de validatie van modellen voor kwantitatieve analyse;
- de aanmaak en de voorstelling van de gegevens in tabellen en relevante grafieken;
- de uitwerking van hypotheses en het gebruik van aangepaste technieken met het oog op de bevestiging of weerlegging ervan;
- de communicatie van de gegevens met inbegrip van hun context, de opstelling van methodologische en interpretatieve commentaren waardoor de lezer zich een nauwkeurig beeld kan vormen van de mogelijkheden, maar ook van de

[288] College van procureurs-generaal, De statistisch analisten, *Administratieve gegevensbank*, http://www.just.fgov.be/statistique_parquets/start/n/home.html.

interpretatieve beperkingen van de gegevens (d.w.z. welke conclusies uit de gegevens kunnen worden getrokken en, daartegenover, over welke aspecten geen conclusies kunnen worden getrokken).

.

### 2.2.2. Terugkerende statistieken

❖ **Jaarstatistiek van de correctionele parketten en het federale parket**

De statistiek van de correctionele parketten omvat twee delen. Het eerste deel is een transversale analyse: het is een beschrijving van de activiteiten van de parketten op een gegeven ogenblik.Het onderzoekt de dossiers die aan de parketten zijn voorgelegd in de loop van een gegeven kalenderjaar. Hierbij worden de dossiers verdeeld in de volgende categorieën: hangende zaken bij het begin van het jaar, nieuwe, heropende en afgesloten zaken in de loop van het jaar, hangende zaken op het einde van het jaar. De voorraad bij het begin van het jaar en de in- en uitstroom van het jaar worden vervolgens onderzocht vanuit verschillende invalshoeken (zoals de wijze van instroom, de voornaamste tenlastelegging, de afsluitende beslissingen, wijzen van sepot, enz.). De aldus gekruiste gegevens worden in het algemeen voorgesteld op het niveau van het land, van het rechtsgebied en van het arrondissement.

Het tweede deel, ontegensprekelijk het bijzondere aan deze statistiek, is een longitudinale analyse. Het gaat hier niet om het maken van een "momentopname" zoals bij de transversale analyse, maar daarentegen om het waarnemen van de evolutie, over een periode van vijf jaar, van de dossiers die in de loop van een gegeven jaar zijn ingeleid. Bij iedere bekendmaking blijft de duur van de waarneming dezelfde en gaat over de vijf laatste jaren, wat concreet betekent dat ieder jaar een nieuwe cohort in overweging wordt genomen. De analyse op langere termijn "[belicht] de veranderingen in de stand van zaken die [zich] in de loop van de tijd" voordoen in de groep van bestudeerde dossiers "alsook de ve*rstreken tijdsduur tussen de opeenvolgende veranderingen van de stand van zaken."*[289]

De gegevens van het federale parket worden enkel transversaal geanalyseerd. De voorgestelde tabellen zijn van dezelfde orde als voor de correctionele parketten, maar zij zijn – noodzakelijkerwijs – beperkter in aantal.

De procedures voor de productie van deze statistiek werden gestandaardiseerd om een en ander zoveel mogelijk te automatiseren. De aanpassing ervan aan de wijzigingen die de gegevens ondergaan doorheen de tijd (bijvoorbeeld nieuwe codes) worden er daarenboven door vergemakkelijkt. Bijgevolg is het aantal taken van de analisten in deze context voortaan dan ook relatief beperkt. Toch moeten zij per rechtsgebied de verschillende stappen van het aanmaakproces valideren: zo valideren zij de resultaten van de verwerkingen, nadat zij de gegevens van de statistische gegevensbank hebben gevalideerd en vervolgens datgene dat zal worden bekendgemaakt.

Natuurlijk maakt het up-to-date houden van de nauwkeurigheid van de inhoud van de statistiek op juridisch vlak ook deel uit van de vereiste taken.

❖ **Statistiek van de jeugdparketten**

Zoals hiervoor al werd gesteld, werd deze statistiek ontwikkeld door het departement Criminologie van het NICC. [290]

[289] College van procureurs-generaal, De statistisch analisten, longitudinale analyse http://www.just.fgov.be/statistique_parquets/start/n/home.html.
[290] Het 'departement Criminologie' wordt vandaag de 'operationele directie Criminologie' genoemd.

Het NICC heeft gegevens voortgebracht betreffende:

- de signalementen aan de jeugdparketten in de loop van 2005 tot 2008;
- de door de parketten genomen beslissingen in 2007 en 2008.[291]

De overname van dit werk door de analisten zal eerst enkel de instroom in het parket betreffen. De eerste bekendmaking zal binnenkort gebeuren en gaan over de gegevens van 2005 tot 2009. De wijzen van instroom van de dossiers worden bestudeerd voor minderjarige delinquenten en voor minderjarigen in gevaar. Voor deze twee categorieën worden de zaken verdeeld volgens de wijzen van instroom in het parket, alsook op grond van de leeftijd en het geslacht van de betrokken minderjarigen. Voor de minderjarige delinquenten worden de zaken nog bestudeerd op grond van de voornaamste tenlastelegging.

Dit is slechts een eerste stap. Dit nieuwe instrument zal in de toekomst verder worden uitgewerkt om de mogelijkheden ervan uit te breiden.

❖ **Gegevens van het registratiesysteem 'Laurence'**

De terbeschikkingstelling van een gemeenschappelijke gestandaardiseerde toepassing bestaat nog niet op het niveau van de arbeidsauditoraten en de auditoraten-generaal. Er is dan ook nog niet echt sprake zijn van een recurrente en eenvormige statistiek van de activiteiten. Het gemeenschappelijke registratiesysteem, 'Laurence' genoemd, is hen evenwel sinds januari 2007 ter beschikking gesteld. Het beoogt de verplichte registratie van een minimaal aantal gegevens voor uitsluitend statistische doeleinden in de materie die behoort tot de vijf prioriteiten gedefinieerd in de kadernota integrale veiligheid die werd goedgekeurd door de ministerraad van 30 maart 2004.

De COL 3/2007 [292] belast de statistisch analisten met de opdracht om de jaarstatistieken op te maken op basis van de gegevens van dit registratiesysteem. Wegens ernstige methodologische moeilijkheden aangegeven door de analisten, werd een nieuwe versie van het programma opgezet en in december 2008 in dienst genomen. Statistische gegevens worden aangemaakt op grond van deze nieuwe versie. Zoals de analisten zelf onderstrepen blijft de kwaliteit blijft evenwel betwistbaar. De vraag of deze reeks moet worden voortgezet, wordt dus van jaar tot jaar gesteld, vooral omdat de codering een bijkomende werklast is voor het personeel, want het gebeurt enkel voor de verzameling van statistische informatie.

### 2.2.3. Evaluaties van het strafrechtelijk beleid en beheer van de in- en uitstromen

❖ **Deelname aan de evaluatie van het strafrechtelijk beleid**

Sinds enkele jaren produceren de analisten cijfers voor de evaluatie van het strafrechtelijk beleid op tal van vlakken. De programmanota van 27 februari 2007 beoogde reeds de mogelijkheid om een dergelijk optreden in te voeren bij de expertisenetwerken:

> *"In dat kader stellen de analisten voor om systematisch samen te werken met de makers van richtlijnen inzake het strafrechtelijk beleid zodat iedere nieuwe richtlijn vergezeld kan gaan van een concrete omschrijving van de te bereiken doelstellingen en van een evaluatieplan dat verduidelijkt op welke wijze kan worden gemeten in hoeverre die doelstellingen werden verwezenlijkt."* [293]

[291] Cf. DETRY, I. GOEDSEELS, E., 'Jeugdparketten', in FOD Justitie, *Justitie in cijfers*, 2010, blz. 41-53.
[292] Gemeenschappelijke omzendbrief van de Minister van Justitie en het College van de Procureurs-generaal COL 3/2007 inzake het strafrechtelijk beleid van de auditoraten, 18 januari 2007.
[293] College van procureurs-generaal, Statistisch analisten, *Nota betreffende de uitbreiding van de opdrachten van de statistisch analisten*, 27 februari 2007, blz. 4.

Het schema van de omzendbrieven van het College van procureurs-generaal gaat nog niet zo ver. Niettemin wordt de opsteller van een omzendbrief krachtens de paragraaf "Evaluatie" van dat schema verplicht om te verduidelijken wie de mogelijke evaluatie moet uitvoeren (door erin te voorzien dat de statisch analisten hier eventueel mee worden belast) en wat moet worden geëvalueerd (door erin te voorzien dat het onderwerp van de evaluatie kan bestaan uit een *"kwantitatieve analyse van de vervolging van de bedoelde strafbare feiten"*). In de instructie is tevens bepaald dat *"als de richtlijnen een wijziging van de computersystemen veroorzaken (nieuwe materie, ...) of op termijn voorzien in een kwantitatieve evaluatie, worden de statistisch analisten-coördinatoren al van bij het opstellen van het ontwerp geraadpleegd zodat zij de vereiste initiatieven kunnen nemen."* [294]

In 2008 maakten de analisten eveneens een kwantitatief onderzoek met het oog op de evaluatie van COL 3/2006 en 4/2006 betreffende intrafamiliaal geweld en extrafamiliale kindermishandeling.[295] Deze studie beoogde de werkwijze van de registratie bij de parketten te analyseren en te na te gaan in hoever de door de omzendbrieven opgelegde regels voor de identificatie van de processen-verbaal werden nageleefd.

In het kader van de werkzaamheden van de subwerkgroep "Minnelijke schikkingen" van het expertisenetwerk "Strafrechtelijk beleid en strafrechtelijke procedure" werd ook een analyse gemaakt van de toepassing van minnelijke schikkingen op correctioneel niveau en van de overeenkomstige doorlooptijden. Net als in het voorgaande geval gaat het om een beschrijvend onderzoek dat frequenties en percentages berekent. Het onderzoek baseert zich op de cohort zaken binnengekomen in 2005 teneinde *"de minnelijke schikkingen in het geheel van mogelijkheden op het niveau van het parket te plaatsen en de bepalingen van de voorgestelde minnelijke schikkingen meer in detail te behandelen".* [296]

Onlangs werd een gekwantificeerde beschrijving van het strafrechtelijk beleid in het algemeen gemaakt en in mei 2011 voorgesteld aan het bevoegde expertisenetwerk. Het is de bedoeling dat een dergelijke oefening permanent wordt doorgevoerd.

❖ **Onderzoek van de doorlooptijd van dossiers**

Het toezicht op de doorlooptijden van de zaken en de strijd tegen de gerechtelijke achterstand vormen een essentieel aandachtspunt van het strategisch plan van het openbaar ministerie van juni 2007. In dat kader ondernamen de statistisch analisten een diepgaand onderzoek van de doorlooptijden van de gerechtelijke onderzoeken. Die oefening gaf tot dusver aanleiding tot drie publicaties (2007, 2008 en 2009) waarbij iedere editie verbeteringen aanbracht in vergelijking met de vorige.[297] De laatste editie verdeelt de behandeling van zaken in zeven etappes: instroom van de zaak bij het parket, instelling van het onderzoek, mededeling voor eindvordering, eindvordering, eerste bepaling van een rechtsdag voor de raadkamer, regeling van de rechtspleging, en ten slotte (voor de zaken die uitmonden in een verwijzing) eerste bepaling van een rechtsdag voor de correctionele rechtbank. Voor iedere etappe zijn de doorlooptijden berekend. Bij iedere etappe wordt het geschil onderverdeeld naargelang het soort tenlastelegging, de partij die het onderzoek heeft ingesteld (het parket of burgerlijke partij) en het al dan niet uitzitten van een voorlopige hechtenis tijdens het onderzoek.[298]

[294] College van procureurs-generaal, Nieuw schema voor het opstellen van omzendbrieven.
[295] College van procureurs-generaal, Statistisch analisten, Werkgroep "Intrafamiliaal geweld", *Statistische analyse voor de evaluatie van COL 3/2006 en COL 4/2006*, 17 april 2008, 50 blz.
[296] College van procureurs-generaal, Subgroep "Minnelijke schikkingen", *Verval van de strafvordering tegen betaling van een geldsom*, 18 mei 2009, blz. 12.
[297] College van procureurs-generaal, Statistisch analisten, *Opvolging van de duur van gerechtelijke onderzoeken,* 15 november 2007; *Doorlooptijd van zaken die het voorwerp zijn van een gerechtelijk onderzoek: van de instroom van de zaak bij het parket tot de regeling van de rechtspleging*, 22 mei 2008; *Doorlooptijd van zaken die het voorwerp zijn van een gerechtelijk onderzoek: van de instroom van de zaak van bij het parket tot de uitspraak ten gronde*, 15 juni 2009.
[298] College van procureurs-generaal, Statistisch analisten, *Doorlooptijd van zaken die het voorwerp zijn van een gerechtelijk onderzoek: van de instroom van de zaak bij het parket tot de uitspraak ten gronde*, 15 juni 2009, blz. 4.

Bij een dergelijke studie wordt de rol van *analist* ten volle ingevuld. Men gaat verder dan een eenvoudige beschrijving van de basisreeksen. De gegevens gaan vergezeld van interpretatieve commentaren, maar daarnaast worden bij bepaalde opmerkingen echter ook verklarende hypothesen geformuleerd en getest. Daartoe werd gebruik gemaakt van minder elementaire statistische technieken dan de berekening van frequenties of percentages.

Bovendien kondigen de analisten aan dat op korte termijn een gelijkaardige analyse van de zaken in opsporingsonderzoek zal worden gepubliceerd.

### 2.2.4. Antwoorden op gerichte statistische vragen

Er wordt vaak een beroep gedaan op de analisten om gerichte statistische vragen te beantwoorden. Die vragen kunnen afkomstig zijn van de pers, onderzoekers, studenten, etc. Het kan ook zijn dat zij een antwoord moeten geven op enquêtes van nationale (zoals het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding) of internationale instellingen (Raad van Europa, de Verenigde Naties of andere). In dat geval moeten de analisten vaak samenwerken met andere diensten: het Vast Bureau voor Statistiek en Werklastmeting van de zetel, de operationele directie Criminologie van het NICC, de Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid, de FOD Justitie.

De parlementaire vragen vormen een bijzondere categorie die een aanzienlijke hoeveelheid tijd en energie van de analisten vergt. In oktober 2009 besloot het College van procureurs-generaal dat de mondelinge vragen - waarvoor de antwoordtermijn zoals bekend bijzonder beperkt is - niet langer aan de statistisch analisten zouden worden gericht. Enkel de schriftelijke vragen blijven over. Het werkproces voor behandeling van die vragen is zwaar en ingewikkeld, des te meer omdat de vraag naar statistische informatie meestal slechts een deel van de vraag vormt. Tijdens dat proces hebben de analisten doorgaans de volgende taken: de statistisch analisten-coördinatoren moeten zich eerst en vooral uitspreken over de haalbaarheid van de vereiste statistische analyse. In geval van een positief (of voorwaardelijk) advies werken de analist(en) van het rechtsgebied dat bevoegd is om de vraag te beantwoorden, de statistische procedures uit en voeren deze ook uit. Deze fase gebeurt binnen het parket-generaal (juridische aspecten, samenhang van het geheel, etc.) en met de coördinatie van de analisten. Op lokaal niveau wordt een ontwerp van antwoord opgesteld dat zowel de elementen voor de analyse en de contextualisering van de gegevens bevat. Dat ontwerp wordt gevalideerd door het team van analisten en, in voorkomend geval, door de betrokken procureurs des Konings. Na de validatie worden de door de analisten verschafte statistische elementen geïntegreerd in het definitieve antwoord dat gericht wordt aan de dienst die de vraag heeft doorgestuurd.

### 2.2.5. Richtlijnen voor verticale integratie

De verticale integratie van statistische gegevens, die het lezen van de stromen doorheen het strafrechtelijke keten wil mogelijk te maken, blijft een aandachtspunt voor de analisten. De werkzaamheden omtrent de doorlooptijden van de dossiers tijdens het onderzoek zijn een stap in deze richting. In dat kader werd een werkgroep met onderzoeksrechters opgericht. De integratie van de gegevens van het parket met die van de Zetel veroorzaakt echter diverse moeilijkheden, inzonderheid van methodologische aard, waarop nog geen antwoord werd gevonden. Voorbeelden daarvan zijn de overgang van de tenlasteleggingscodes van het parket naar de kwalificatiecodes gebruikt in vonnissen of de overgang van de teleenheid "zaak" naar de teleenheid "persoon".

Op het niveau van het correctioneel parket bieden de analisten ondersteuning aan de procureurs des Konings die in hun arrondissement gebruik willen maken van het *meet- en opvolgingsinstrument voor de strafrechtelijke keten*. Tussen 2000 en 2006 ontwikkelde de

universitaire onderzoeksgroep "Sociale veiligheidsanalyse" deze tool in opdracht van de FOD Binnenlandse Zaken en de FOD Justitie.[299] Op grond van het theoretisch model van de geïntegreerde statistiek ontwikkelde de onderzoeksgroep een methode om de gegevens van de politiediensten te koppelen aan de gegevens van de parketten (en de correctionele rechtbanken). Bedoelde gegevens kunnen dan worden gebruikt voor analysedoeleinden met het oog op de uitwerking van een lokaal beleid (zonale veiligheidsplannen, strafrechtelijk beleid van de parketten). In zes arrondissementen die deze methode toepasten, verschaften de analisten de nodige gegevens uit het *TPI/REA*-systeem en zij realiseerden de koppeling met de politiële gegevens.

De analisten zijn ook van plan om deze methode in te voeren om de politiële gegevens te koppelen met de gegevens van de jeugdparketten.

Bovendien onderzoeken zij thans de mogelijkheid om de *TPI/REA*-gegevens te koppelen met de *SIPAR*-gegevens, het systeem voor de registratie van het optreden in de justitiehuizen.

## 2.3. VERSPREIDING VAN DE STATISTISCHE INFORMATIE

De verspreiding van statistieken is onlosmakelijk verbonden met de aanmaak ervan. De term "statistiek" is eigenlijk afkomstig van het Latijnse *"status"*, de Staat, en verwijst in zijn eerste betekenis naar *"de leer en methode om door middel van cijfers inzicht te krijgen in massale verschijnselen, m.n. van maatschappelijke, economische en natuurwetenschappelijke aard en van het weergeven van de resultaten in tabellen of grafische voorstellingen*.[300] De verspreiding van de aangemaakte cijfers is dus een wezenlijk onderdeel van de werkzaamheden van de statisticus aangezien de gegevens, en de interpretatie ervan, ter beschikking worden gesteld van de ontvangers die verwachten zowel "geïnformeerd" als "geholpen" te worden bij het nemen van hun beslissing.

Tijdens onze gesprekken met de analisten bleek dat zij zich over het algemeen bewust zijn van dit aspect. Zij onderstreepten in het bijzonder het belang van de fase waarin de teksten bij de door hen aangemaakte cijfers worden gevalideerd en van de directe contacten die zij met de parketten onderhouden. Deze bieden de mogelijkheid om de cijfers toe te lichten en het belang en het nut ervan te verduidelijken.

