

Commissie voor de Modernisering van de Rechterlijke Orde



**FUNCTIEBESCHRIJVINGEN GERECHTSPERSONEEL
NIVEAU A, GRIFFIERS EN SECRETARISSEN**

**DEEL 1: HOOFDSECRETARISSEN, SECRETARISSEN-HOOFD
VAN DIENST, SECRETARISSEN EN PARKETJURISTEN**

September 2009

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	4
2. WERKMETHODE	5
2.1. METHODOLOGIE FUNCTIEBESCHRIJVINGEN	5
2.2. INFORMATIEVERZAMELING	5
2.3. REDACTIE RAPPORT – ONTWERPEN VAN FUNCTIEBESCHRIJVINGEN	6
3. GLOBALE BEVINDINGEN OP BASIS VAN DE (TERREIN)ANALYSE.....	9
3.1. DE RELATIE TUSSEN DE RECHTERLIJKE ORDE EN DE FOD JUSTITIE	9
3.2. DE BEHEERSPROCESSEN BINNEN HET OPENBAAR MINISTERIE.....	10
3.3. DE PRIMAIRE PROCESSEN BINNEN HET OM.....	11
3.4. DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	13
3.5. DE SCHAALGROOTTE	14
4. "AS IS" - "TO BE" PER FUNCTIE	17
4.1. DE HOOFDSECRETARIS	17
4.1.1. DE HOOFDSECRETARIS "AS IS".....	17
4.1.2. REFLECTIES HOOFDSECRETARIS "TO BE"	24
4.1.3. ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVINGEN HOOFD- SECRETARIS "AS IS +".....	31
4.2. DE FUNCTIE VAN SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST	54
4.2.1. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST "AS IS".....	54
4.2.1.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN ÉÉN OF MEERDERE (SUB) AFDELINGEN	56
4.2.1.2. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN EEN (SUB)AFDELING, DIE DAGELIJKS ACTIEF WORDT INGESCHAKELD IN PRIMAIRE PROCESSEN	58
4.2.1.3. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST DIE WORDT INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN, AL DAN NIET LEIDINGGEVENDE	59
4.2.2. REFLECTIES SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST "TO BE".....	61
4.2.2.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN ÉÉN OF MEERDERE AFDELINGEN	61
4.2.2.2. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST VERANTWOORDELIJK VOOR EEN SECTIE OF EEN DIENST BELAST MET DE PRIMAIRE PROCESSEN, DIE ACTIEF EN DAGELIJKS DEELNEEMT AAN DEZE PROCESSEN	63
4.2.2.3. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST HOOFDZAKELIJK GERICHT OP DE ONDERSTEUNENDE ROLLEN.....	64
4.2.3. SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST "AS IS +".....	66
4.2.3.1. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST DIE LEIDING GEEFT AAN ÉÉN OF MEERDERE AFDELINGEN.....	66
4.2.3.2. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST DIE LEIDING GEEFT AAN EEN (SUB) AFDELING, DIE TEVENS DAGDAGELIJKS WORDT INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN (EN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN).....	74
4.2.3.3. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST HOOFDZAKELIJK GERICHT OP DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	82
4.3. DE FUNCTIE VAN SECRETARIS	87
4.3.1. VASTSTELLINGEN SECRETARIS "AS IS".....	87
4.3.1.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS DIE TEVENS WORDT INGESCHAKELD IN PRIMAIRE PROCESSEN	89
4.3.1.2. DE SECRETARIS-SYSTEEMBEHEERDER	94
4.3.1.3. DE KABINETSECRETARIS	96
4.3.2. REFLECTIES FUNCTIE SECRETARIS "TO BE".....	97
4.3.2.1. EEN ADEQUATE REGELGEVING VOOR DE RECHTSPOSITIEREGELING VAN HET GEHELE NIVEAU B	98
4.3.2.2. MET BETREKKING TOT HET LEIDINGGEVENDE MIDDENKADER.....	100