De publicaties waarvan we kennis konden nemen, gaven ook duidelijk aan dat de analisten belang hechten aan de verspreiding van de resultaten van hun werkzaamheden. Zo getuigt de website van de jaarstatistieken van de correctionele parketten van een duidelijke pedagogische inspanning om een geheel van vrij ingewikkelde, en in ieder geval onbekende, concepten begrijpelijk voor te stellen voor het publiek van de Rechterlijke Orde. In de laatste editie van de studie aangaande de doorlooptermijnen van zaken waarin een gerechtelijk onderzoek is ingesteld, maken de analisten ook gewag van de verbeteringen die zij aan de verspreiding van de resultaten van de analyse trachten aan te brengen. Zij trachten het rapport te verlichten en bepaalde tabellen online beschikbaar te stellen in plaats van ze in het rapport op te nemen.[301]

Volgens onze informatie ziet het ernaar uit dat de analisten reeds enige tijd geleden de beslissing namen om een communicatieplan uit te werken. Dat plan moest door het expertisenetwerk "Statistiek" worden afgewerkt en vervolgens door het College worden

[299] Paul Ponsaers, Els Enhus, Evelien Van den Herrewegen, Natascha Vandevoorde, *Meet- en opvolgingsinstrument voor de strafrechtelijke keten – Handleiding*, Politeia, reeks van de dienst voor het Strafrechtelijk Beleid, nummer 23, Brussel, 2006, 396 blz.
[300] *Van Dale* Groot woordenboek van de Nederlands taal.
[301] College van procureurs-generaal, Statistisch analisten, *Doorlooptijd van zaken die het voorwerp zijn van een gerechtelijk onderzoek: van de instroom van de zaak bij het parket tot de uitspraak ten gronde*, 15 juni 2009, blz. 4.

goedgekeurd. Wij hebben echter geen enkele aanwijzing over wat er gebeurd is met het document dat wij nooit hebben kunnen inkijken.

## 2.4. NATIONALE EN LOKALE TAKEN

De analisten worden voor zowel nationale als lokale taken ingezet. Zoals zo vaak in dergelijke gevallen, lijkt het soms moeilijk om het evenwicht tussen beide categorieën te bewaren. De hoeveelheid werktijd die eraan wordt besteed, kan doorheen de tijd verschillen.

Voor de taken die op centraal niveau worden beheerd, werken de analisten ofwel in team ofwel in gespecialiseerde werkgroepen rond een gegeven thema. De werkgroepen bestaan zo veel mogelijk uit een analist van ieder rechtsgebied. De teamvergaderingen en de vergaderingen van de werkgroepen worden doorgaans geleid door de coördinatoren.

Wij haalden reeds enkele taken aan op lokaal niveau, zoals de contacten met de systeembeheerders en andere lokale actoren met het oog op de bevordering van de kwaliteit van de registraties, de behandeling van schriftelijke parlementaire vragen met statistische aspecten of de technische ondersteuning aan de procureur des Konings die in zijn arrondissement gebruik wil maken van het *meet- en opvolgingsinstrument voor de strafrechtelijke keten*. Het spreekt echter voor zich dat de plaatselijke gerechtelijke autoriteiten (parketten-generaal of parketten van eerste aanleg) soms specifieke verzoeken richten aan de analisten. Zo stelde bijvoorbeeld de analist van het parket-generaal te Bergen een boordtabel op voor het parket te Charleroi. Een dergelijke opdracht brengt uiteraard bijkomende taken met zich voor de betrokken analist: in dat geval moeten de afgeleverde resultaten op het niveau van het parket in zijn geheel of op het niveau van de secties om de zes maanden in de vorm van een Excel-tabel worden gegenereerd en meegedeeld.

De analist die een lokaal verzoek ontvangt, moet de coördinator ervan op de hoogte brengen zodat het werk kan worden gepland, maar ook omdat het belang van de gestelde vraag het lokale niveau uiteraard kan overstijgen. Soms wordt het lokale project dus overgeheveld naar het team en op nationaal niveau veralgemeend.

Op lokaal niveau vormt de verspreiding van de statistische informatie een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden. De werkzaamheden op nationaal niveau leiden tot een meer synthetische, en mogelijk ook een tot minder technische, voorstelling van de gegevens die de grote tendensen aan het licht brengt. Bepaalde analisten vermelden ook hun systematische deelname aan de besprekingen van de gegevens tussen het parket-generaal en de parketten van de procureurs des Konings: tijdens die vergaderingen kunnen zij meer gedetailleerde uitleg geven bij de betekenis van de uitgevoerde analyse, verklarende hypothesen doen, etc. Nadien kunnen zij dan feedback geven aan hun collega's.

## 2.5. KENNISBEHEER

De analisten die wij hebben ontmoet, benadrukken allemaal het belang van een actief kennisbeheer binnen hun functie.

Aan de ene kant zijn zij zelf verantwoordelijk voor het verwerven en het op peil houden van kennis op tal van vlakken: de statistieken, de verwerking van de gegevens aan de hand van de hen ter beschikking gestelde software, de rechterlijke organisatie, het strafrecht en het rechtspleging. Niet alle analisten zitten op hetzelfde niveau op die verschillende vlakken: de interacties binnen het team worden als zeer waardevol beschouwd aangezien zij het leerproces voor iedereen bevorderen en de uitwisseling van kennis en knowhow mogelijk maken.

De overdracht van kennis van buiten het team vormt ook een terugkerende zorg voor de analisten van wie de activiteiten pas werkelijk kunnen worden benut binnen het Openbaar Ministerie indien de magistraten geleidelijk een minimale kennis van de benadering en de concepten van de gegevensanalyse verwerven.

## 2.6. POSITIONERING EN AUTONOMIE

De invoering van de statistisch analisten in het organigram is een ingewikkelde aangelegenheid. De heterogeniteit van hun positie wordt vaak als moeilijk ervaren.

***Hiërarchisch*** gezien staan de analisten onder de leiding van procureur-generaal van het rechtsgebied waarin zij zijn geworven.

Op ***administratief*** vlak hangen zij af van de hoofdsecretaris van hetzelfde parket-generaal.

***Functioneel***:

- wanneer zij lokale taken uitvoeren, werken de analisten onder toezicht van de referentiemagistraat (lid van het expertisenetwerk "Statistiek") van hun parket-generaal en in overleg met de analist-coördinator;
- wanneer zij nationale taken uitvoeren, werken zij onder toezicht van de analist-coördinator en van de hoofdcoördinator van het expertisenetwerk "Statistiek" van het College van procureurs-generaal.

Bij lokale taken bepaalt de referentiemagistraat van het betrokken parket-generaal de inhoud van de te vervullen taken. De referentiemagistraat bepaalt veeleer "wat verwacht wordt" van de analist en dus niet de taken vereist om tot dat resultaat te komen. De analist-coördinator ziet erop toe dat de taken overeenstemmen met de strategische opdrachten van de statistisch analisten en dat de lokale taken verenigbaar zijn met de planning van de nationale opdrachten. Verder ziet hij ook toe op het wetenschappelijke karakter van de gebruikte methodologie.

De werkprioriteiten van de analisten worden in principe vastgelegd door het expertisenetwerk "Statistiek" met goedkeuring van het College van procureurs-generaal. Uit de informatie die wij hebben ontvangen, blijkt dat het vastleggen van de prioriteiten eerder gebeurt op het niveau van de hoofdcoördinator van het netwerk en/of de coördinator van het team. Zij passen in de prioritaire doelstellingen die in het strategisch plan van het openbaar ministerie werden omschreven.

De analisten beheren hun tijdschema op autonome wijze met inachtneming van de termijnen die gelden voor de hen toegewezen taken (nationaal of lokaal).

Zij genieten een grote autonomie bij de uitwerking van het nauwkeurige doel van de opdrachten die hen werden toevertrouwd, bij het kiezen van de methoden en technieken die in dat kader worden gebruikt en bij het bepalen van de grote lijnen van de analyse die zij uitvoeren. Zoals al gesteld, bevindt deze autonomie zich, wat de nationale taken betreft, op het niveau van het team of de werkgroep. Wat de lokale taken betreft, wordt de autonomie in principe "omkaderd" door de ondersteuning van het team.

De analisten hebben voortdurend toegang tot de gegevens van de gecentraliseerde gegevensbanken onder de auspiciën van het College van procureurs-generaal. Voor de toegang tot andere gegevens, en ook voor de externe verspreiding van de gegevens (buiten het openbaar ministerie), wenden zij zich, naargelang het geval en via de coördinator, tot de referentiemagistraat van het parket-generaal waar zij hun functie uitoefenen of tot het College.

# 3. STATISTISCH ANALISTEN: VAN "AS IS" NAAR "TO BE"

## 3.1. VOORNAAMSTE ROLLEN

De functie van statistisch analist is typisch een functie die gespecialiseerde ondersteuning biedt. De door ons voorgestelde rollen leggen zowel de nadruk op de kern van het beroep van analist als op de ondersteuning die de functie aan het openbaar ministerie moet bieden.

### 3.1.1. Gegevensbeheerder

Als ***gegevensbeheerder*** draagt de functie op haar niveau bij tot de ontwikkeling en het beheer van statistische gegevensbanken en ziet zij toe op de kwaliteit van de gegevens die erin zijn opgenomen.

Alle taken met betrekking tot de ontwikkeling van een statistische gegevensbank op grond van gecentraliseerde administratieve gegevensbanken moeten aan bod komen. De omschrijving van de rol bepaalt dat de functiehouder "op zijn niveau" bijdraagt tot de ontwikkeling en het beheer van statistische gegevensbanken: de taken van de analisten bij de parketten-generaal ter zake en de technische analisten-coördinatoren kunnen aldus worden gedifferentieerd.

Ook de taken ter verbetering en bevordering van de kwaliteit van de gegevens zijn in deze rol opgenomen. Zoals eerder gesteld, spelen de analisten bij de parketten-generaal een cruciale rol op dat gebied, zowel als beheerder als gebruiker van de gegevensbanken met de registraties in de standaardapplicaties die voor het dagelijkse beheer dienen.

Aan deze rol kunnen ook gespecialiseerde adviserende activiteiten worden toegevoegd die de analisten kunnen uitvoeren tijdens het ontwikkelen, het grondig transformeren of het actualiseren van de standaardapplicaties van het openbaar ministerie. In het verleden werden de analisten, zoals eerder al is gesteld, soms betrokken bij bepaalde werkgroepen zonder daarbij altijd als volwaardige partner te worden beschouwd. Het recent ingevoegde overlegmodel tussen de rechterlijke orde en de FOD Justitie zou de gewoonten op dat vlak moeten kunnen veranderen.[302]

Het *Geïntegreerd management- en operationeel plan 2008-2014* van de FOD Justitie heeft de gelegenheid geboden een algemeen besturingsmodel uit te werken dat voorziet in de invoering van overlegstructuren op strategisch, tactisch en operationeel vlak. Die overlegstructuren beogen uitwisseling mogelijk te maken tussen bepaalde diensten van de FOD, in de hoedanigheid van dienstverleners, en de "klanten" van de rechterlijke orde - de zetel en het openbaar ministerie. Op het vlak van informatica gaf het nieuwe overlegmodel zoals geweten aanleiding tot de oprichting van een strategisch forum met als eerste opdracht het omschrijven van een gemeenschappelijk strategisch kader waarbinnen de behoeften worden bepaald en de prioriteiten vastgelegd. Het College van procureurs-generaal kan, in zijn hoedanigheid van beslissingsinstantie van het Openbaar Ministerie, de leden van het *OMPICT* (of van het *OMPICT+*) de opdracht geven om deel te nemen aan dat strategisch forum. Het *OMPICT* is het orgaan dat voortaan belast is met het dagelijks beheer van de informatica van het openbaar ministerie.[303] Het treedt dus op op het tactische niveau van het

[302] Cfr. FOD Justitie, *Overlegmodel Rechterlijke Orde - FOD Justitie inzake ICT*, 1 januari 2011, 9 blz.

[303] Het OMPICT, waarvan de oprichting door het College van procureurs-generaal op 26 oktober 2010 werd goedgekeurd, bestaat uit twee hoofdcoördinatoren van het expertisenetwerk "Informatica en Statistiek", de hoofdcoördinator van het expertisenetwerk "Beheer van de informatie van het openbaar ministerie", twee hoofdsecretarissen en de ICT-coördinator van het openbaar ministerie. Het OMPICT is intern belast met de voorbereiding van het informatica- en ondersteuningsbeleid ter zake, het beheer van de projecten en de omzetting ervan. Extern treedt het OMPICT op als uniek aanspreekpunt van het

nieuwe overlegmodel. Het OMPICT kan in het kader van zijn opdracht werkgroepen voor de applicaties en thematische projectgroepen in het leven roepen. Die werkgroepen staan, op lokaal niveau of op het niveau van het rechtsgebied, in voor het gemandateerd beheer van applicaties of van bepaalde thema's. Zij moeten daarnaast ook in een "To Be"-perspectief feedback en ondersteuning bieden aan het *OMPICT*.[304]

Deze nieuwe context zou bijgevolg moeten leiden tot meer aandacht voor de analisten en betekent een constructieve evolutie van de adviserende taken die zij in hun competentiedomein logischerwijze moeten uitvoeren met betrekking tot de ontwikkeling en het gebruik van de applicaties en de administratieve gegevensbanken van het openbaar ministerie.

### 3.1.2. Statistisch analist

Als ***statistisch analist*** verzamelt en verwerkt de functie kwantitatieve gegevens met het oog op de ontwikkeling van statistieken en het verschaffen van analyses.

Deze rol behoeft amper commentaar. Er is met opzet geopteerd voor de benaming *"statistisch analist"*, veeleer dan voor *"statisticus".* Hoewel deze laatste term eigenlijk zowel de uitwerking van statistieken als de analyse ervan omvat, achtten wij het echter nuttig om de nadruk op dit laatste aspect te leggen. De aanmaak en publicatie van terugkerende cijfers is erg belangrijk en moet uiteraard vergezeld gaan van methodologische opmerkingen. Maar dit is slechts het (echter noodzakelijke) begin van het statistische werk: de analyse en de interpretatie van de cijfers staan los van de aanmaak ervan. Er kan overigens niet voldoende worden onderstreept dat de interpretatie begint bij de vaststelling van de gegevens ter beschrijving van een werkelijkheid (of ter ontwikkeling van een indicator of nog ter ondersteuning van een voorstel). Vandaar dat het voor de statisticus belangrijk is om uitleg te verschaffen over wat hij doet en over de redenen waarom hij dergelijke gegevens, kruisingen of benadering heeft gekozen. Want in tegenstelling tot de spreuk *"meten is weten"* is het niet zozeer de meting als dusdanig die kennis oplevert, maar wel de reflectie die door deze meting mogelijk gemaakt en veroorzaakt wordt. De cijfers spreken niet "voor zich", men moet ze "laten spreken". Dit is werkelijk de kern van de functie van statistisch analist. Dat punt is ook de leidinggevenden die wij ter voorbereiding van dit verslag hebben gesproken zeker niet ontgaan, aangezien zij allen de wens hebben geuit dat deze functie zich nog meer in deze richting zou ontwikkelen.

### 3.1.3. Communicator

Als ***communicator*** verspreidt de functie binnen haar kennisdomein en technische expertise relevante en kwaliteitsvolle informatie in een aan het doelpubliek aangepaste vorm.

Deze rol is onmiskenbaar nauw verbonden met de vorige. Het is misschien niet zo duidelijk waar de ene rol stopt en de andere begint. Het heeft immers geen enkele zin heeft om een statistiek uit te werken als die niet op enige manier wordt gepubliceerd en alle analyses logischerwijs in een verslag moeten worden gegoten. Wij denken dat het evenwel zin heeft de rol van communicator te onderscheiden om het belang van dit bijzondere aspect van het

---

openbaar ministerie op het vlak van informatica. Het OMPICT beslist over dagelijkse problemen en pleegt overleg met de sleutelpartners zoals de Stafdienst ICT van de FOD Justitie. Als OMPICT+ wordt dat uitgebreid met de vertegenwoordigers van de rechtsgebieden te Brussel, Luik en Bergen en de raden van de procureurs des Konings, de arbeidsauditeuren en de hoofdsecretarissen. Ibid.

[304] Ibid.

werk te benadrukken en te onderstrepen hoe belangrijk het is om dit aspect verder uit te werken.

Zoals werd opgemerkt in de analyse "as is " zijn de analisten in 2007 begonnen met de voorbereiding van een communicatieplan dat blijkbaar niet werd voltooid. In de loop van de tweede gespreksronde in het kader van dit rapport hebben de leidinggevenden die wij hebben ontmoet, over het algemeen nochtans de nadruk gelegd op de verspreiding van de gegevens en van de werkzaamheden van de analisten. Zij menen dat de analisten proactiever zouden moeten zijn en zelf meer zouden moeten bijdragen tot de valorisatie van de aangemaakte gegevens. De meest recente studies van de analisten (zoals het onderzoek over de doorlooptijden van de zaken tijdens het gerechtelijk onderzoek) valoriseren deze gegevens wellicht reeds beter maar een goed uitgewerkte en goed beheerste communicatie kan uiteraard een meerwaarde bieden.

Wat de externe communicatie aan het Openbaar Ministerie betreft, moeten wij toegeven dat het ons verbaasde dat de analysewerkzaamheden die de analisten hebben verricht amper publiciteit lijken te krijgen. Misschien ontbreekt het ons hier aan informatie. Hoe dan ook verdient het werk van de statisch analisten meer waardering en moet het meer extern worden gecommuniceerd.

Ondanks de afwezigheid van een communicatieplan, heeft het Openbaar Ministerie intern al inspanningen gedaan om de verspreiding van de statistische producten aan te passen aan de verschillende soorten doelpubliek waartoe het zich richt. Bepaalde analisten werken reeds in die zin, zoals blijkt uit de omschrijving "as is". Het is een heel cruciaal aspect. Indien de actuele publicaties niet worden begrepen of gelezen, is de kans immers klein dat de gegevens weldoordacht worden gebruikt of überhaupt worden gebruikt, wat natuurlijk jammer zou zijn.

Communicatie onderstelt dat aandacht moet worden geschonken aan de feedback van de ontvangers van de boodschap: vragen om feedback en zo goed mogelijk rekening ermee houden behoren ook tot de taken van deze rol.

Ten slotte moet op een meer technisch vlak nog worden onderstreept dat de rol van 'communicator', hoewel die deel uitmaakt van de functie van statistisch analist, ook belangrijk kan zijn voor de omschrijving van andere functies van de Rechterlijke Orde. Bijgevolg werd de rol op voldoende generieke wijze omschreven.

### 3.1.4. Beleidsadviseur

In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise beleidsadvies aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

De rol van beleidsadviseur vloeit logischerwijs voort uit die van analist. Om statistiek daadwerkelijk als een hulpmiddel te laten functioneren bij beleidsbeslissingen moet er een dialoog met enige continuïteit en een zekere concentratie tot stand komen met de korpschefs of de expertisenetwerken. In een gesprek hebben enkele analisten immers opgemerkt dat de verwachtingen van de expertisenetwerken niet altijd heel expliciet zijn of dat het niet altijd duidelijk is waarvoor de gegevens worden gebruikt. Sommige anderen getuigden daarentegen dat zij het interessant vonden om regelmatig te kunnen deelnemen aan de besprekingen die binnen hun rechtsgebied werden georganiseerd met betrekking tot de statistische resultaten. Dat bood hen de mogelijkheid bepaalde verklarende hypothesen of

mogelijkheden tot nader onderzoek voor te stellen, zodat zij het gevoel hadden daadwerkelijk de rol van beleidsadviseur te vervullen.

De leidinggevenden die wij hebben gesproken waren van oordeel dat vaker een beroep diende te worden gedaan op de functiehouders voor strategische ondersteuning. Dat veronderstelt dat er voldoende ruimte wordt gegeven aan de functiehouders om nieuwe analysemogelijkheden voor te stellen en die studies ook uit te voeren. Zoals eerder gesteld, veronderstelt dat ook een echte integratie van de functiehouders op lokaal niveau en hun deelname aan de fora waarin de strategische opties worden besproken en voorbereid.

### 3.1.5. Beheerder van kennis en wetenschappelijke informatie

In de rol van ***kennis- en wetenschappelijke informatiebeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden. Bovendien oefent zij binnen haar kennisgebied(en) taken uit inzake wetenschappelijke monitoring.

Het spreekt voor zich dat niemand betwist dat analisten hun kennis op peil moeten houden en nieuwe kennis moeten opdoen. Dat is zelfs absoluut noodzakelijk. De kennis vereist om de functie uit te oefenen is zeer ruim en het profiel is vrij moeilijk te vinden op de arbeidsmarkt. Er kan bijgevolg moeilijk verwacht worden dat alle analisten bij hun indiensttreding beschikken over de volledige waaier aan technische expertise. Dat geldt des te meer aangezien een zekere graad van multidisciplinariteit binnen het team wenselijk is om de methodologische nauwkeurigheid van de werkzaamheden en het belang, de relevantie en de openheid op het vlak van de inhoud van de werkzaamheden te handhaven. Wij hebben reeds onderstreept dat de uitwisselingen binnen de groep analisten tot gevolg hebben dat het gemiddelde kennisniveau van het hele team stijgt. Dat volstaat waarschijnlijk niet en opleiding moet een permanente prioriteit vormen voor dit soort functie, misschien zelfs nog meer dan voor andere. Als het de bedoeling is een echt team te creëren en in stand te houden dat prestaties van hoge kwaliteit kan leveren, moeten de behoeften worden geëvalueerd en ingevuld.

Het belang van de overdracht van bepaalde kennis aan de magistraten, en in het bijzonder aan de korpschefs, staat evenzeer als een paal boven water. Een kwaliteitsvolle communicatie kan in dit opzicht heel nuttig zijn, maar wellicht zijn soms ook meer gerichte, echt didactische interventies nodig om bepaalde statistische concepten, bepaalde methodepunten, enz. te verklaren en te doen begrijpen.

Aan deze eerste aspecten van de rol van kennisbeheerder, die gelden voor een hele reeks functies, hebben wij de dimensie *beheerder van wetenschappelijke informatie* toegevoegd.
Het betreft in casu een functie die dagelijks een beroep doet op kennisgebieden die geen deel uitmaken van de juridische en procedurele kennis, die de sleutelkennis van de rechterlijke orde uitmaken. Die specifieke kennisgebieden kunnen niettemin een strategisch belang hebben voor de organisatie. Daarom lijkt het interessant dat deze functiehouders een deel van hun tijd kunnen besteden aan wat 'wetenschappelijke monitoring' wordt genoemd. Dat betekent een proactieve houding aannemen om voortdurend up-to-date te blijven in een omgeving waar de informatie snel evolueert. Het is ook de bedoeling om het strategisch karakter van de ontdekte informatie te identificeren. Wat de analisten betreft, zullen de relevante gebieden bijvoorbeeld criminologie, victimologie, sociologie in strafrecht en organisaties, statistiek, enz. zijn. Het is de bedoeling de groep analisten aan te zetten tot reflectie over nieuwe en strategisch interessante elementen die hen zullen helpen om binnen het raam van hun basisactiviteiten te blijven innoveren.

## 3.2. TE BEANTWOORDEN VRAGEN

### 3.2.1. Positionering van de functie

De positionering van de functie in het organogram is zoals gezegd complex. Deze complexiteit brengt onzekerheid en problemen met zich mee voor de analisten. Paradoxaal genoeg kan deze complexiteit ook een bepaalde marge van vrijheid geven.

Deze positionering roept diverse vragen op: hoe en door wie worden de prioriteiten vastgesteld? Hoe worden de functiehouders ondersteund? Hoe worden zij geëvalueerd?

Verscheidene van onze gesprekspartners (zowel analisten als leidinggevenden) hebben gewezen op de mogelijkheid om de analisten te laten afhangen van de toekomstige gemeenschappelijke steundienst van het Openbaar Ministerie, om hen vervolgens naar het lokale niveau te detacheren. Die formule leek de voorkeur van het College van de procureurs-generaal te genieten zodra er sprake was van de oprichting van die dienst. In het bijzonder werd binnen deze steundienst een statistisch dienst beoogd (los van zijn algemene diensten). Iedereen weet echter dat sindsdien van de concretisering van de gemeenschappelijke steundienst niets terecht is gekomen. Het blijft niettemin een interessant idee. Die organisatiewijze zou de begeleiding van de analisten, rekeninghoudende met de specificiteit van de functie, vergemakkelijken. Dit zou een vrij eenvoudige oplossing zijn voor de problematiek naar aanleiding van de mogelijke invoering van ontwikkelcirkels. Voor de analisten is de evaluatie immers net zo problematisch als voor de criminologen en zulks om dezelfde reden. In principe moet de evaluatie worden uitgevoerd door een evaluator die beschikt over een technische expertise die vergelijkbaar is met die van de geëvalueerde, opdat die evaluatie geldig en eerlijk is ten aanzien van een personeelslid. In de voorgestelde formule kan verondersteld worden dat er een functie 'statisticus-directeur' zou bestaan die de vereiste voorwaarden zou vervullen (in ieder geval op het vlak van technische expertise[305]).

In afwachting van de gemeenschappelijke steundienst, bieden bepaalde beheersinstrumenten van het Openbaar Ministerie al de mogelijkheid om onder meer de kwestie van de prioriteiten te verduidelijken. Zo zijn in het beleidsplan van het Openbaar Ministerie de prioriteiten vastgesteld, waaruit de huidige prioritaire taken van de analisten op vrij logische wijze voortvloeien. Wij veronderstellen - al hebben wij daar geen zekerheid over - dat die vooraf in het team zijn besproken. Het voordeel van het bestaan van het beleidsplan is dat de betrokken bespreking - indien zij heeft plaatsgehad - kon passen in de grote lijnen van het plan.

Overigens kan worden gesuggereerd dat de analisten duidelijk opgestelde methodologische en deontologische kaders moeten invoeren. De methodologische fiches blijken al te bestaan (en werden opgesteld door de coördinatoren), maar de inspanning zou kunnen worden voortgezet en gesystematiseerd. Voor zover we weten zijn de werkzaamheden omtrent de deontologie nog niet aangevat. Het zou echter heel nuttig zijn om ook daarover overleg te plegen (tussen analisten en met de magistraten uiteraard) en vervolgens richtlijnen op papier te zetten waarin rekening wordt gehouden met het specifieke karakter van de functie en de problemen die mogelijk ermee gepaard gaan[306].

[305] Wij behandelen hier niet de andere problemen die zich mogelijks kunnen voordoen (respectievelijke taalrollen van de geëvalueerde en de evaluator).
[306] Wij denken bijvoorbeeld aan de vragen over de anonimiteit van de gegevens, aan de voorwaarden om bepaalde gegevens te verspreiden of aan de kwestie die betrekking heeft op de aard van vragen waarop men wil antwoorden.

Die opmerkingen tonen dat er ook (minstens) een andere oplossing denkbaar is om de positionering van de analisten te verduidelijken dan hen onder te brengen bij een gemeenschappelijke steundiensten. Die zou erin bestaan om explicieter dan nu het geval is te evolueren naar een matrixstructuur zoals binnen de overheidsdiensten bijvoorbeeld bestaat tussen de FOD Personeel en Organisatie en de stafdiensten Personeel en Organisatie van de andere FOD's. De personeelsleden van de stafdiensten Personeel van de FOD's maken geen deel uit van de FOD P&O maar laatstgenoemde geeft hun wel de instrumenten en methodologische ondersteuning om hen te helpen hun opdrachten te vervullen door sterk geüniformeerde werkwijzen in te voeren.

Kortom, ook het evenwicht tussen de centrale en de lokale diensten moet worden uitgeklaard. Zoals eerder werd aangehaald (cf. punt 2.4) kan dit evenwicht doorheen de tijd variëren, niet alleen op het vlak van de werklast van de analisten maar volgens ons ook op het vlak van de organisatie in haar geheel. Als het Openbaar Ministerie zich immers gaandeweg bewust wordt van het belang en het nut van cijfers, zal de vraag om op lokaal niveau een beroep te kunnen doen op dergelijke diensten wellicht ook stijgen. Het zou tegenstrijdig zijn om niet tegemoet te komen aan die vraag en daartoe de werving en de organisatie van de beschikbare 'human resources' niet te herzien. Over die aangelegenheid moet volgens ons wellicht worden nagedacht.

### 3.2.2. Naar een diversificatie van de functie?

Zal de functie op middellange termijn ook om andere redenen moeten worden aangepast? In de omschrijving "as is" staat immers dat de opdrachten van de analisten zich verveelvoudigen. De taken worden bijgevolg steeds meer uiteenlopend, waarschijnlijk omdat er een beroep wordt gedaan op vaardigheden die ook weer verschillende accenten leggen.

Verschillende criteria kunnen in overweging worden genomen om de functie te diversifiëren. In de loop van de gesprekken hebben wij een aantal van die criteria besproken met de analisten, maar over geen enkel ervan werd eensgezindheid bereikt. Hier volgen in elk geval enkele criteria die het overwegen waard zijn:

- een specialisatie naargelang van de sector van het Openbaar Ministerie (correctioneel, politie, jeugd, enz.);
- een junior- en een seniorfunctie (naar analogie met ons voorstel inzake de parketjuristen en de referendarissen);
- een functie die veeleer gespecialiseerd is in de technische aspecten en een functie die eerder gericht is op communicatie maar ook op reflectie over de evaluatie inzake strafrechtelijk beleid en inzake beheer;
- een functie met nationale opdrachten en een functie met lokale opdrachten.

De gevolgen, de respectievelijke voor- en nadelen ervan voor de kwaliteit en de coherentie van de uitvoering van de opdrachten zouden uiteraard moeten worden onderzocht alvorens enige beslissing te nemen. Hoe dan ook kan de functie in eerste instantie worden gespecificeerd door middel van de individuele functiebeschrijving. Daarom wordt in het volgende punt, overeenkomstig de doelstelling van dit werk, slechts één, generieke, functiebeschrijving "as Is +" voorgesteld.

# 4. STATISTISCH ANALISTEN: ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVING "AS IS +"

## DOEL VAN DE FUNCTIE

Als lid van een team professionals dat gespecialiseerd is in de verwerking en de analyse van kwantitatieve gegevens, deelnemen aan nationale en lokale projecten om recurrente statistieken en diepgaande statistische analysen uit te werken en, meer algemeen, het openbaar ministerie statistische ondersteuning te verlenen

- teneinde het College van procureurs-generaal, de procureur-generaal en de andere korpschefs van het rechtsgebied relevante en betrouwbare gegevens ter beschikking te stellen voor een beter begrip van de werking van het openbaar ministerie en de samenhang van zijn werkzaamheden met die van de andere componenten van het strafrechtstelsel;
- en hun zo ondersteuning te verlenen bij het vervullen van hun opdrachten inzake strafrechtelijk beleid en beheer.

## ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN

1. Als **statistisch analist** de verzamelde gegevens verwerken en analyseren

teneinde

de activiteiten van de geledingen van het openbaar ministerie in hun geheel of bepaalde opzichten te beschrijven, te analyseren en evalueren.

Mogelijke taken

- een ontwerp van studie analyseren;
- de relevante gegevens bepalen en de gegevens verzamelen en valideren;
- statistische gegevensmodellen toepassen of in voorkomend geval ontwikkelen;
- de gegevens met behulp van statistische software verwerken en analyseren;
- de kwaliteit van de opgestelde statistieken controleren;
- een methodologische context en een interpretatie van de aangemaakte statistieken voorstellen;
- deelnemen aan de vergaderingen van het team van analisten en aan werkgroepen die voor specifieke aangelegenheden werden opgericht;
- gegevens verzamelen om een context te kunnen creëren op het stuk van de inhoud van de verwerkte gegevens.

2. Als **gegevensbeheerder** op zijn niveau deelnemen aan de oprichting en het beheer van de statistische gegevensbanken en toezien op de kwaliteit van de gegevens die erin zijn opgenomen

teneinde

de integratie van de lokale gegevens en de uitwerking van de statistische analysemodellen mogelijk te maken.

Mogelijke taken

- de structuur van de gegevensbanken en de registraties erin bestuderen;
- de leemtes inzake de registraties en de problemen die zich voordoen, opsporen;
- de samenwerking en het overleg tussen de parketten wat het gebruik van informaticatoepassingen betreft, organiseren en aanmoedigen;

- deelnemen aan de redactie van een vademecum met het oog op de toepassing van eenvormige registratieregels;
- de toepassing van het vademecum en de richtlijnen inzake registratie aanmoedigen;
- een luisterend oor bieden inzake de problemen van het gerechtelijk personeel inzake de registratie van gegevens en hun behoeften zodat die aan de coördinatoren kunnen worden gemeld;
- deelnemen aan lokale werkgroepen met gebruikers van de applicaties;
- deelnemen aan applicatiegerichte of thematische projectgroepen en daarin voorstellen doen.

3. Als **communicator** de relevante en kwaliteitsvolle informatie binnen zijn competentie- en technisch expertisedomein verspreiden in een aan het doelpubliek aangepaste vorm en overeenkomstig het deontologische en methodologische kader van de functie

teneinde

bij te dragen tot het begrip van het belang en het nut van de statistische gegevens voor de verschillende niveaus van het openbaar ministerie;
een passend gebruik van de aangemaakte statistieken en analysen te bevorderen;
mee te werken aan meer transparantie en een betere kennis inzake de werking van het openbaar ministerie.

Mogelijke taken

- deelnemen aan de uitwerking van een interne en een communicatiestrategie inzake de werkzaamheden van de groep analisten en de statistische producten ervan;
- naargelang van de ontvangers en de statistische producten gedetailleerde verslagen, syntheseverslagen, methodologische commentaren, toelichtingen voor brochures, enz. opstellen om toelichting te verstrekken over de resultaten van de statistische werkzaamheden;
- dergelijke teksten valideren;
- presentaties voor specifieke groepen voorbereiden;
- zorgen voor de redactie van antwoorden op concrete statistische vragen of eraan deelnemen;
- de inhoud en de rubrieken van de intranet- en internetsites helpen bepalen en teksten aanpassen voor dit communicatiekanaal;
- deelnemen als spreker aan colloquia, studiedagen of opleidingen, redactie van artikelen in professionele of wetenschappelijke tijdschriften;
- verzoeken om reacties op de verspreide informatie, die collationeren, verslag ervan uitbrengen aan de groep analisten om de communicatie indien nodig aan te passen.

4. Als **beleidsadviseur** in zijn expertisedomeinen meewerken aan de evaluatie van het strafrechtelijk beleid of beheer van het openbaar ministerie op lokaal, meso- en nationaal niveau

teneinde

de korpschefs van het rechtsgebied en van het College van procureurs-generaal becommentarieerde, relevante en op strategisch vlak nuttige statistische informatie ter beschikking te stellen
en zo bij te dragen tot het behalen van de strategische doelstellingen van het openbaar ministerie.

Mogelijke taken

- aan de procureur-generaal of de andere korpschefs van het rechtsgebied gegevens meedelen die relevant zijn voor de uitwerking of de aanpassing van de strategische doelstellingen van hun entiteit;
- deelnemen aan de reflectie over de wijze waarop de evaluatie van bepaalde doelstellingen van het strafrechtelijk beleid of beheer moet worden opgebouwd;

- deelnemen aan strategische vergaderingen om er de statistische resultaten uiteen te zetten en verklarende hypothesen erbij formuleren;
- voorstellen doen voor nieuwe studies of analysen relevant voor het strafrechtelijk beleid of beheer (op lokaal niveau, op het niveau van het rechtsgebied of op nationaal niveau).

5. Als **beheerder van kennis en wetenschappelijke informatie** zijn expertise ontwikkelen en op peil houden en overbrengen alsook
zorgen voor een wetenschappelijke monitoring in zijn deskundigheidsgebied(en)

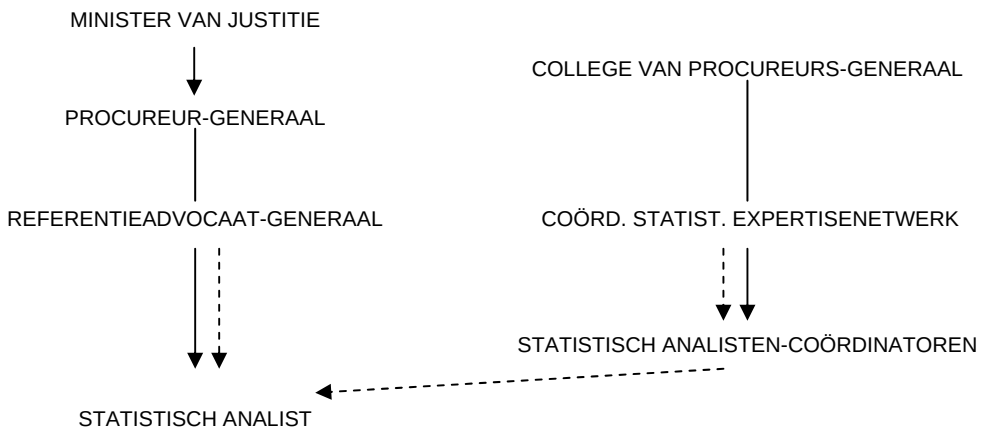
teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren;
bij te dragen aan de kennisontwikkeling binnen de groep analisten en bij de magistraten en het gerechtelijk personeel van het openbaar ministerie van het rechtsgebied;
regelmatig geavanceerde en mogelijk strategisch belangrijke kennis ter beschikking te stellen aan de groep analisten en het openbaar ministerie.

Mogelijke taken

- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in relevante materies;
- zich continu bijscholen in zijn activiteitendomein;
- zijn opleidingsplan voorbereiden in overleg met de statistisch analisten-coördinatoren en de lokale referentiemagistraat;
- de (statistische, technische, juridische, criminologische) kennis delen binnen de groep analisten;
- statistische concepten of resultaten uitleggen aan de magistraten, de hoofdsecretarissen of andere personeelsleden;
- de nationale en internationale wetenschappelijke literatuur lezen;
- elektronische documentatietools beheersen en gebruiken;
- relevante documentatiebronnen identificeren;
- de informatie die voor de functie van strategisch belang kan zijn synthetiseren en voorstellen aan de groep analisten.

**ACHTERGROND**



**POSITIONERING**

De functie staat onder leiding van:

hiërarchisch: de magistraat korpschef

functioneel: de referentiemagistraat van het parket-generaal inzake statistieken voor de lokale opdrachten / de analisten-coördinatoren voor de nationale opdrachten

De functie heeft de leiding over een groep van:

Nihil

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/ moet toestemming vragen voor:

De functie kan op autonome wijze beslissen over de organisatie van zijn werkzaamheden in het kader van zijn resultaatsgebieden en de termijnen bepaald voor de verwezenlijking van de projecten waarmee hij belast is of waaraan hij deelneemt.