4.3.2.3. MET BETREKKING TOT HET NIVEAU B DAT DEELNEEMT AAN DE PRIMAIRE PROCESSEN	105
4.3.2.4. MET BETREKKING TOT HET NIVEAU B DAT DEELNEEMT AAN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	107
4.3.2.4.1. DE ICT DESKUNDIGE	107
4.3.2.4.2. DE KABINETSECRETARIS	108
4.3.3. ONTWERP FUNCTIEFAMILIES SECRETARIS "AS IS +"	109
4.3.3.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS DIE TEVENS WORDT INGESCHAKELD IN PRIMAIRE PROCESSEN	109
4.3.3.2. DE SECRETARIS – DOSSIERBEHEER IN PRIMAIRE PROCESSEN	114
4.3.3.3. DE SECRETARIS – SYSTEEMBEHEERDER	117
4.3.3.4. DE KABINETSECRETARIS	120
4.4. PARKETJURIST	123
4.4.1. DE PARKETJURIST "AS-IS"	123
4.4.1.1. MET BETREKKING TOT DE PARKETJURIST DIE HOOFDZAKELIJK WORDT INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN	125
4.4.1.2. MET BETREKKING TOT DE PARKETJURIST DIE WORDT INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	128
4.4.2. REFLECTIES PARKETJURIST "TO BE"	129
4.4.2.1. DE PARKETJURIST HOOFDZAKELIJK TEWERKGESTELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN	129
4.4.2.2. DE PARKETJURIST HOOFDZAKELIJK TEWERKGESTELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	135
4.4.3. ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVINGEN PARKETJURIST "AS IS +"	138
4.4.3.1. DE JUNIOR PARKETJURIST DIE HOOFDZAKELIJK TEWERKGESTELD WORDT IN DE PRIMAIRE PROCESSEN	138
4.4.3.2. DE SENIOR PARKETJURIST DIE IN HOOFDZAAK WORDT TEWERKGESTELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN	143
4.4.3.3. SENIOR PARKETJURIST HOOFDZAKELIJK TEWERKGESTELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	149
BIJLAGE 1	153
NOTEN	155

1. INLEIDING

Politieke en gerechtelijke overheden reflecteren volop over de modernisering van het beheer van hoven en rechtbanken. Hierbij komen tal van aspecten aan bod waaronder meer responsabilisering en verzelfstandiging (met een verschuiving van beslissingsbevoegdheden en een wijziging van gezagstructuren), de aanpassing van schaalgroottes van de entiteiten, de verdere uitbouw en de reorganisatie van ondersteunende processen (ICT, kennisbeheer, statistiek...).

Het is evident dat het personeelsbeleid een wezenlijk deel uitmaakt van deze reflectie. De juiste inzet op de juiste niveaus van de juiste medewerkers in de diverse sleutelprocessen (beslissen/beleid, kernactiviteiten, ondersteuning) is een belangrijke uitdaging. De beschrijvingen van de rollen en de verantwoordelijkheden van de diverse functies binnen deze sleutelprocessen en van hun specifieke bijdrage voor de organisatie zijn het aanknopingspunt bij uitstek in een hedendaags integraal personeelsbeleid; zij zijn immers de basis voor de selecties, de evaluaties, het weddenniveau, de opleiding, enz.

Deze eigentijdse benadering werd geïmplementeerd in 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 (in het bijzonder de artikelen 15 en 16).

De CMRO sloot op 4 juni 2008 een protocol af met de toenmalige minister van Justitie, de vertegenwoordigers van de rechterlijke orde¹ en de FOD Justitie, waarbij zij zich engageerde om ontwerpen op te maken van functiebeschrijvingen / functiefamilies voor het gerechtspersoneel van het niveau A, de griffiers en de secretarissen.

Deze beschrijvingen worden opgesteld in uitvoering van voormelde regelgeving. Er wordt gewerkt in twee fases. In een eerste fase komt het gerechtspersoneel van het Openbaar Ministerie aan bod. Vervolgens wordt een analyse gemaakt van het gerechtspersoneel van de zetel. Dit rapport is een eerste resultaat van de eerste fase. Het behandelt de basisfuncties van het gerechtspersoneel van het openbaar ministerie, zijnde de hoofdsecretaris, de secretaris-hoofd van dienst, de secretarissen en de parketjurist.

Functiebeschrijvingen kunnen onmogelijk los worden gezien van de organisatie in haar geheel, die actueel in volle verandering is. De ontwerpen van functiebeschrijvingen worden dan ook uitvoerig in deze context geplaatst.

Voor de CMRO is een nauwe samenwerking met het terrein bij al haar projecten essentieel. Zij beoogt dit ook in dit project. Het team bedankt al diegenen die tot op heden hebben meegewerkt van harte voor hun enthousiasme en openheid.