De functie werkt in een team dat een grote autonomie geniet bij het uitvoeren van de opdrachten die het team werden toevertrouwd, bij het kiezen van de methoden en technieken die in dat kader worden gebruikt en bij het bepalen van de grote lijnen van de analysen die zij maken.

De functie werkt onder de supervisie van de referentiemagistraat en in overleg met de coördinatie van de analisten in het kader van zijn lokale opdrachten. Zij werkt onder de supervisie van de coördinatie van de analisten en van de hoofdcoördinator van het 'statistisch' expertisenetwerk in het kader van de nationale opdrachten.

Wat de specifieke methodologische en deontologische aspecten van de functie betreft, krijgt de statistisch analist steun van de statistisch analisten-coördinatoren.

De analisten hebben voortdurend toegang tot de gegevens van de gecentraliseerde gegevensbanken onder de auspiciën van het College van procureurs-generaal. Zij moeten toestemming vragen om toegang te krijgen tot andere gegevens en om gegevens buiten het openbaar ministerie openbaar te maken.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de circulaires met betrekking tot het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso- als lokaal niveau.

De deontologische en methodologische richtlijnen.

**Welke vernieuwingen?**

De functiehouder kan voorstellen doen om de werkprocessen aldus te wijzigen dat de kwaliteit van de statistische gegevens verbetert, statistische modellen en rekenprocedures ontwikkelen, statistische verslagen opmaken en voorstellen doen voor interessante studies.

Door deel te nemen aan de vergaderingen van de groep analisten of de werkgroepen die zij oprichten, kan de functiehouder bijdragen aan de verbetering van de specifieke werkmethoden.

**Gebaseerd op welk referentiekader**

Zijn ervaring binnen de organisatie, zijn kennis van de werking van de rechterlijke orde op het niveau van het rechtsgebied en de arrondissementen, de kennis verworven tijdens de vergaderingen van de groep analisten of tijdens opleidingen, de kennis verworven door zijn wetenschappelijke monitoringwerkzaamheden.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma:**

De functie moet beschikken over een licentiaats- of masterdiploma op het gebied van menswetenschappen en een degelijke opleiding inzake statistiek hebben.

**Kennis**

Gespecialiseerde en toegepaste kennis inzake statistiek, gegevensverwerking met behulp van software voor de verwerking van statistieken en gegevensbanken.
Basiskennis inzake de rechterlijke orde, het strafrecht en het strafprocesrecht.

**Ervaring**

2 jaar

**Periode van inwerking in de functie**

1 jaar

# 5. STATISTISCH ANALIST- ALGEMEEN COORDINATOR EN TECHNISCHE COÖRDINATOR "AS IS"

## 5.1. COÖRDINATIEFUNCTIE

Bij het schetsen van het overzicht van de activiteiten van de statistisch analisten (punt 2), werd de rol van coördinator al meermaals aangehaald. De werkprocessen worden in dit bestek niet opnieuw in detail besproken. Het is echter duidelijk dat de taken van de coördinatoren en die van hun collega's zeer nauw met elkaar verbonden zijn. Zoals al vermeld, beoogt het werk van de analisten immers hoofdzakelijk nationale doelstellingen en producten. De coördinator staat – zoals de naam al aangeeft – in voor een goede afstemming en samenhang van dat werk.

In 2006 werd duidelijk dat er nood was aan een functie van technisch coördinator (zie punt 1), aangezien werd vastgesteld dat de coördinatoren een groot deel van hun werktijd besteedden aan de ontwikkeling en de promotie van de functie van statistisch analist (nog recent op dat ogenblik), de relaties met verschillende interne en externe instanties en het beheer van het teamwerk van de analisten. Dat liet weinig ruimte voor de veeleer technische bekommernissen die echter van fundamenteel belang zijn opdat de analisten kwaliteitsvol werk kunnen waarborgen. Die twee aspecten van de coördinatie hebben bijgevolg tot een differentiatie geleid. Het is echter evident dat het hier om twee volledig complementaire functies gaat. De algemene en technische medewerkers moeten dus dagelijks nauw samenwerken.

Tijdens het verzamelen van de gegevens hebben wij een algemene en een technische coördinator ontmoet. Zij waren op dat ogenblik de enigen die deze functies bekleedden. Zij vormden zo de helft van de theoretische personeelsbezetting van de coördinatie, met als – logisch – gevolg dat niet alle aspecten van de functies volledig uitgeoefend konden worden.

## 5.2. ALGEMENE COÖRDINATOREN

Rekening houdend met die onderbezetting richtte de algemene coördinator de wij hebben ontmoet zich louter op de eigenlijke ***coördinatietaken***. Enerzijds binnen de groep analisten en het Openbaar Ministerie (expertisenetwerk *Statistiek*, het College van procureurs-generaal) en anderzijds met de externe partners van het openbaar ministerie zoals de FOD Justitie, de Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid, de operationele directie Criminologie van het NICC, etc.

Er vonden verscheidene ***vergaderingen*** plaats met de analisten. De coördinator staat in voor de voorbereiding ervan. Daarnaast leidt hij de vergaderingen en ziet hij toe op de follow-up van de genomen beslissingen.

Er worden eveneens ***werkgroepen*** opgericht rond specifieke dossiers of projecten. Zij werken gelijktijdig op verschillende onderwerpen. Zo werden er bijvoorbeeld werkgroepen opgezet voor de redactie van een vademecum voor de *PJP*-toepassing en voor de voorbereiding van studies omtrent de doorlooptijden van dossiers. Bij het begin van een lokale opdracht die wordt toevertrouwd aan de analisten van een parket-generaal, kan in bepaalde gevallen een werkgroep worden opgericht om op nationaal niveau rond eenzelfde thema te werken.

Over het algemeen ***organiseert*** en plant de coördinator het werk in het kader van nationale opdrachten binnen het team, hij verdeelt de taken, waakt over de ***samenhang*** van de activiteiten, etc. Hij coördineert het validatieproces van de door de analisten opgestelde teksten op centraal niveau, ongeacht of het gaat om begeleidende documenten bij de

statistische producten of om tools bestemd voor personen belast met de codering op lokaal niveau (vademecum of andere). Hij is verantwoordelijk voor de inachtneming van de overeengekomen ***termijnen*** voor de uitvoering van de werkzaamheden.

De coördinator ***houdt zijn collega's op de hoogte*** van de stand van zaken van de werkzaamheden, van de follow-up van de dossiers die rechtstreeks door de coördinator werden behandeld, van de vergaderingen, de nieuwigheden, etc. Die activiteit vormt een niet te verwaarlozen deel van de werktijd; telefoontjes, verzenden van brieven om informatie door te geven en om vragen van de analisten te beantwoorden, enz.

Hij beheert en coördineert een deel van het proces ter beantwoording van ***parlementaire vragen*** met een statistisch onderdeel dat, zoals eerder al is gesteld (in punt 2.2.4), zwaar en tijdverslindend is.

Voor al deze aspecten ***pleegt hij voortdurend overleg en werkt hij voortdurend samen met de technisch coördinator.***

Hij is als het ware ***een interface*** met het expertisenetwerk *Statistiek* en meer in het bijzonder met de hoofdcoördinator van dat expertisenetwerk, alsook met het College van procureurs-generaal. Hij neemt als vertegenwoordiger van de analisten deel aan de vergaderingen van het expertisenetwerk. Hij bezorgt het netwerk of het College alle relevante informatie, beantwoordt hun vragen, legt hen de voorstellen of verzoeken van het team van analisten voor en verstrekt beleidsadviezen betreffende de oriëntatie die aan het werk van de analisten moet worden gegeven of betreffende het gebruik van de resultaten van het statistisch werk.

In de mate van het mogelijke, werkt hij aan de ***ontwikkeling*** van de functie van analist: reflectie over de grenzen van zijn taak, de structuren waarin hij optreedt, zijn prioriteiten, communicatie, etc.

De coördinator kan zorgen voor de organisatie van specifieke ***opleidingen***, bijvoorbeeld met het oog op de uitwerking van een nieuw statistisch product zoals de statistieken van de jeugd- of politieafdelingen. Deze taak leunt veeleer aan bij een rol als coach.

Ook op methodologisch vlak kan ***ondersteuning*** worden geboden. Het gaat in casu niet over de eigenlijke methodologie van de statistiek – dat is de rol van de technisch coördinator – maar eerder over het nalezen van de teksten van de analisten en gelijksoortige taken.

Wat de ***communicatie*** betreft staat de coördinator, naast het nalezen van de door de analisten opgestelde documenten, ook in voor het uiteenzetten van de resultaten van het statistische werk aan verschillende doelgroepen (expertisenetwerk, College van procureurs-generaal, parketten-generaal of parketten van eerste aanleg, externe partners buiten het Openbaar Ministerie).

## 5.3. TECHNISCHE COÖRDINATOREN

De rol van technisch coördinator is van fundamenteel belang voor de methodologische kwaliteit van het werk van de statistisch analisten. Hij speelt een rol in alle stadia van de hierboven beschreven processen (punt 2).

Voor wat betreft de ***ontwikkeling van informaticatoepassingen en de administratieve gegevensbanken***, staan de bestaande werkgroepen niet echt open om samen te werken met de coördinatoren van de analisten. Laatstgenoemden (technische of algemene coördinatoren) worden weinig betrokken bij de werkzaamheden en ze worden niet altijd op regelmatige basis geïnformeerd. Deze situatie werd ook al aangestipt bij de analisten werkzaam bij de parketten-generaal (punt 2.1.1).

Wanneer de gestandaardiseerde toepassingen al bestaan en (ten minste gedeeltelijk) gebruikt worden, is ***samenwerking met de Stafdienst ICT*** noodzakelijk voor het verkrijgen van de extracties, die de basis zullen vormen van de werkgegevensbank voor de statistische verwerkingen. De technisch coördinator is belast met die contacten. De kwaliteit van de samenwerking is afhankelijk van de toepassingen. Voor een toepassing zoals *TPI-REA*, die al gebruikt wordt voor het aanmaken van statistieken, bestaan al bepaalde geplogenheden, wat de dingen natuurlijk makkelijker maakt. In de andere gevallen moeten partners worden gezocht en vertrouwensbanden gecreëerd. Pas daarna kunnen de eerste technische handelingen worden uitgevoerd: gedeeltelijke of experimentele extracties die ***de mogelijkheden en de kwaliteit van de gegevens evalueren***.

Indien nodig fungeert de technisch coördinator als ***aanspreekpunt*** van de analisten voor de Stafdienst ICT. Dat was althans het geval op het tijdstip waarop de gegevens voor deze studie werden verzameld. Wij veronderstellen dat de coördinator thans het *OMPICT* gebruikt om de mogelijke verzoeken van de analisten met betrekking tot de informaticatoepassingen van het Openbaar Ministerie door te spelen aan deze dienst, ten minste wanneer het verzoeken betreft met het oog op de wijziging van een dergelijke toepassing.

De technisch coördinator is verantwoordelijk voor het ***up-to-date houden*** en het regelmatig ***onderhoud*** van de ***statistische gegevensbanken.***

Wat de statistische verwerkingen betreft, ziet de technisch coördinator toe op de ***samenhang van de methodologie***. In die hoedanigheid neemt hij bijgevolg deel aan de interne werkgroepen opgericht binnen het team van analisten. Hij ***controleert de conformiteit*** van de statistische procedures gebruikt door zijn collega's. Hij coördineert de lokale werkzaamheden van de analisten op methodologisch vlak en ***optimaliseert***, indien mogelijk, de door hen ontwikkelde statistische procedures. Hij stelt ***methodologische fiches*** op.

Hij ontwikkelt nieuwe statistische procedures in het kader van de nationale ***projecten*** van het team van analisten, alleen of in samenwerking met de externe partners van het Openbaar Ministerie (bijvoorbeeld evaluatie van de richtlijnen betreffende het strafrechtelijk beleid in samenwerking met de DSB).

Hij werkt dagelijks samen met de ***algemene coördinator***.

Hij neemt deel aan vergaderingen van het ***expertisenetwerk Statistiek*** waar hij eventueel uitleg geeft over technische punten. Hij onderhoudt geregeld contact met de hoofdcoördinator van het expertisenetwerk, in het bijzonder voor de vragen in verband met de bepaling van de werkprioriteiten.

### 5.4. POSITIONERING EN AUTONOMIE

***Hiërarchisch gezien*** hangen de analisten-coördinatoren via het expertisenetwerk *Statistiek* af van het College van procureurs-generaal.

Concreet gezien wenden de analisten-coördinatoren zich tot de hoofdcoördinator van het netwerk, die ook de ***functionele leiding*** over hen heeft.

Op ***administratief*** vlak zijn zij verbonden aan het secretariaat van het College van procureurs-generaal.

De coördinatoren hebben ***geen hiërarchisch gezag*** over hun collega's-analisten. Toch ***superviseren*** zij hen in het kader van nationale opdrachten. Zij zien toe op de conformiteit

van het werk van de analisten met de toevertrouwde opdrachten, het wetenschappelijke karakter van de gebruikte methodologie, de inachtneming van de planning alsook op de overeenstemming van de lokale taken met de planning van nationale opdrachten.

Zij genieten een grote autonomie bij de organisatie van hun werk en bij het beheer van de aan hen toegewezen opdrachten (zie hieromtrent ook punt 2.6).

De coördinator heeft uiteraard voortdurend toegang tot de gegevens van de gecentraliseerde gegevensbanken onder de auspiciën van het College van procureurs-generaal. De coördinatoren moeten via de hoofdcoördinator van het expertisenetwerk *Statistiek* de toestemming vragen aan het College om toegang te krijgen tot andere gegevens. Dat is eveneens het geval voor de verspreiding van gegevens buiten het Openbaar Ministerie.

# 6. STATISTISCH ANALIST- ALGEMEEN COORDINATOR EN TECHNISCH COORDINATOR: VAN "AS IS" NAAR "TO BE"

## 6.1. OPMERKINGEN OVER DE METHODE

Door tijdelijke omstandigheden konden de functies, op het moment dat de gegevens werden verzameld, niet in al hun aspecten worden uitgeoefend. De door ons voorgestelde functiebeschrijvingen houden geen rekening met een situatie die in principe tijdelijk is. Zij zijn bijgevolg gebaseerd op alle beschikbare informatie over de functies zoals zij zich bij een volledige personeelsbezetting zouden kunnen of moeten zijn. Zij zijn eveneens gebaseerd op de behoefte om de functies van algemeen en technisch coördinator op coherente wijze af te stemmen op de functiebeschrijvingen voorgesteld voor de statistisch analisten werkzaam bij de parketten-generaal.

De functies van coördinator vertonen namelijk een aantal gelijkenissen met die van hun collega's bij de parketten-generaal, hoewel deze functies ook specifieke aspecten vertonen. Bovendien vertonen de functie van algemeen en die van technisch coördinator onderling eveneens gelijkenissen. Die redenen verklaren waarom de voor de drie functies in aanmerking genomen rollen slechts gedeeltelijk verschillen. Overeenkomstig het algemeen beginsel van de methode gebruikt in dit rapport, varieert de omvang van die rollen daarentegen van functie tot functie, De taken die behoren tot eenzelfde rol kunnen, afhankelijk van de functies, bijzondere kenmerken vertonen. Ook de volgorde waarin die rollen zich voordoen varieert, aangezien het belang ervan eveneens varieert naargelang van de functies.

Tot slot moet worden opgemerkt dat de verdeling van de taken tussen de algemene coördinatoren en de technische coördinatoren aan de andere kant een probleem blijft bij een volledige personeelsbezetting. Zijn zijn namelijk allebei houders van eenzelfde generieke functie. De taken kunnen worden verdeeld aan de hand van de individuele functiebeschrijving volgens een vast te leggen criterium: bijvoorbeeld de sector(en) van het Openbaar Ministerie die zij op zich nemen (correctioneel parket, jeugdparket, politieparket, auditoraten, etc.) of eventueel de taalrol (zoals dat het geval is voor de criminologen-coördinatoren).

## 6.2. VOORNAAMSTE ROLLEN

### 6.2.1. Gemeenschappelijke rollen van de analisten-coördinatoren en de statistisch analisten

Verschillende rollen van de analisten-coördinatoren zijn gelijk aan die van de statistisch analisten. De nagestreefde doelstellingen en de taken verschillen aangezien ze door de coördinatoren op centraal niveau worden
uitgeoefend. De coördinatiedimensie is met andere woorden geïntegreerd in de verschillende rollen. Doorheen die rollen heeft de coördinator ook de opdracht om nieuwe projecten aan te vatten of mee te werken aan projecten (van andere instanties zoals de Stafdienst ICT van de FOD Justitie) met het oog op de ontwikkeling van de statistiek.

Voor het overige verwijzen we naar de rollen die hierboven al werden omschreven (in punt 3.1).

❖ **Gegevensbeheerder**

Als ***(centrale) gegevensbeheerder*** draagt de functie op haar niveau bij tot de oprichting en het beheer van statistische gegevensbanken en ziet zij toe op de kwaliteit van de gegevens die erin zijn opgenomen.

Zoals voor de analisten (punt 3.1.1) moeten bij deze rol alle taken met betrekking tot de ontwikkeling van statistische gegevensbanken op grond van gecentraliseerde administratieve gegevensbanken aan bod komen. De omschrijving van de rol, die opzettelijk ruim is gehouden, komt qua inhoud van de taken in grote mate duidelijk overeen met die van de ***technische*** coördinatoren.

Deze rol beoogt ook de kwaliteit van de gegevens te bevorderen en te verbeteren. Op het niveau van de statische gegevenbanken ontwikkelen en coördineren de technische coördinatoren een reeks handelingen die bijdragen tot deze verbetering tijdens de extractie van gegevens vanuit de administratieve gegevensbanken.

De ***algemene*** coördinatoren zijn op hun beurt verantwoordelijk voor het opstellen van vademecums en richtlijnen voor het coderen van gegevens.

De ***algemene en technische*** analisten-coördinatoren spelen een belangrijke rol bij de vertaling van de strategische behoeften van het veld in het beleid op het gebied van de ontwikkeling van de aan het openbaar ministerie terbeschikkinggestelde toepassingen en gegevensbanken, met de registraties uitgevoerd met het oog op het beheer van individuele gerechtelijke dossiers. Het geven van gespecialiseerd advies ressorteert onder deze rol (zoals de soortgelijke rol van hun collega's-analisten).

Het is bekend dat aan deze taken niet altijd voldoende tijd kon worden besteed, omdat de ontwikkelaars van de toepassingen de analisten niet altijd als relevante gesprekspartners beschouwen en omdat er geen tijd voor is. Wij onderstreepten al (in punt 3.1.1) de verbeteringen op het vlak van wat kan worden verwacht van de invoering van het *OMPICT* en het nieuwe overlegmodel tussen de rechterlijke orde en de FOD Justitie.

Het doel bestaat in de voortzetting van de conceptuele ontwikkeling van geïntegreerde statistische tools aangepast aan de evaluatie van het strafrechtelijk beleid en het beheer.

❖ **Statistisch analist**

Als ***statistisch analist*** verzamelt en verwerkt de functie kwantitatieve gegevens met het oog op de ontwikkeling van statistieken en het verschaffen van analyses.

Zoals dat ook het geval is voor de analisten bij de parketten-generaal, is deze rol vanzelfsprekend voor de coördinatoren.

Bij de ***technische*** coördinatoren komt het accent te liggen op de aanmaak van gegevens en op de aspecten met betrekking tot de contextualisering en de methodologische commentaar.

Voor de ***algemene*** coördinatoren zal het accent eerder op de twee “uiteinden” van het proces komen te liggen. Enerzijds op het bepalen van het doel van de statistische studies (analyse van het verzoek of de basisproblemen, (her)formulering van het project, bepaling van de grenzen en van de relevante gegevens, etc.) en anderzijds op de interpretatie van de

inhoud van de gegevens (contextualisering, formulering van interpretatieve hypothesen, verband met de wetenschappelijke literatuur, etc.). De rol omvat ook de verwerking van gegevens als dusdanig: het is belangrijk dat de algemene coördinatoren op dat vlak enigszins actief blijven. Dat kan niet alleen nuttig zijn wanneer er te veel werk is, maar kan eveneens hun legitimiteit vergroten ten aanzien van het team van analisten en zo de samenhang van het team versterken.

❖ **Communicator**

In de rol van ***communicator*** verspreidt de functie binnen haar kennisdomein en technische expertise relevante en kwaliteitsvolle informatie in een aan het doelpubliek aangepaste vorm.

Het belang van de verspreiding van statistische producten en een daartoe gepaste communicatie werd al in punt 3.1.3 onderstreept. Op dat vlak heeft de rol van coördinator eveneens een strategische oriëntatie. Sturing van de communicatiestrategie, coördinatie van de opmaak van een communicatieplan, haalbaarheidsstudies voor de ontwikkeling van nieuwe communicatiekanalen, het up-to-date houden en optimaliseren van de kanalen zijn enkele taken die de coördinatoren evenzeer op zich moeten kunnen nemen. De ontwikkeling van een duidelijk kader met betrekking tot de regels voor de verspreiding van de gegevens (welke gegevens? aan wie? op weke drager? onder welke voorwaarden?) valt ook onder deze rol.

De ***algemene*** coördinator houdt zich eerder bezig met de inhoud van de communicatie en de zoektocht naar de meest geschikte vormen naargelang van het doelpubliek. De ***technisch*** coördinator houdt zich daarentegen eerder bezig met de ontwikkeling en de technische toepassing van bepaalde dragers die een beroep doen op nieuwe technologieën.

Om de kwaliteit van de communicatie te verhogen moet er bijzondere aandacht worden besteed aan feedback van de ontvangers. De coördinatoren centraliseren de feedback die door de analisten op lokaal niveau werd ontvangen. Ook vanuit hun centraal niveau proberen ze van het terrein feedback te krijgen.

Zij dragen bij aan de bekendmaking van het werk van de analisten, extern aan het openbaar ministerie, bijvoorbeeld door actief deel te nemen aan studiedagen, colloquia, opleidingen, etc.

❖ **Beleidsadviseur**

In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise beleidsadvies aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

Hierop werd al de nadruk gelegd in punt 3.1.4. De verantwoordelijken die wij hebben ontmoet bij het verzamelen van de gegevens zijn ervan overtuigd dat het belangrijk is om de functie van statistisch analist verder te ontwikkelen in de richting van beleidsadviseur.

Op centraal niveau spelen de coördinatoren ten aanzien van het College van procureurs-generaal of de expertisenetwerken een soortgelijke rol als hun collega's op lokaal niveau.

❖ **Beheerder van kennis en wetenschappelijke informatie**

In de rol van ***kennis- en wetenschappelijke informatiebeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden. Bovendien oefent zij binnen haar kennisgebied(en) taken uit inzake wetenschappelijke monitoring.

Die rol is cruciaal voor de analisten en *a fortiori* ook voor de coördinatoren. De overdracht van kennis aan de leden van het team maakt integraal deel uit van het werk van de coördinator.

De wetenschappelijke monitoringwerkzaamheden van de coördinatoren strekken ertoe wetenschappelijke of methodologische thema's te ontdekken die van strategisch belang kunnen zijn voor de ontwikkeling van de statistiek en de prioriteiten van het openbaar ministerie. De wetenschappelijke monitoring beoogt eveneens de creativiteit van het team en een hoogwaardig intellectueel debat over de vragen die min of meer betrekking hebben op de werkzaamheden ervan, te stimuleren.

De coördinatoren zien toe op de kennisretentie en ontwikkelen, indien mogelijk, instrumenten die daarbij kunnen helpen. Wij hebben er immers al de nadruk op gelegd dat het ideale profiel om de functie uit te oefenen zeldzaam is op de arbeidsmarkt. Die zeldzaamheid en het huidige gebrek aan een statuut en loopbaanperspectieven hebben duidelijk een negatieve invloed op de stabiliteit binnen de functie. Aangezien een en ander in eerste instantie de coördinatoren betreft, gelet op hun taken, moeten zij dus logischerwijs voorstellen doen om deze situatie zo goed mogelijk aan te pakken.

### 6.2.2. Specifieke rollen van de analisten-coördinatoren

❖ **Coördinator**

In de rol van ***coördinator*** staat de functie – vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - in voor de systematische organisatie van de contacten, communicatie en actieve uitwisselingen met verschillende diensten - intern en extern; zij zorgt ervoor dat dit op permanente basis gebeurt.

De coördinator is zowel op intern als extern niveau actief. De algemene en technische coördinatoren oefenen deze rol in beide dimensies uit. De twee coördinatiefuncties laten zich bij de uitoefening van hun rol leiden door hun eigenheid en zijn ofwel in het algemeen of op methodologisch en technisch vlak actief.

Intern beoogt de coördinatie de wederzijdse uitwisseling van informatie van de analisten en de coördinatoren, de samenhang van de verzameling van gegevens en de statistische verwerking ervan, de ontwikkeling en de verdediging van de belangen van de functie van analist en de samenwerking met het College van procureurs-generaal en het expertisenetwerk Statistiek.

Extern beogen de voornaamste doelstellingen van de coördinatie de wederzijdse uitwisseling van kennis en informatie en de hoogwaardige realisatie van opdrachten of projecten samen met verscheidene partners (de Stafdienst ICT van de FOD Justitie, het Vast Bureau Statistiek van Werklastmeting, de Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid, de politiediensten, het directoraat-generaal Justitiehuizen, de operationele directie Criminologie van het NICC,

etc.) en zulks in de best mogelijke omstandigheden. Een van de doelstellingen van de externe coördinatie is het belang van de verticale integratie van de cijfers: er bestaan al verschillende contacten ter zake. Bovendien zal dit onderwerp verder in deze tekst eveneens aan bod komen.

De coördinatoren zijn belast met het teamwerk van de groep analisten. Zij zorgen voor de onderlinge verspreiding van informatie, de voorbereiding en organisatie van activiteiten die als nationale opdrachten moeten worden beschouwd, de verdeling van de taken en de follow-up ervan, de goede uitvoering van het werk (voor zover hun bevoegdheden dat mogelijk maken), de inachtneming van de termijnen, etc.

Zij vormen een schakel tussen de actieve analisten werkzaam bij de parketten-generaal en het expertisenetwerk *Statistiek* of andere expertisenetwerken (bijvoorbeeld wanneer zij om een cijfermatige evaluatie hebben gevraagd).

Zij onderhouden nuttige contacten, in het bijzonder met de FOD Justitie, met het oog op de verdediging van de belangen van de functie. De algemene coördinatoren zouden bijvoorbeeld het validatieproces van de huidige voorstellen van functiebeschrijvingen kunnen volgen. In een dergelijke context moeten zij door verschillende diensten en instanties, zoals de personeelsdienst RO II van de FOD Justitie of het IGO, als relevante gesprekspartner kunnen worden beschouwd.

❖ **Coach – Begeleider**

In de ***rol van coach*** ondersteunt de functie de personeelsleden bij hun functioneren en ontwikkeling. Hij behelst de opvolging, het motiveren en het aanmoedigen van het personeel.

Zoals werd onderstreept met betrekking tot de functie van criminoloog-coördinator (in punt 7.2.2. van hoofdstuk VII) mag de rol van coach niet worden verward met die van hiërarchische meerdere, hoewel de hiërarchische meerdere deze rol wel kan spelen.

De gegevens waarover wij omtrent deze functie beschikken, bevatten slechts weinig aanwijzingen over de vraag hoe men te weten kan komen in welke mate de rol van coach, zoals wij die in dit verslag hebben voorgesteld, werkelijk wordt uitgeoefend. Een weldoordachte uitoefening van de rol, met als opzet de ondersteuning en motivering van de medewerkers met het oog op hun ontwikkeling, kan evenwel helpen bij en zelfs essentieel zijn voor de goede werking van een team. Daarom stellen wij voor om deze rol aan de ***algemene*** coördinatoren toe te kennen.

Deze rol omvat opdrachten op het vlak van de opleiding van de analisten: evaluatie van de individuele behoeften of van de behoeften van het team, opmaak van een opleidingsplan ten behoeve van de collega's en in overleg met hen en de technische coördinatoren, etc. Zij moeten ook erop toezien dat de opleidingen worden ingericht, dat zij van behoorlijke kwaliteit zijn, etc.

Bovendien onderhouden de coördinatoren individueel contact met de analisten, in het bijzondervia lokale bezoeken. Zij helpen hen ook bij het oplossen van een “opbod” tussen lokale en nationale taken, etc.

In de rol van ***begeleider*** biedt de functie de personeelsleden die een specifieke functie bekleden aangepaste ondersteuning op methodologisch en/of deontologisch vlak.

Deze rol werd gecreëerd om in te gaan op de specifieke behoeften van de functies die over een andere technische expertise beschikken dan de juridische of gerechtelijke expertise. Die functies ontwikkelen, in het kader van hun activiteit, theoretische kennis, werkmethodes en een deontologie die zowel volledig als gedeeltelijk specifiek kunnen zijn. Deze rol wordt niet als een hiërarchische controlerol beschouwd, maar wel als een rol die ondersteuning biedt aan de functies ten behoeve waarvan wordt opgetreden. Daarom moet de uitoefening ervan gebaseerd kunnen worden op een – duidelijk afgelijnd en officieel goedgekeurd – algemeen kader (methodologisch, deontologisch).

Voor de statistisch analisten doen dergelijke behoeften zich vooral voort op methodologisch vlak. Daarom wordt de rol van ***methodologische begeleider*** toevertrouwd aan de ***technisch*** coördinator. De rol moet worden beschouwd als een variant van de rol van coach: het bieden van ondersteuning, antwoorden op vragen, hulp bij verzoeken, etc. De rol is bijzonder waardevol aangezien de analisten studies uitvoeren of rond lokale vragen werken.

Wat de deontologische aspecten betreft, spelen de ***algemene*** coördinatoren de rol van begeleider. Wanneer het deontologische kader echter duidelijk omlijnd is, zou de uitoefening van deze rol in principe zeer beperkt moeten zijn aangezien de deontologische vragen die de analisten zich kunnen stellen op zich niet erg verschillend zijn. Daarom stellen wij voor om ***de rol van coach en die van (deontologische) begeleider*** samen te voegen in de functiebeschrijving van de algemene coördinatoren.

### 6.3. EN IN DE TOEKOMST?

Wij hadden het (in punt 3.2.1) al over de mogelijke oprichting van een directie Statistiek binnen de gezamenlijke ondersteuningsdienst voor het openbaar ministerie, bedoeld in de wet van 25 april 2007. De oprichting van een dergelijke directie zou de functie van algemeen coördinator veeleer grondig kunnen wijzigen. Wanneer deze directie wordt gecreëerd, zal de directeur immers logischerwijs de gesprekspartner van de strategische organen worden op het vlak van de ontwikkeling van statistieken. Wanneer de analisten op hetzelfde moment worden ondergebracht bij de gezamenlijke ondersteuningsdienst, om vervolgens naar de parketten-generaal te worden gedetacheerd (zoals voorgesteld), kan de directeur bovendien als hun hiërarchische meerdere optreden. Daarnaast kan hij verantwoordelijkheid op het gebied van de verdediging van de functie toebedeeld krijgen, alsook mogelijk de rol van coach van de analisten bij de parketten-generaal.
De formule zal de positionering van de analisten binnen het openbaar ministerie verduidelijken en voordelen bieden voor de professionalisering van hun begeleiding.

De functie van algemeen coördinator zal uiteraard volledig worden overhoopgehaald door dergelijke aanpassingen. Toch kan de functie worden omgevormd tot een functie die de directeur deskundige ondersteuning biedt bij verschillende aspecten die tot de bevoegdheden van deze laatste behoren. De functie van technisch coördinator zal waarschijnlijk minder sterk worden beïnvloed: het nut ervan zal niet veranderen en de belangrijkste nadruk van de functie zal ook hier op de deskundige ondersteuning worden gelegd.

# 7. STATISTISCH ANALIST- ALGEMEEN COORDINATOR EN TECHNISCH COORDINATOR: VOORSTEL FUNCTIEBESCHRIJVING "AS IS +"

## 7.1. STATISTISCH ANALIST - ALGEMEEN COÖRDINATOR

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Coördineren van het team van statistisch analisten, deelnemen aan de coördinatie van de conceptuele ontwikkeling en de concretisering van de statistische instrumenten van het openbaar ministerie teneinde bij te dragen tot de verwezenlijking van de strategische doelstellingen met betrekking tot het strafrechtelijk beleid en het beheer.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **algemeen coördinator** op geregelde tijdstippen – interne – contacten, communicatie en actieve uitwisselingen tot stand brengen en onderhouden binnen het team van statistisch analisten, met het expertisenetwerk *Statistiek*, het College van procureurs-generaal of andere actoren van het openbaar ministerie
teneinde

het teamwerk van de analisten mogelijk te maken, een coherente ontwikkeling van hun werk te bevorderen en te helpen bij de verdediging van de belangen van deze functie.

Mogelijke taken:

- de vergaderingen met de groep analisten organiseren en leiden;
- nuttige documentatie verzamelen en documenten opstellen met het oog op die vergaderingen en die informatie doorgeven aan de analisten;
- werkgroepen opzetten;
- de taken verdelen, toezien de follow-up van de genomen beslissingen, garant staan voor de inachtneming van de termijnen;
- overleg plegen en samenwerken met de andere coördinatoren (algemeen en technisch);
- de analisten op regelmatige tijdstippen informatie verschaffen over de door de coördinator gevolgde dossiers en de door hem uitgevoerde taken;
- optreden als interface tussen de analisten en het expertisenetwerk *Statistiek* of het College van procureurs-generaal, inzonderheid met betrekking tot de vragen in verband met de belangen van de functie;
- de vragen of verzoeken van de analisten doorspelen aan het netwerk of het College (en omgekeerd);
- verslag uitbrengen aan het College van procureurs-generaal over de evolutie en de planning van de projecten, eventuele problemen en behoeften signaleren en de resultaten presenteren;
- het statistische gedeelte van het antwoord op parlementaire vragen coördineren;
- deelnemen aan de expertisenetwerken van het College van procureurs-generaal en aan werkgroepen of interne fora van het openbaar ministerie.

2. Als **algemeen coördinator** geregeld – externe – contacten, communicatie en actieve uitwisselingen tot stand brengen en onderhouden met verschillende categorieën van partners

teneinde

bij te dragen aan een hoogwaardige verwezenlijking van gemeenschappelijke projecten of werkzaamheden, de missie van de analisten (inzonderheid de doelstellingen op het vlak van verticale integratie) bekend te maken en bij te dragen aan de verdediging van de belangen van de functie,

- de analisten vertegenwoordigen tijdens vergaderingen en bij de contacten met verschillende (nationale en internationale) actoren, organen en diensten;
- daarvan verslag uitbrengen bij het expertisenetwerk *Statistiek* of bij het College van procureurs-generaal;
- de analisten op de hoogte houden van de resultaten van die vergaderingen;
- op centraal niveau als contactpersoon optreden en de vragen van de partners beantwoorden;
- de opleidingsbehoeften melden bij het IGO en onderhandelen over de organisatie van opleidingen.

3. Als **coach en begeleider** de analisten ondersteunen, motiveren en aanmoedigen bij de uitoefening van hun functie en hen op deontologisch vlak begeleiding en ondersteuning bieden

teneinde

de individuele vooruitgang te stimuleren, de onderlinge samenwerking en teamgeest te bevorderen, hen te betrekken bij de coherente ontwikkeling van hun werk en bij te dragen aan een hoogwaardige dienstverlening.

Mogelijke taken:

- een bezoek brengen aan de analisten bij het parket-generaal waaraan zij zijn toegewezen en er hun leidinggevenden ontmoeten;
- coachingsgesprekken organiseren en zowel positieve als negatieve feedback over de werking geven;
- de individuele opleidingsbehoeften van de analisten evalueren, in overleg met hen een opleidingsplan opstellen en toezien op een goede opleiding;
- de verbeterprojecten en -initiatieven (op lokaal vlak of in het kader van het werk binnen het team) aanmoedigen en ondersteunen;
- helpen bij het oplossen van interpersoonlijke conflicten;
- informatie en advies over de deontologische richtlijnen verschaffen;
- de vragen van de analisten hieromtrent beantwoorden.

4. Als **centraal gegevensbeheerder** op zijn niveau deelnemen aan de oprichting en het beheer van de statistische gegevensbanken en toezien op de kwaliteit van de gegevens die erin zijn opgenomen

teneinde

de integratie van de lokale gegevens en de uitwerking van de statistische analysemodellen mogelijk te maken.

Mogelijke taken

- samen met de groep analisten en de andere coördinatoren een strategische reflectie opzetten over de behoeften van het openbaar ministerie met betrekking tot de statistische gegevens die nuttig zijn voor het strafrechtelijk beleid en het beheer;
- voorstellen aanbrengen met het oog op de vertaling van die behoeften in de toepassingen en de administratieve gegevensbanken van het openbaar ministerie;

- deelnemen aan toepassingsgerichte of thematische projectgroepen en er voorstellen doen;
- deelnemen aan centrale werkgroepen met gebruikers van toepassingen;
- de door de analisten gemelde problemen inzake de kwaliteit van de gegevens en de behoeften van het veld doorspelen aan de bevoegde organen;
- instaan voor het up-to-date houden van de statistische gegevensbanken met het oog op de evolutie van het recht en de procedure;
- de redactie van een vademecum en richtlijnen inzake registratie coördineren met het oog op de toepassing van eenvormige registratieregels.

5. Als **statistisch analist** de verzamelde gegevens verwerken en analyseren

teneinde

de activiteiten van de geledingen van het openbaar ministerie in hun geheel of bepaalde opzichten te beschrijven, te analyseren en te evalueren.

Mogelijke taken:

- een onderzoeksproject analyseren: de vraag of het basisprobleem bestuderen en een project en de grenzen ervan opstellen;
- bepalen van de relevante gegevens, deelnemen aan de coördinatie van de verzameling en de validatie van de gegevens;
- statistische gegevensmodellen toepassen;
- de gegevens met behulp van statistische software verwerken en analyseren;
- de kwaliteit van de opgestelde statistieken controleren;
- een interpretatie van de statistische producten voorstellen: hypothesen formuleren en controleren en ze in verband brengen met de wetenschappelijke literatuur;
- gegevens verzamelen om een context te kunnen creëren op het stuk van de inhoud van de verwerkte gegevens.

6. Als **communicator** de ontwikkeling van een communicatiestrategie coördineren en relevante, gerichte en hoogwaardige informatie verspreiden in zijn bevoegdheids- en technische expertisedomein

teneinde

het statistische werk van de analisten bekend te maken, een passend gebruik van de aangemaakte statistieken en analysen te bevorderen en mee te werken aan meer transparantie en een betere kennis van (de werking van) het openbaar ministerie.