2. WERKMETHODE

2.1. METHODOLOGIE FUNCTIEBESCHRIJVINGEN

Het team is bij haar redactie van de ontwerpen van functiebeschrijvingen en functiefamilies gebonden aan de methodologie die in het nieuwe statuut is opgenomen.

De wetgever koos voor het "competentiegerelateerde functiewegingssysteem 5+1 Compas" van het privébedrijf Hudson. De functies die moeten worden gewogen dienen hiertoe, op een gestandaardiseerde manier, in kaart te worden gebracht. Een tiental rubrieken, waaronder de rollen en resultaatgebieden, de autonomie en de positionering, moeten in de functiebeschrijvingen worden uitgewerkt.

Op basis van de functiebeschrijvingen moet uiteindelijk kunnen worden opgemaakt welke bijdrage ze leveren ter ondersteuning van de doelstellingen van de organisatie. De competentieprofielen voor het niveau A worden bepaald op basis van de klasse waarin ze zijn gewogen.

2.2. INFORMATIEVERZAMELING

Hoe is het team tewerk gegaan bij de voorbereidingen van haar redactie van de ontwerpen?

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 taakhoud, 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.

Het team zond hiertoe voor het niveau A een vragenlijst aan de contactpersonen van de pilotsites. De opmaak van deze vragenlijst was ondermeer gebaseerd op al bestaande ontwerpen van functiebeschrijvingen en de jaarverslagen van de entiteiten. Voor wat betreft de secretarissen 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. Een synthese van de schriftelijke antwoorden en bemerkingen werd verder in een werkgroep besproken.

Het team *interviewde vervolgens een 50 tal functiehouders*. Voor het niveau A werd getracht alle door de werkgroep weerhouden functies aan bod te laten komen (bijv. hoofdsecretarissen van grote en kleine entiteiten).

Voor de secretarissen 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.

Het team stelde een vertrouwelijk individueel verslag op van het interview dat vervolgens aan de functiehouder ter goedkeuring werd toegezonden.

In een volgende fase werden een *25 tal beleidsverantwoordelijken van de pilotsites geïnterviewd* (kopschefs, hoofdsecretarissen en magistraten die zich bezighouden met bedrijfsvoering). Deze interviews waren gebaseerd op een werkdocument per functie, opgesteld op basis van de interviews met de functiehouders en diverse beleids- en wetenschappelijke documenten.

Diverse functies waren niet terug te vinden in pilotsites, bijv. de coördinatoren statistisch analisten / criminologen, de hoofdsecretarissen van het Hof van Cassatie en het federaal parket. De *scope van het project werd dan ook met deze functies uitgebreid*. Hiervoor werd een gelijkaardige methodologie gebruikt.

2.3. REDACTIE RAPPORT – ONTWERPEN VAN FUNCTIEBESCHRIJVINGEN

Voormelde werkzaamheden resulteerden tot op heden in dit eerste rapport. De resultaten van ons onderzoek van de functies van criminoloog, criminoloog - coördinator, statistisch analist en statistisch analist - coördinator zullen in een tweede rapport worden behandeld.

Vele geïnterviewden ventileerden tal van problemen die geen rechtstreeks verband hielden met hun functie. Het team vond het echter belangrijk om deze op te nemen in het rapport. Zij vormen immers de context waarin de functies evolueren. Zij werden in hoofdzaak geordend volgens de belangrijkste processen in de organisatie.

Vervolgens werd elke functie apart behandeld. In eerste instantie werd de bestaande situatie ("*as is*") omschreven op basis van alle elementen die het team op het terrein heeft gedetecteerd. Er werd getracht om zoveel mogelijk alle nuances en aspecten aan bod te laten komen. Om de bestaande situatie zo goed mogelijk te begrijpen werd ook telkens nagegaan wat de wetgever initieel met de functie beoogde en hoe deze uiteindelijk is geëvolueerd.

De organisatie is momenteel in volle verandering. In het openbaar ministerie geraken concepten van modern publiek management geleidelijk aan meer ingeburgerd, denk maar aan de uitwerking van het strategisch beleidsplan. Tijdens haar werkzaamheden nam het team bovendien kennis van de hervormingsplannen van de Minister van Justitie, aan de hand van zijn nota "Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie".