Mogelijke taken:

- de uitwerking van een interne (binnen het openbaar ministerie) en externe communicatiestrategie met betrekking tot de activiteiten en statistische producten van de groep analisten sturen;
- de voorbereiding door de analisten van richtlijnen voor de verspreiding van gegevens sturen;
- naargelang van de ontvangers en de statistische producten gedetailleerde verslagen, syntheseverslagen, methodologische commentaren, toelichtingen voor brochures, enz. opstellen teneinde toelichting te geven bij de resultaten van de statistische werkzaamheden;
- de validatie van dergelijke teksten coördineren: de teksten van de analisten nalezen, feedback geven en verbeteringen voorstellen;
- presentaties voor specifieke groepen voorbereiden;
- zorgen voor de redactie van antwoorden op concrete statistische vragen of eraan deelnemen;
- de omschrijving van de inhoud en de rubrieken van de intranet- en internetsites sturen en de teksten voor dit communicatiekanaal aanpassen;
- de analisten ertoe aanzetten feedback te vragen van het doelpubliek;

- op centraal niveau vragen naar reacties op de verspreide informatie, deze collationeren en verslag ervan uitbrengen aan de groep analisten zodat de communicatie, indien nodig, kan worden aangepast.

7. Als **beleidsadviseur** in zijn expertisedomein meewerken aan de evaluatie van bepaalde onderdelen van het strafrechtelijk beleid of beheer van het openbaar ministerie op nationaal niveau

teneinde

becommentarieerde, relevante en op strategisch vlak nuttige statistische informatie ter beschikking te stellen aan de expertisenetwerken van het College van procureurs-generaal
en zo bij te dragen tot het behalen van de strategische doelstellingen van het openbaar ministerie.

Mogelijke taken

- het netwerk of het College van procureurs-generaal gegevens bezorgen die relevant zijn voor de uitwerking of de aanpassing van de strategische doelstellingen van het openbaar ministerie;
- de reflectie van het team van analisten over de wijze waarop de evaluatie van bepaalde doelstellingen van het strafrechtelijk beleid of beheer moet worden opgebouwd, coördineren;
- in die zin samenwerken met het expertisenetwerk en het advies verlenen;
- deelnemen aan strategische vergaderingen om er de statistische resultaten uiteen te zetten en verklarende hypothesen erbij te formuleren;
- voorstellen doen voor nieuwe studies of analysen relevant voor het strafrechtelijk beleid of beheer (op lokaal niveau, op het niveau van het rechtsgebied of op nationaal niveau).

8. Als **beheerder van kennis en wetenschappelijke informatie** zijn expertise ontwikkelen, op peil houden en overbrengen alsook
zorgen voor een wetenschappelijke monitoring in zijn deskundigheidsgebied(en)

teneinde

de eigen werking te optimaliseren, bij te dragen aan de ontwikkeling van kennis binnen de groep analisten, alsook bij de magistraten van het openbaar ministerie, en geregeld kennis die van strategisch belang kan zijn ter beschikking te stellen van de groep analisten en het openbaar ministerie.

Mogelijke taken:

- zich continu bijscholen in zijn activiteitendomein;
- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in relevante materies;
- als spreker bijdragen aan die evenementen en artikelen schrijven in vakbladen of wetenschappelijke tijdschriften;
- instrumenten voor kennisretentie voorstellen en ontwikkelen;
- de (statistische, technische, juridische, criminologische) kennis delen binnen de groep analisten;
- statistische concepten of resultaten uitleggen aan de magistraten of andere personeelsleden;
- de nationale en internationale wetenschappelijke literatuur lezen;
- elektronische documentatietools beheersen en gebruiken;
- relevante documentatiebronnen identificeren;
- de informatie die voor de functie van strategisch belang kan zijn synthetiseren en voorstellen aan de groep analisten.

**SITUERING**

**POSITIONERING**

De functie staat onder leiding van:

hiërarchisch: het College van procureurs-generaal

functioneel: het expertisenetwerk *Statistiek* en, dagelijks, de hoofdcoördinator van dat netwerk

De functie heeft de leiding over een groep van:

Nihil

De functie draagt bij aan de coördinatie en functionele follow-up van een groep van:

10 statistisch analisten (niveau A)

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/ moet toestemming vragen voor:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

De algemene coördinator geniet een grote autonomie bij het uitvoeren van de nationale opdrachten toevertrouwd aan de analisten, bij het kiezen van de methoden en technieken die in dat kader worden gebruikt en bij het bepalen van de grote lijnen van de analysen die zij maken.

De algemene coördinator werkt onder toezicht van de hoofdcoördinator van het expertisenetwerk *Statistiek*. Hij handelt in overleg met de andere analisten-coördinatoren. Hij superviseert de analisten in het kader van nationale opdrachten.

De coördinator heeft voortdurend toegang tot de gegevens van de gecentraliseerde gegevensbanken onder de auspiciën van het College van procureurs-generaal. Hij moet toestemming vragen om toegang te krijgen tot andere gegevens en om gegevens buiten het openbaar ministerie openbaar te maken.

## INNOVATIE

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de circulaires met betrekking tot het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso- als lokaal niveau.

De deontologische en methodologische richtlijnen.

**Welke vernieuwingen?**

De functie werd gecreëerd met het oog op de ontwikkeling van een beleid voor de aanmaak van statistische gegevens die nuttig zijn voor de strategie van het openbaar ministerie en het werk van de statistisch analisten. Ze draagt bij tot de promotie en de begeleiding van de veranderingen in de domeinen die tot haar bevoegdheid behoren.

De functie heeft in dat kader veel ruimte voor initiatief om nieuwe projecten voor te stellen.

**Gebaseerd op welk referentiekader**

Ervaring binnen de organisatie, kennis van de werking van de rechterlijke orde en kennis verworven door middel van wetenschappelijke monitoringwerkzaamheden.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma:**

De functiehouder moet beschikken over een licentiaats- of masterdiploma op het gebied van menswetenschappen en een degelijke opleiding inzake statistiek hebben.

**Kennis**

Toegepaste kennis inzake het beheer van een team, projectbeheer en de begeleiding van veranderingen.
Grondige kennis inzake criminologie en sociologie.
Gespecialiseerde en toegepaste kennis inzake statistiek, gegevensverwerking met behulp van software voor de verwerking van statistieken en gegevensbanken.
Grondige kennis inzake de rechterlijke orde, het strafrecht en het strafprocesrecht.

**Ervaring**

3 tot 4 jaar

**Periode van inwerking in de functie**

1 jaar

## 7.2. STATISTISCH ANALIST TECHNISCH COÖRDINATOR

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Coördineren van het team van statistisch analisten op methodologisch gebied, deelnemen aan de coördinatie van de conceptuele ontwikkeling en de concretisering van de statistische instrumenten van het Openbaar Ministerie en garanderen van de kwaliteit ervan op technisch gebied teneinde bij te dragen tot de verwezenlijking van de strategische doelstellingen met betrekking tot het strafrechtelijk beleid en het beheer.

**ROLLEN EN RESULTAATSGBIEDEN**

1. Als **technisch coördinator** op systematische wijze – interne – contacten, communicatie en actieve uitwisselingen tot stand brengen en onderhouden binnen het team van statistisch analisten, met het expertisenetwerk *Statistiek*, het College van procureurs-generaal of andere actoren van het openbaar ministerie

teneinde

het teamwerk van de analisten mogelijk te maken, een coherente ontwikkeling van hun werk te bevorderen vanuit een technische en methodologische invalshoek.

Mogelijke taken:

- de vergaderingen met de groep analisten organiseren en leiden;
- nuttige documentatie verzamelen en documenten opstellen met het oog op die vergaderingen en die informatie doorgeven aan de analisten;
- werkgroepen opzetten;
- de taken verdelen, toezien op de opvolging van de genomen beslissingen, garant staan voor de inachtneming van de termijnen;
- overleg plegen en samenwerken met de andere coördinatoren (technisch en algemeen);
- de analisten op regelmatige tijdstippen informatie verschaffen over de door de coördinator gevolgde dossiers en de door de coördinatie uitgevoerde taken;
- optreden als interface tussen de analisten en het expertisenetwerk *Statistiek* of het College van procureurs-generaal, in het bijzonder met betrekking tot de vragen die verband houden met zijn specialiteit;
- optreden als geprivilegieerde gesprekspartner van het OMPICT in naam van het team van de analisten;
- de vragen of verzoeken van de analisten doorspelen aan het netwerk of het Colge en omgekeerd;
- verslag uitbrengen aan het College van procureurs-generaal over de evolutie en de planning van de projecten, eventuele problemen en behoeften signaleren en de resultaten presenteren;
- deelnemen aan de expertisenetwerken van het College van procureurs-generaal en aan werkgroepen of interne fora van het openbaar ministerie.

2. Als **technisch coördinator** geregeld – externe – contacten, communicatie en actieve uitwisselingen tot stand brengen en onderhouden met verschillende categorieën van partners

teneinde

bij te dragen in zijn hoedanigheid van specialist van de methoden en technieken die gebruikt worden voor de statistieken van het Openbaar Ministerie aan een hoogwaardige verwezenlijking van gemeenschappelijke projecten of werkzaamheden, de opdracht van de analisten (inzonderheid de doelstellingen op het vlak van verticale integratie) bekend te maken en bij te dragen aan de verdediging van de belangen van de functie,

Mogelijke taken:

- de analisten vertegenwoordigen tijdens vergaderingen en bij de contacten met verschillende actoren, organen en diensten;
- daarvan verslag uitbrengen bij het expertisenetwerk *Statistiek* of bij het College van procureurs-generaal;
- de analisten op de hoogte houden van de resultaten van die vergaderingen;
- optreden als contactpersoon met de Stafdienst ICT van de FOD Justitie;
- op centraal niveau als contactpersoon optreden en de vragen van de partners beantwoorden;
- de opleidingsbehoeften melden bij het IGO en onderhandelen over de organisatie van opleidingen.

3. Als **centraal gegevensbeheerder** op zijn niveau deelnemen aan de oprichting en het beheer van de statistische gegevensbanken en toezien op de kwaliteit van de gegevens die erin zijn opgenomen

teneinde

de activiteiten van de geledingen van het openbaar ministerie in hun geheel of bepaalde opzichten te beschrijven, te analyseren en evalueren.

Mogelijke taken

- samen met de groep analisten en de andere coördinatoren een strategische reflectie opzetten over de behoeften van het Openbaar Ministerie met betrekking tot de statistische gegevens die nuttig zijn voor het strafrechtelijk beleid en het beheer;
- voorstellen aanbrengen met het oog op de vertaling van die behoeften in de toepassingen en de administratieve gegevensbanken van het Openbaar Ministerie;
- deelnemen aan werkgroepen voor de applicaties en thematische projectgroepen er voorstellen doen;
- deelnemen aan centrale werkgroepen met gebruikers van toepassingen;
- de door de analisten gemelde problemen inzake de kwaliteit van de gegevens en de behoeften van het veld doorspelen aan de bevoegde organen, voorstellen tot verbetering of oplossingen formuleren;
- instaan voor de halfjaarlijkse update en het onderhoud van de statistische databanken;
- bijdragen tot de ontwikkeling van een datawarehouse;
- in het kader van de voorbereiding van nieuwe statistische producten beperkte gegevensextracties vragen en nagaan van hun kwaliteit;
- optimaliseren van de statistische databanken.

4. Als **statistisch analist** op het centraal niveau de verzamelde gegevens verwerken en analyseren

teneinde

de activiteiten van de geledingen van het openbaar ministerie in hun geheel of bepaalde opzichten te beschrijven, te analyseren en te evalueren.

Mogelijke taken:

- een onderzoeksproject analyseren op het gebied van de technische en methodologische haalbaarheid;
- bepalen van de relevante gegevens, verzekeren op technisch vlak van de verzameling en de validatie van de gegevens;
- meetprocedures ontwikkelen zowel met het oog op gestandaardiseerde rapporten als met het oog op dynamische analyses;
- nieuwe statistische gegevensmodellen ontwikkelen en toepassen;
- de verwerking en analyse van de gegevens met behulp van statistische software centraliseren;
- de procedures en de statische verwerkingen coördineren met het oog op het beantwoorden van parlementaire vragen;
- instaan voor een comformiteitscontrole op de voor de statistische verwerkingen gebruikte procedures;
- instaan voor de eindcontrole van de kwaliteit van de geproduceerde statistieken;
- de gegevens op methodologisch vlak contextualiseren en becommentariëren.

5. Als **methodologisch begeleider** bieden op deontologisch vlak van begeleiding en ondersteuning

teneinde

bij te dragen aan hoogwaardige dienstverlening.

Mogelijke taken:

- informatie verschaffen en geven van raad over de methodologische richtlijnen vooral wat betreft de lokale opdrachten;
- de vragen van de analisten hieromtrent beantwoorden.

6. Als **communicator** deelnemen aan de ontwikkeling van een communicatiestrategie en bijdragen aan de verspreiding van relevante, gerichte en hoogwaardige statistische informatie

teneinde

het statistische werk van de analisten bekend te maken, een passend gebruik van de aangemaakte statistieken en analysen te bevorderen en mee te werken aan meer transparantie en een betere kennis van (de werking van) het openbaar ministerie.

Mogelijke taken:

- Instaan voor de creatie, de actualisering en de verbetering van de webapplicaties;
- Detecteren van de meest performante technische middelen om de resultaten van de werkzaamheden van de analisten te communiceren;
- naargelang van de bestemmelingen ontvangers en de statistische producten gedetailleerde verslagen, syntheseverslagen, methodologische commentaren, toelichtingen voor brochures, enz. opstellen teneinde toelichting te geven bij de resultaten van de statistische werkzaamheden
- de validatie van dergelijke teksten coördineren: de teksten van de analisten nalezen, feedback geven en verbeteringen voorstellen;
- presentaties voor specifieke groepen voorbereiden;

7. Als **beleidsadviseur** in zijn expertisedomein meewerken aan de evaluatie van bepaalde onderdelen van het strafrechtelijk beleid of beheer van het openbaar ministerie op nationaal niveau

teneinde

becommentarieerde, relevante en op strategisch vlak nuttige statistische informatie ter beschikking te stellen aan de expertisenetwerken van het College van procureurs-generaal
en zo bij te dragen tot het behalen van de strategische doelstellingen van het openbaar ministerie.

Mogelijke taken

- het netwerk of het College van procureurs-generaal gegevens bezorgen over de technisch mogelijkheden van de statistische instrumenten die relevant zijn voor de uitwerking of de aanpassing van de strategische doelstellingen van het openbaar ministerie;
- doen van voorstellen voor de ontwikkeling van performantie- en kwaliteitsindicatoren;
- de reflectie van het team van analisten over de wijze waarop de evaluatie van bepaalde doelstellingen van het strafrechtelijk beleid of beheer moet worden opgebouwd, coördineren vanuit technische invalshoek;
- in die zin samenwerken met het expertisenetwerk en het advies verlenen;
- deelnemen aan strategische vergaderingen om er de statistische resultaten uiteen te zetten en verklarende hypothesen erbij te formuleren;
- voorstellen doen voor nieuwe studies of analysen relevant voor het strafrechtelijk beleid of beheer (op lokaal niveau, op het niveau van het rechtsgebied of op nationaal niveau).

8. Als **beheerder van kennis en wetenschappelijke informatie** zijn expertise ontwikkelen, op peil houden en overbrengen alsook
zorgen voor een wetenschappelijke monitoring in zijn deskundigheidsgebied(en)

teneinde

de eigen werking te optimaliseren, bij te dragen aan de ontwikkeling van kennis binnen de groep analisten, alsook bij de magistraten van het openbaar ministerie, en geregeld kennis die van strategisch belang kan zijn ter beschikking te stellen van de groep analisten en het openbaar ministerie.

Mogelijke taken:

- zich continu bijscholen in zijn activiteitendomein;
- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in relevante materies;
- als spreker bijdragen aan die evenementen en artikelen schrijven in vakbladen of wetenschappelijke tijdschriften;
- instrumenten voor de kennisretentie voorstellen en ontwikkelen;
- opmaak van methodologische fiches voor de analisten;
- de (statistische, technische, juridische, criminologische) kennis delen binnen de groep analisten;
- statistische concepten of resultaten uitleggen aan de magistraten of andere personeelsleden;
- de nationale en internationale wetenschappelijke literatuur lezen;
- elektronische documentatietools beheersen en gebruiken;
- relevante documentatiebronnen identificeren;
- de informatie die voor de functie van strategisch belang kan zijn synthetiseren en voorstellen aan de groep analisten.

## SITUERING

## POSITIONERING

De functie staat onder leiding van:

hiërarchisch: het College van procureurs-generaal

functioneel: het expertisenetwerk *Statistiek* en, dagelijks, de hoofdcoördinator van dat netwerk

De functie heeft de leiding over een groep van:
Nihil

De functie draagt bij aan de coördinatie en functionele follow-up van een groep van:
10 statistisch analisten (niveau A)

## AUTONOMIE

Kan autonoom beslissen over/ moet toestemming vragen voor:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

De technisch coördinator geniet een grote autonomie bij het uitvoeren van de nationale opdrachten toevertrouwd aan de analisten, bij het kiezen van de methoden en technieken die in dat kader worden gebruikt en bij het bepalen van de grote lijnen van de analyses die zij maken.

De technisch coördinator werkt onder toezicht van de hoofdcoördinator van het expertisenetwerk *Statistiek*. Hij handelt in overleg met de andere analisten-coördinatoren. Hij superviseert de analisten in het kader van nationale opdrachten.

De coördinator heeft voortdurend toegang tot de gegevens van de gecentraliseerde gegevensbanken onder de auspiciën van het College van procureurs-generaal. Hij moet toestemming vragen om toegang te krijgen tot andere gegevens en om gegevens buiten het openbaar ministerie openbaar te maken.

## INNOVATIE

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

De beleidsplannen, de richtlijnen en de circulaires met betrekking tot het openbaar ministerie, zowel op nationaal, meso- als lokaal niveau.

De deontologische en methodologische richtlijnen.

**Welke vernieuwingen?**

De functie werd gecreëerd met het oog op de ontwikkeling van een beleid voor de aanmaak van statistische gegevens die nuttig zijn voor de strategie van het openbaar ministerie en het werk van de statistisch analisten. Meer specifiek onderneemt de functie alle mogelijke acties in die zin op technisch en methodologisch vlak. Zij draagt bij tot de promotie en de begeleiding van de veranderingen in de domeinen die tot haar bevoegdheid behoren.

De functie heeft in dat kader veel ruimte voor initiatief om nieuwe projecten voor te stellen.

**Gebaseerd op welk referentiekader**

Ervaring binnen de organisatie, de kennis verworven door haar contacten met gespecialiseerde partners in de verschillende domeinen van de informatica die relevant zijn voor zijn functie. Kennis verworven door middel van wetenschappelijke monitoringwerkzaamheden en kennis van de werking van de rechterlijke orde.

## TECHNISCHE EXPERTISE

**Diploma:**

De functiehouder moet beschikken over een licentiaats- of masterdiploma op het gebied van menswetenschappen en een grondige opleiding inzake statistiek hebben.

**Kennis**

Grondige kennis (theoretisch en toegepast) inzake statistiek, inzake gegevensverwerking met behulp van software voor de verwerking van statistieken (SAS ® in het bijzonder) en in en de beheersystemen van gegevensbanken.
Toegepaste kennis projectbeheer en de begeleiding van veranderingen.
Basiskennis inzake de rechterlijke orde, het strafrecht, het strafprocesrecht, criminologie en sociologie.

**Ervaring**

3 tot 4 jaar

**Periode van inwerking in de functie**

1 jaar

# HOOFDSTUK IX – VERTALERS-REVISOREN

## 1. FUNCTIE VAN VERTALER-REVISOR: ENKELE KRIJTLIJNEN

### 1.1. OPMERKING INZAKE DE METHODE

Bij het verzamelen van onze gegevens hebben wij slechts één enkele vertaler-revisor ontmoet. Op grond daarvan kunnen wij voor deze functie uiteraard niet dezelfde soort analyse maken als voor de andere in dit verslag beschreven functies.

Hierna stellen wij evenwel een functiebeschrijving voor. Wij vermelden hierna, zeer kort, op basis van welke elementen wij deze hebben uitgewerkt. Wij doen ook enkele suggesties met betrekking tot de mogelijke organisatie van de functie in de toekomst.

### 1.2. BASIS VOORGESTELDE FUNCTIEBESCHRIJVING

❖ **Specificiteit van de functie**

De functie van vertaler-revisor binnen de Rechterlijke Orde vertoont volgens ons geen bijzonder specifieke kenmerken ten opzichte van dezelfde functie in een andere werkomgeving. Zelfs enkele aspecten die specifiek kunnen lijken - zoals de authenticiteit of de vertrouwelijkheid van de te vertalen stukken en de daarbij horende gevolgen voor de functie - komen in werkelijkheid ook voor in andere werkomgevingen. Bijgevolg lijkt het redelijk om ons voor deze functie (meer dan voor andere) de federale cartografie als inspiratiebron te gebruiken.

❖ **Integratie van de functie in een coherent geheel**

Bij voormeld aspect moet echter enig voorbehoud worden gemaakt. De algemene coherentie die bij alle in dit verslag voorgestelde functiebeschrijvingen werd nagestreefd, moet immers in acht worden genomen. Zo moeten de rollen van de vertalers-revisoren die mogelijk overeenstemmen met die van andere hier bestudeerde functies, aan dezelfde basisdefinitie beantwoorden als de andere functiebeschrijvingen die deze rollen bevatten. Overigens moeten bepaalde rollen waarin op bijna stelselmatige wijze is voorzien voor de andere functies van niveau A, ook voor deze functie worden uitgewerkt.

❖ **Onderscheid tussen vertaler en vertaler-revisor**

De reflectie over de functies waarvan in dit document verslag wordt uitgebracht, beoogt ondermeer de overlappingen tussen de functies te beperken en de onderlinge verbanden te verduidelijken. In dit geval trachten we een onderscheid te maken tussen de functie van vertaler (niveau B) en van vertaler-revisor (niveau A). Ondanks het feit dat in het oude statuut een bijzondere graad werd voorzien die in de wet van 25 april 2007 werd geïntegreerd, is voor zover wij weten geen enkele functiehouder statutair.

Bijgevolg rijst de vraag van de statutarisering van de functiehouders en daarmee - zoals eerder is gezegd - de afbakening en de specificatie van de functie van vertaler-revisor ten opzichte van de functie van vertaler. De rollen en de taken die eruit volgen zijn dus ondermeer in dat perspectief beschouwd.

## 1.3. ORGANISATIE VAN DE FUNCTIE IN DE TOEKOMST

In bepaalde opzichten kan de functie van vertaler-revisor worden vergeleken met andere functies van niveau A binnen het Openbaar Ministerie waarvoor men dient te beschikken over een niet-juridische technische deskundigheid, met name de functies van criminoloog jeugd en gezin, statistisch analist en criminoloog-coördinator of coördinator-analist. Voor die functies rijzen verschillende vragen die al werden vermeld:

- de specifieke methodologische en deontologische ondersteuning die aan de functiehouders moet worden gegeven;
- de evaluatie door een evaluator die in staat is om vanuit zijn specifieke technische deskundigheid te oordelen;
- de mogelijkheden voor de loopbaan en voor het behoud van de competenties binnen de organisatie.

Ook voor de vertalers-revisoren (indien deze functie tenminste op grotere schaal zou bestaan dan thans het geval is) zou een oplossing kunnen bestaan in de oprichting van een gespecialiseerde dienst binnen de gemeenschappelijke steundienst van het openbaar ministerie. De functiehouders zouden vervolgens kunnen worden gedetacheerd op lokaal niveau.

Een dergelijk formule zou verschillende voordelen opleveren. Enerzijds zou het de vertalers-revisoren een minimum aan loopbaanmogelijkheden bieden, wat zou kunnen resulteren in een beperking van het personeelsverloop in deze functie. Anderzijds zou het de kwaliteit en de doeltreffendheid van de prestaties ten goede komen, bijvoorbeeld:

- door de vertalers “een netwerk van collega's” te bieden op wie zij indien nodig een beroep kunnen doen;
- door een gemeenschappelijke methodologie mogelijk te maken;
- door het in de hand werken van een rationeel beheer van het vertaalwerk (bijvoorbeeld de planning en de verdeling van omvangrijke werkzaamheden onder verscheidene vertalers zouden kunnen worden veralgemeend en gesystematiseerd; de werkzaamheden zouden kunnen worden georganiseerd om gemakkelijker te voorkomen dat twee vertalers dezelfde tekst vertalen, enz.);
- door via schaalvoordeel de aankoop mogelijk te maken van performante tools waarover de vertalers binnen het Openbaar Ministerie thans niet beschikken.

Wij denken in ieder geval dat het op korte termijn interessant zou kunnen zijn dat er officiële contacten worden gelegd tussen het College van procureurs-generaal en de vertaaldienst van de FOD Justitie om informatie en ervaringen uit te wisselen. Dat zou de reflectie over de toekomstige ontwikkelingen van deze functie zeker ten goede komen.

# 2. VOORSTEL FUNCTIEBSCHRIJVING VERTALER-REVISOR "AS IS"

**DOEL VAN DE FUNCTIE**

Instaan voor de vertaling en de revisie van documenten vanuit een brontaal naar een doeltaal teneinde aan de magistraten, het gerechtspersoneel en de rechtszoekenden documenten ter beschikking te stellen in de gewenste taal en zo bij te dragen tot het bereiken van de doelstellingen van de gerechtelijke entiteit waarin zij actief is.

**ROLLEN EN RESULTAATSGEBIEDEN**

1. Als **vertaler** vertalen van teksten over naar de moedertaal

teneinde

de magistraten, het gerechtspersoneel en de rechtszoekenden documenten ter beschikking te stellen die correct en eenduidig vertaald zijn.

Mogelijke taken:

- vertalen van rechtsplegingsstukken, omzendbrieven, briewisseling, enz.;
- woordenschat en alle andere informatie (in het bijzonder juridische) die nodig is voor de vertaling opzoeken;
- contact opnemen met de auteur van de tekst bij onduidelijkheden;
- een woordenlijst samenstellen (woordenboek dat het geheel van de terminologie die eigen is aan de organisatie of terugkerende termen bevat);
- geven en vragen van advies aan collega's over het begrijpen van een tekst, het gebruik van een term, enz.

2. Als **revisor** nakijken van teksten in de moedertaal die door collega's vertaald zijn

teneinde

op linguïstisch gebied de kwaliteit ervan te verbeteren.

Mogelijke taken:

- de vertaling van collega's nalezen;
- herformuleren van zinnen of grotere delen uit de tekst;
- een kwaliteitscontrole op de volledige tekst uitvoeren;
- geven van advies aan collega's over het begrijpen van een tekst, het gebruik van een term, enz.

3. Als **kennisbeheerder en taalkundige** zijn specieke expertise ontwikkelen en op peil houden en de overdracht ervan

teneinde

het eigen functioneren te optimaliseren en bij te dragen tot de kennisontwikkeling binnen de gerechtelijke entiteit, door een eenduidig gebruik van de terminologie te bewerkstelligen.

Mogelijke taken:

- zich continu bijscholen in zijn activiteitendomein;
- zijn opleidingsplan voorbereiden in overleg met de coach, aangeduid binnen de entiteit met de statistisch analisten-coördinatoren en de lokale referentiemagistraat;
- de keuze van bepaalde woorden aanraden;
- specifieke informatie geven aan zelfstandige vertalers op basis van de kennis van de context (bv. juridische termen die gemeenschappelijk gebruikt worden).

4. Als **peter** tijdelijk ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega's,

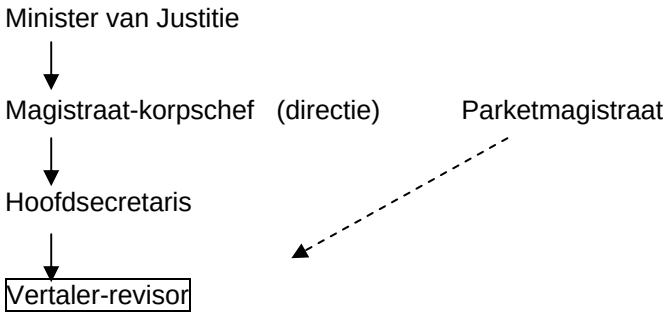
teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Mogelijke taken:

- ter beschikking stellen van bruikbare documentatie;
- beantwoorden van vragen.

## SITUERING




## POSITIONERING

De functie staat onder leiding van:

hiërarchisch: de hoofdsecretaris

functioneel: één of meerdere parketmagistraten

De functie heeft de leiding over een groep van:

Nihil

**AUTONOMIE**

Kan autonoom beslissen over/ moet toestemming vragen voor:

De functie kan autonoom beslissen over de organisatie van haar activiteiten binnen haar resultaatsgebieden.

De functie bepaalt in overleg met de magistraat de prioriteiten voor de vertalingen.

De functie mag beslissen hoe lopende vertalingen moeten gecorrigeerd.

Ze moet toelating vragen voor de aankoop van gespecialiseerde tools (woordenboeken, informatica applicaties, enz. ) en het inschakelen van een externe vertaler bij te hoge werklast.

**INNOVATIE**

**Aan welke richtlijnen, instructies en wetgeving is de functie gebonden?**

Naleving van de wettelijke terminologie.
Respect voor de inhoud van de originele tekst voor de vertaling.
Instructies van de personen die vertalingen aanvragen.
**Welke** vernieuwingen?
De functie kan de bestaande specifieke werkprocessen verbeteren en voorstellen doen met betrekking tot de bestaande of de te creëren tools (terminologische databanken, instrumenten voor de traceerbaarheid van het uitgevoerde werk, enz.)

**Gebaseerd op welk referentiekader**

De eigen ervaring binnen de organisatie en de gevolgde opleidingen.
Wettelijke en reglementaire teksten, specifieke terminologie, woordenboeken, vertaaldatabanken.

**TECHNISCHE EXPERTISE**

**Diploma:**

De functie dient houder te zijn van een licentiaat- of master-diploma van vertaler tolk of filoloog.

**Kennis**

Grondige kennis van de rechtsterminologie.
Kennis van de Rechterlijke Organisatie.

**Ervaring**

1 jaar

**Periode van inwerking in de functie**

1 jaar

# BESLUIT

Gedurende het hele project was het onze bekommernis om de specificiteit van elke functie te onderkennen. Bovendien hebben we getracht om de reële bijdrage van elke functie aan de gerechtelijke dossiers te erkennen en op te waarderen.

In de komende jaren zal Justitie meer dan ooit beroep moeten doen op al het potentieel in de organisatie. Iedereen is zich immers bewust van het feit dat Justitie voor zeer grote uitdagingen staat (demografische, financiële, politieke, enz.) om haar missie op een menselijke en billijke wijze te blijven vervullen.

Het was niet onze bedoeling om in dit rapport een receptuur te geven voor de opmaak van functiebeschrijvingen en functiefamilies. Het is ook geen wetenschappelijk werk. We hebben enkel getracht om, zo rigoureus mogelijk, onze “intellectuele demarche” te beschrijven. Zo kan de Rechterlijke Orde er zich op baseren als nieuwe functies moeten worden geanalyseerd en beschreven.

Een laatste punt van deze demarche is ***ons voorstel van hertekening van het functielandschap***. In punt 1.9. van hoofdstuk II, hebben wij een schematisch overzicht gegeven van de functies (“as is”) in de sleutelprocessen. Onze voorstellen van functiebeschrijvingen en functiefamilies zijn gebaseerd op deze processen en de schaalgroottes van de entiteiten. Het nieuwe schema ziet er uit als volgt:

| Leidinggevend | | | Primair | Ondersteund |
|---|---|---|---|---|
| Strategisch | Tactisch/ operationeel | Lijnmanagement | | |
| hoofdsecr./- grif grote entiteit | hoofdsecr./-grif middelgrote entiteit | | | |
| | hoofdsecret./-grif kleine entiteit | | | |
| | hoofd van dienst 1 of meerdere afdelingen | | | |
| | | hoofd van dienst (sub)afdeling | | |
| | | leidinggevende secretaris/griffier | secretaris/griffier dossierbeheerder | systeembeheerder |
| | | | | kabinetsecretaris |
| | | | junior parketjurist/referendaris dossierbeheerder | |
| | | | senior parketjurist/referendaris dossierbeheerder | senior ondersteunende parketjurist/referendaris |
| | | | criminoloog (coördinator) | criminoloog (coördinator) |
| | | | | Statistisch analist (coördinator) |

***Met betrekking tot de beheersprocessen:***

We komen tot de vaststelling dat de functie van hoofdsecretaris/griffier van een grote en een middelgrote entiteit en de functie van secretaris/griffier-hoofd van dienst haast uitsluitend deelnemen aan deze processen. De eerste groep werkt op een meer geformaliseerd strategisch niveau.

De functie van hoofdsecretaris/griffier van een kleine entiteit neemt deel aan alle sleutelprocessen.

De functie van leidinggevende secretaris/griffier die leiding geeft aan een kleine groep is identiek aan deze van de secretaris/griffier-hoofd van dienst die eveneens leiding geeft aan een kleine groep. Deze functies werken uiteraard allen in de primaire (en de ondersteunende processen). De vraag kan worden gesteld of deze functie van secretaris/griffier-hoofd van dienst in de toekomst nog in de personeelsformatie dienen te worden opgenomen?

***Met betrekking tot de primaire processen:***

De functie van secretaris/griffier dossierbeheerder wordt erkend in haar bijdrage aan de gerechtelijke dossiers (inclusief de inhoudelijke bijdrage).

Voor wat betreft de functie van parketjurist/referendaris wordt het onderscheid gemaakt in een junior en een senior functie. De weging zal uitwijzen of dit, al dan niet, een gedeeltelijke oplossing biedt voor het huidige gebrek aan carrièreperspectief.

De functie van criminoloog neemt deel aan twee sleutelprocessen, de primaire en de ondersteunende. Er zal moeten worden uitgemaakt hoe men het beste het evenwicht tussen deze twee aspecten kan garanderen.

***Met betrekking tot de ondersteunende processen.***

Wij hebben de klassieke functies die volgens het statuut ressorteren in de primaire processen (secretaris/griffier, secretarissen/griffier/hoofden van dienst), maar die daadwerkelijk in hoofdzaak ondersteuning geven ondergebracht in de ondersteunende processen.

Wij vragen ons af of het, ingeval van een validatie van dit “nieuwe landschap”, niet aangewezen zou zijn deze functies een andere benaming te geven, zodat er geen verwarring meer mogelijk is met de functies die hoofdzakelijk in de primaire processen werken.

De functies van statistisch analist en hun coördinatoren ressorteren eveneens onder de ondersteunende processen. Wij stellen voor om voor deze twee functies het aspect “beleidsondersteuning” meer te versterken. Dit aspect moet “de ruggegraat” worden van de functie. Hetzelfde geldt voor de coördinatoren criminologen. Het zou voor de legitimiteit van hun functie evenwel aangewezen zijn dat zij, net zoals de parketcriminologen, nog zouden deelnemen aan de primaire processen.

De functie van vertaler-revisor is ongetwijfeld het prototype van een ondersteunende en geprofessionaliseerde functie binnen de Rechterlijke Orde. De wetgever creëerde er immers al een lange tijd geleden een bijzondere graad voor.

**De aanvang van een nieuwe fase**

Wij zijn de mening toegedaan dat dit rapport nog maar de aanvang is van een aanzienlijk verandertraject. Een uittekening van een stappenplan voor dit traject zou meer dan wenselijk zijn.

Uiteraard zullen er tal van ***formaliteiten*** moeten worden vervuld. Het DGRO heeft hiervoor al een timing klaar. We denken hierbij aan:

- de officiële validering van de ontwerpen van functiebeschrijvingen en functiefamilies;
- het advies van het College van Procureurs-generaal en de Eerste Voorzitters van de (Arbeids)hoven;
- het akkoord van de inspecteur van financiën;
- de samenstelling van de wegingscomités;
- het akkoord van de FOD Personeel & Organisatie en de FOD Budget en Beheer;
- overleg met de vakbonden;
- advies Raad van State;
- toekenning van de functiebeschrijvingen/functiefamilies;
- wegingscomité: opleiding, opmaak huishoudelijk reglement, enz.
- opmaak richtlijnen voor de aanpassing van de personeelsformaties;
- weging van de functies van niveau A in de klassen van A1 tot A5;
- communicatie resultaten weging aan de RO;
- nieuwe regelgeving (bijvoorbeeld indien functies hoger worden gewogen dan bij de integratie)?

Al deze formele stappen zijn uiteraard noodzakelijk en belangrijk. Iedereen heeft echter begrepen dat deze onvoldoende zijn om de verandering te verankeren in de cultuur van de Rechterlijke Orde. Zonder draagvlakcreatie is het HR instrument gedoemd om dode letter te blijven en als ballast te worden ervaren.

De Rechterlijke Orde dient de nodige inzichten te verwerven in de finaliteit en het nut van het instrument. Daar waar mogelijk moeten ze het kunnen aanpassen aan de evolutie van haar behoeftes.

Het lijkt ons primordiaal dat de strategische reflectie die is aangevat in dit rapport (kerntakendebat magistratuur, oprichting steundiensten, enz. ), binnen de Rechterlijke Orde wordt verder gezet.

Bovendien moeten de lokale entiteiten worden ondersteund bij de omzetting van de generieke functiebeschrijvingen in individuele. Pas dan kan een horizontaal strategisch HRM daadwerkelijk vorm krijgen. Mogelijks kan hierbij met pilootsites worden gewerkt, waarna algemene handleidingen worden opgesteld.

Hoe dan ook het lijkt ons cruciaal dat alle betrokken actoren op een constructieve wijze hun verdere bijdrage aan het verandertraject kunnen leveren.

# BIJLAGEN

## BIJLAGE 1 – OVERZICHT VAN DE VOORNAAMSTE ROLLEN

### ROLLEN IN PRIMAIRE PROCESSEN

In de rol van ***(administratief en) (juridisch) dossierbeheerder*** in de primaire processen levert de functie, vanuit haar specifieke bevoegdheden en expertise, een bijdrage aan individuele gerechtelijke dossiers.

In de ***rol van griffier in de primaire processen*** staat de functie, vanuit haar exclusieve bevoegdheden, mede garant voor de regelmatigheid van de procedure.

In de rol van ***aanspreekpunt*** verschaft de functie - vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - informatie aan interne medewerkers en externe belanghebbenden.

### ROLLEN IN BEHEERSPROCESSEN

In de ***rol van (eind)verantwoordelijke P&O*** neemt de functie, in de context van de doelstellingen van de gehele organisatie, voor de (sub)afdeling waarvoor ze bevoegd is, strategische en/of operationele beslissingen op het gebied van de werkprocessen, de organisatiestructuur, de monitoring, het human resources management en het facility management.

In de ***rol van beleidsadviseur*** geeft de functie vanuit haar specifieke bevoegdheden en technische expertise beleidsadvies aan diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

In de ***rol van coach*** ondersteunt de functie de personeelsleden bij hun functioneren en ontwikkeling. Hij behelst de opvolging, het motiveren en het aanmoedigen van het personeel.

In de rol van **veranderagent** is de functie (mede) verantwoordelijk voor de realisatie van veranderingsprojecten en -processen in de (sub)afdeling waarvoor zij bevoegd is.

## ROLLEN IN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

In de rol van ***kennisbeheerder*** houdt de functie haar eigen kennis op peil waarbij zij allerhande informatie verwerkt en zij draagt deze over aan derden.

In de rol van ***juris consult*** geeft de functie, vanuit haar de juridische expertise in een of meerdere domeinen, advies ter ondersteuning van de parketmagistraten bij hun behandeling van individuele gerechtelijke dossiers.

In de rol van ***gespecialiseerd adviseur*** geeft de functiehouder advies op grond van zijn specifieke technische expertise ter ondersteuning van de parketmagistraten bij de behandeling van individuele gerechtelijke dossiers.

In de rol van ***netwerker*** ontwikkelt en onderhoudt de functie - vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - een informeel netwerk met het oog op de uitwisseling van kennis, expertise en informatie, zowel binnen de organisatie als met de ketenpartners.

In de rol van ***coördinator*** staat de functie – vanuit haar bevoegdheden en technische expertise - in voor de systematische organisatie van de contacten, communicatie en actieve uitwisselingen met verschillende diensten - intern en extern; zij zorgt ervoor dat dit op permanente basis gebeurt.

## BIJLAGE 2 – BRIEF VAN PROCUREUR-GENERAAL LIÉGEOIS

# Parket bij het Hof van beroep te Antwerpen

nvh

Antwerpen, 22 december 2009

U/ref. :

AFSCHRIFT

O/ref. : Documentatie
A 40/22-2; A 39/29-2

Bijlage(n) : 3 brieven , een parketbeleidsplan en een presentatie

Mevrouw **L. VAN DE MOORTEL**
Mevrouw **M. BEUKEN**
Leden van de Commissie voor de Modernisering van de Rechtelijke Orde
Leuvenseweg 2
**1000 BRUSSEL**

Geachte mevrouwen Leden van de Commissie,

Met verwijzing naar de toezending op 20 november 2009 van het eerste deel van uw rapport "Functiebeschrijvingen gerechtspersoneel niveau A, griffiers en secretarissen", meer in het bijzonder de functieanalysen van hoofdsecretaris, secretaris-hoofd van dienst, secretaris en parketjurist, deel ik u het volgende mee in naam van mijn parketgeneraal na ruggespraak met mevrouw de Hoofdsecretaris M.L. Schoeters en mijn Advocaat-generaal P. Vandenbruwaene.

Vooreerst wens ik ten persoonlijke titel de Commissie te feliciteren met de zeer goede analyse die verricht werd, het breder kader van de hervormingsbeweging binnen het Openbaar Ministerie waarin u de opdracht van de Minister van Justitie plaatste, de door de Commissie vastgestelde onlosmakelijke verbondenheid van strafrechtelijk beleid en beheer alsook het "to be" perspectief dat u voegde aan de huidige bestaande situatie "as is".

Ik zou dan ook in de eerste plaats vanuit de moderniseringsplannen van het Openbaar Ministerie en de evolutie die inmiddels heeft plaatsgevonden willen reageren om vervolgens dieper in te gaan op enkele inhoudelijke aspecten van uw verslag en te besluiten met enkele voorstellen over de functiebeschrijvingen die nog moeten opgesteld worden.

1. Terecht verwijst u naar het gebrek aan uniformiteit van sommige werkprocessen en de noodzaak om de ondersteunende processen verder te ontwikkelen.

Waalse Kaai 35A, 2000 Antwerpen – Tel 03/247.98.26 – Fax 03/247.98.81

Deze vaststellingen zijn intern reeds het voorwerp geweest van gedachtewisselingen onder meer binnen het Vast Bureau voor de Werklastmeting ingericht bij het College van Procureurs-generaal en hebben het Openbaar Ministerie er toe bewogen enkele verdere initiatieven te nemen door aan het College en de Raden voor te stellen de Minister van Justitie te verzoeken een BPR te organiseren samen met een externe partner[1], alsook het Vast Bureau voor de Werklastmeting bijkomend te laten werken op het verbeteren van de werkprocessen.

Dit punt legt onmiddellijk de band naar de organisatie van de ondersteunende processen waar het Openbaar Ministerie de Minister van Justitie reeds meermaals verzocht heeft onmiddellijk werk te maken van de inrichting van de gemeenschappelijke steundienst voor het Openbaar Ministerie zoals voorzien in artikel 5 van de wet van 25 april 2007.
In bijlage vindt u de briefwisseling hieromtrent in het kader van de hertekening van het gerechtelijk landschap waar het College en de Raden reeds verscheidene adviezen verstrekten.

U zal lezen dat thans een grote eensgezindheid bestaat om via deze gemeenschappelijke steundienst de belangrijkste ondersteunende processen te organiseren ten behoeve van alle parketten en auditoraten bij de onderscheiden hoven en rechtbanken en om op gestructureerde wijze de toekomstige werking van het Openbaar Ministerie uit te tekenen.

Het ware dan misschien aangewezen dat deze huidige toestand zou worden beschreven in de rapportage aan de Minister aangevuld met een actuele toestand inzake meet- en opvolgingssystemen waar enerzijds de ploeg van de statistisch analisten een analyse met betrekking tot de doorlooptijden van de gerechtelijke onderzoeken tot en met het vonnis hebben doorgevoerd, en anderzijds de ontwikkeling binnen enkele pilootparketten in samenwerking met de statistisch analisten van een meet- en opvolgingssysteem tussen politie en parket[2].

Ook blijkt uit de brief aan de Minister van Justitie van 17 november 2009 met het overzicht van de binnen het Openbaar Ministerie ontwikkelde samenwerkingsverbanden, dat ook ernstig werk wordt gemaakt van een samenwerkingscultuur tussen de administratieve en juridische functie, onder meer door het oprichten van gemeenschappelijke beheerscellen over de arrondissementen heen, zoals in Turnhout en Mechelen of Kortrijk en Ieper.

Tot slot, wil ik u wijzen op de invoering van de beleidsplannen in het vastleggen van het strafrechtelijk beleid dat naast de reeds gekende globale plannen van het Openbaar Ministerie, ook doorgang vindt op het arrondissementele niveau.

---

[1] Zoals in navolging van de samenwerking met de POD P en O binnen het parket van de Procureur des Konings te Brussel.
[2] O.a. de parketten Mechelen en Turnhout.

Een proeve van dergelijk parketbeleidsplan (het parketbeleidsplan van mevrouw de Procureur des Konings te Mechelen) zend ik tevens in bijlage door opdat u uw rapport zou kunnen verrijken met een illustratie dat zou verwijzen naar een realiteit binnen het Openbaar Ministerie eerder dan een "gesimplifieerde en fictieve illustratie" zoals opgenomen op pagina 27.

U zal mij deze enkele aanvullingen niet ten kwade willen duiden, zij werden enkel ingegeven door de evolutieve setting waarbinnen het Openbaar Ministerie én ook de Commissie voor de Modernisering dienen te werken en waarbij vastgesteld wordt dat het werk nooit echt af is.

2. Inhoudelijk kan ik volledig akkoord gaan met de besluiten rond de "to be" functie van hoofdsecretaris zoals verwoord op pagina 25, met de toekomstige rol van beleidsadviseur en scharnierfunctie tussen magistratuur en gerechtspersoneel en met de indeling in grote, middelgrote en kleine entiteiten die een verschillend rollenpatroon verantwoorden.

Wel wens ik u te wijzen op de praktische moeilijkheden die zich zouden kunnen voordoen mochten de huidige omschrijvingen in de verschillende organograms[3] en toelichtingen[4] weerhouden blijven dat ieder parketmagistraat individueel zeggenschap zou hebben over de organisatie en werkwijze van de secretariaten.
Het verdient aanbeveling dat de hiërachische lijn gerespecteerd wordt en dat vermeld wordt dat de magistraat-korpschef en/of zijn aangestelde (leidinggevende) magistraat in lijn staat met de hoofdsecretaris.

Ook lijkt het openlaten van de mogelijkheid dat een hoofdsecretaris of secretaris – hoofd van dienst de functie van kabinetssecretaris van de magistraat-korpschef of van de hoofdsecretaris vervult, in strijd met de algemene tendens dat zij dienen deel te hebben aan het beleid en het management van het parketsecretariaat. Het komt aangewezen voor deze mogelijkheid te schrappen en de functie van kabinetssecretaris enkel te voorzien in de ondersteuningsdienst van de magistraat-korpschef.

U zal mij tevens toelaten een ernstige kanttekening te plaatsen bij één van de omschrijvingen van het doel van de functie voor hoofdsecretarissen en secretarissen – hoofden van dienst als "dragen van eindverantwoordelijkheid op het gebied van personeel".
Gelet op de huidige bepaling van de vaste personeelskaders, de recrutering en de statuten die door de FOD Justitie worden bepaald, zou het verkieslijker zijn dat vermeld wordt dat de eindverantwoordelijkheid zal gedragen worden voor het personeelsbeheer, -inzet en -functionering en organisatie van het secretariaat.

[3] Pagina's 35, 42, 51, 71, 78 en 84.
[4] Pagina's 36, 43 en 74.

Ik stel voor om bij de rollen en de resultaatsgebieden van de hoofdsecretaris van een middelgrote entiteit ook te voorzien dat hij of zij instaat voor de definiëring van de doelstellingen van het secretariaat zoals bij de grote entiteiten en dat als beleidsadviseur de mogelijke taak zou worden toegevoegd van op te treden als scharnierfunctie tussen magistratuur en gerechtspersoneel.
Verder rijst de vraag of een nuttige praktijkervaring voor een hoofdsecretaris van een middelgrote entiteit van drie jaar en voor de hoofdsecretaris van één jaar voldoende garanties bieden om het uitgebreid takenpakket met kennis van zaken in te vullen.

In het licht van de op til staande hervormingen, wens ik ter overweging van het behoud van de functie van secretaris – hoofd van dienst te wijzen op de aangekondigde beperking van het aantal gerechtelijke arrondissementen waardoor de spankracht van de hoofdsecretarissen merkelijk zal toenemen en zij beroep zullen moeten kunnen doen op "afdelingschefs" of secretarissen – hoofden van dienst.

Met interesse heb ik vervolgens kennis genomen van het debat rond de kerntaken van de parketmagistraten en hun verhouding tot de parketjuristen en secretarissen werkzaam in primaire processen.
Uw bedenkingen houden interessante pistes in met betrekking tot het toebedelen van beperkte justitiële bevoegdheden aan parketjuristen en secretarissen op basis van de beschreven praktijk.
Hierbij zou kunnen gedacht worden aan de uitwerking van een wettelijke regeling voor een beperkte handtekeningsbevoegdheid voor de parketjuristen of voor het toekennen van de hoedanigheid van officier van gerechtelijke politie na een of meerdere jaren ambtsuitoefening en ervaring, en wat de secretarissen betreft aan het mandateren voor strafuitvoering en kwalificatie in verkeerszaken.
Uw verslag zal zeker de nodige ondersteuning leveren om alvast intern het Openbaar Ministerie na te laten denken over de verdere invulling van deze bevoegdheden die weliswaar delicate raakvlakken hebben met de jurisdictionele en vervolgingsbevoegdheden van de parketmagistraten.

Ter afronding van de bespreking van het inhoudelijk aspect wil u ik ook ter overweging mee te geven om net zoals u terecht voorziet voor de parketjuristen, voor de functies van secretaris een "senior" (leidinggevende) en een "junior" (enkel primaire processen) graad te voorzien ten einde een ruimer loopbaanperspectief te kunnen bieden.

3. Bij uw begeleidend emailbericht van 20 november 2009 kondigt u aan dat de analyse en de ontwerpen tot de functies van (coördinator)criminoloog, (coördinator)statistisch analist en vertaler-revisor in een volgende fase zullen worden overgemaakt.
Als portefeuillehouder houd ik eraan uw aandacht te vestigen dat in het huidige secretariaat van het College naast bovenvermelde functies ook een HRManager en twee statistische analisten werkzaam zijn in het Vast Bureau voor de Werklastmeting alsook drie coördinatoren-juristen.

Het zou opportuun zijn mocht u in uw onderzoek ook deze bestaande functies betrekken en bij wijze van interview de hoger geschetste beleidsopties over de toekomstige invulling van deze ondersteunende processen beschrijven.

In bijlage vindt u alvast een schets van functiebeschrijving voor de coördinatoren-juristen bij de gemeenschappelijke ondersteuningsdienst – nu nog secretariaat van het College – zoals deze aan de heer Minister van Justitie op 14 april 2009 werd voorgesteld en waarin het ondersteunend proces coördinatie en coherentie werd ingevuld.

Tot slot kan ik meedelen dat de Hoofdsecretaris en mijn medewerker zich steeds ter uwer beschikking houden om waar mogelijk, nadere toelichtingen te verschaffen.

Met de meeste hoogachting,

De Procureur-generaal,

Y. LIÉGEOIS

# BIJLAGE 3 – REGELGEVING NEDERLAND MANDATEN

## Artikel 126 van de wet van den 18den April 1827, op de zamenstelling der Regterlijke magt en het beleid der Justitie (regelgeving Nederland)

**"1.** De uitoefening van een of meer bevoegdheden van de officier van justitie, de officier enkelvoudige zittingen of de advocaat-generaal ***kan worden opgedragen*** aan een andere bij het parket werkzame ambtenaar voor zover het hoofd van het parket daarmee heeft ingestemd.

**2.** De opgedragen bevoegdheid wordt ***in naam en onder verantwoordelijkheid van de officier van justitie, de officier enkelvoudige zittingen, onderscheidenlijk de advocaat-generaal,*** uitgeoefend.

**3.** De uitoefening van een bevoegdheid als bedoeld in het eerste lid, kan niet aan een andere bij het parket werkzame ambtenaar worden opgedragen indien de regeling waarop de bevoegdheid steunt of de aard van de bevoegdheid zich daartegen verzet. Daarvan is in elk geval sprake voor zover het gaat om het optreden ter terechtzitting in strafzaken en de toepassing van de dwangmiddelen als bedoeld in Titel IV van het Eerste Boek van het Wetboek van Strafvordering.

**4.** Bij algemene maatregel van bestuur worden omtrent de toepassing van dit artikel nadere regels gesteld."

## Artikel 2 van het besluit van 11 mei 1999, houdende regels in verband met de reorganisatie van het openbaar ministerie en de instelling van het landelijk parket (reorganisatie openbaar ministerie en instelling landelijk parket) (regelgeving Nederland)

**"HOOFDSTUK 2. MANDAAT VAN BEVOEGDHEDEN**

***Artikel 2***

**1.**

De officier van justitie draagt de uitoefening van een ***bevoegdheid niet*** op aan een andere bij het parket werkzame ambtenaar indien de bevoegdheid betrekking heeft op:

**a.** het uitvaardigen van een strafbeschikking waarin een taakstraf wordt opgelegd waarvan de duur honderdtwintig uren overstijgt;
**b.** beslissingen tot vrijheidsontneming of tot voortzetting of beëindiging daarvan dan wel een vordering aan de rechter tot het nemen van een zodanige beslissing op grond van Titel IIB en Titel VIA van het Vierde Boek van het Wetboek van Strafvordering, alsmede op grond van Titel IIA en Titel VIIIA van het Eerste Boek van het Wetboek van Strafrecht;
**c.** beslissingen of vorderingen op grond van de Wet bijzondere opnemingen psychiatrische ziekenhuizen , behoudens beslissingen ter zake van de artikelen 10, tweede lid , 66 en 67 ;
**d.** beslissingen of vorderingen op grond van de artikelen 14, eerste, derde tot en met vijfde lid , 15, eerste lid , 21, eerste, derde en vierde lid , 22, eerste lid , 25, tweede lid , 26, tweede lid , 27, eerste lid , 31, eerste lid , 37 , 40, eerste en tweede lid , 44, derde lid , en 45, tweede lid, van de Uitleveringswet ;
**e.** de vordering tot gijzeling op grond van artikel 28 van de Wet administratiefrechtelijke handhaving verkeersvoorschriften ;
**f.** beslissingen of vorderingen op grond van de artikelen 3, tweede lid , en 11, derde en vierde lid, van de Wet tot instelling van het Internationaal Tribunaal voor vervolging van personen aansprakelijk voor ernstige schendingen van het internationaal humanitair recht op het grondgebied van het voormalige Joegoslavië 1991 ;
**g.** het bevel tot overbrenging op grond van artikel 25 , alsmede een vordering tot verlenging van het arrest op grond van artikel 68, tweede lid, van de Wet militaire strafrechtspraak ;
**h.** beslissingen of vorderingen op grond van de artikelen 9, eerste, derde tot en met vijfde lid , 10, eerste lid , 11 , 29, eerste en vierde lid , en 32 van de Wet overdracht tenuitvoerlegging strafvonnissen ;
**i.** de vordering tot instelling of heropening van een gerechtelijk vooronderzoek op grond van de artikelen 181, eerste lid , en 237, derde lid, van het Wetboek van Strafvordering ;
**j.** de instelling van hoger beroep op grond van de artikelen 404 , 425 , 446, eerste lid , en 509v, eerste lid, van het Wetboek van Strafvordering ;
**k.** de instelling van cassatie op grond van de artikelen 427, eerste lid , en 446, tweede lid, van het Wetboek van Strafvordering ;

**l.** de intrekking van hoger beroep of cassatie op grond van artikel 453, eerste lid , en 509v, tweede lid, van het Wetboek van Strafvordering ;
**m.** het doen van verslag en het geven van een oordeel inzake een verzoek om gratie op grond van artikel 5, eerste lid, van de Gratiewet .

**2.**
De advocaat-generaal draagt de uitoefening van een ***bevoegdheid niet op*** aan een andere bij het parket werkzame ambtenaar indien de bevoegdheid betrekking heeft op:
**a.** het doen van schriftelijk verslag op grond van artikel 12a, tweede lid, van het Wetboek van Strafvordering ;
**b.** de instelling van cassatie op grond van de artikelen 427, eerste lid , en 446, tweede lid, van het Wetboek van Strafvordering ;
**c.** de intrekking van hoger beroep of cassatie op grond van artikel 453, eerste en tweede lid , en 509v, tweede lid, van het Wetboek van Strafvordering ;
**d.** het doen van verslag en het geven van een oordeel inzake een verzoek om gratie op grond van artikel 5, eerste lid, van de Gratiewet .
…….”

*  *

*

Wettelijk depot: februari 2012
(2de editie)

D/2012/12.124/4