Het was dan ook noodzakelijk dat in dit project de nodige reflecties werden gehouden over de toekomstige evolutie van de functies ("*to be*"), in deze wijzigende context. Per functie werd getracht deze reflectie op gang te brengen. Het team baseerde zich hierbij op de bedenkingen van het terrein, diverse beleidsdocumenten en haar eigen analyses.

De voorwaarden om de kloof te overbruggen tussen de "functies *as*" is naar de "functies *to be*" zijn op heden nog quasi niet gerealiseerd. 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 voor een overgangsfase functiebeschrijvingen "*as is +*" uitgewerkt, die enerzijds zoveel mogelijk aansluiten bij de realiteit en anderzijds al elementen inhouden van de functie "to be". Dit geeft de mogelijkheid om toekomstige personeelsleden al te selecteren op "aangepaste" competenties. Bovendien laat het toe om opleidingsbehoeften te detecteren van de huidige personeelsleden, met het oog op het verwerven van die "aangepaste" competenties.

In plaats van louter een opsomming te geven van taken, dient het team, volgens de verplichte methodologie, de rollen en resultaatsgebieden van de functie te beschrijven. Deze worden dan met concrete taken geïllustreerd. Deze rollen worden bepaald aan de hand van de werkprocessen van een organisatie; men dient zich met andere woorden af te vragen in welke sleutelprocessen de functie betrokken is en welke bijdrage zij hierbij levert voor de organisatie. Voor elke rol die een functie vervult moet worden gezocht in welke grote domeinen de functie zijn taken moet uitvoeren om tot de resultaten te komen die de organisatie van de functie verwacht. Deze grote domeinen zijn de resultaatsgebieden van de functie.

Het team heeft getracht om, los van de functie, elke rol op dezelfde wijze te definiëren. Deze roldefinitie kan worden teruggevonden bij de reflecties over de "to be" functies. 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. Het gevolg daarvan was dat eenzelfde rol, per functie een andere betekenis kreeg of dat er verschillende namen voor dezelfde rollen werden gegeven. Onze werkwijze laat toe om de diverse functies onderling op een coherente en consistente wijze te benaderen. Ze laat toe te analyseren hoe de diverse functies éénzelfde rol uitoefenen; nemen zij bijvoorbeeld deze rol op ten aanzien van alle of enkele onderdelen of één onderdeel van de organisatie.

In laatste instantie dient te worden opgemerkt dat de functiebeschrijving in principe ongeveer tachtig procent van de rollen en de taken van de functiehouders dient te omvatten. Het kan desgevallend gebeuren dat een functiehouder een rol vervult die niet in de functiebeschrijving vermeld staat. Anderzijds kan het zijn dat een functiehouder slechts een deel van een rol of resultaatgebied opneemt of helemaal niet.

Normaliter worden in de functiebeschrijvingen vijf tot acht rollen en resultaatgebieden opgenomen. In onze ontwerpen van functiebeschrijvingen "as is+" hebben we alle rollen en resultaatgebieden opgenomen die wij naar aanleiding van ons onderzoek hebben gedetecteerd. Hierdoor zijn er in bepaalde gevallen meer dan acht rollen en resultaatgebieden. Het lijkt ons aangewezen dat het openbaar ministerie bij de validatie van de functiebeschrijvingen zelf beslist welke er uiteindelijk zullen worden weerhouden.

3. GLOBALE BEVINDINGEN OP BASIS VAN DE (TERREIN)ANALYSE

Tijdens de gesprekken signaleerde het terrein tal van complexe problemen. Een groot deel ervan overstijgen het project sensu stricto, maar zijn toch onlosmakelijk verbonden aan de reflectie over de functies. In dit deel geven wij een globaal overzicht van de belangrijkste problemen. In de hoofdstukken waarin de functies afzonderlijk aan bod komen zal op bepaalde kwesties worden teruggekomen. In het verleden zijn er al verschillende regelgevende en andere beleidsinitiatieven genomen om deze problemen op te lossen. Er blijkt echter nog een lange weg te gaan.

De problematiek wordt hierna ondermeer geordend vanuit de sleutelprocessen, in het openbaar ministerie, meer bepaald:

- de *beheersprocessen*: zij omvatten alle activiteiten van het plannen, het controleren, evalueren en bijsturen, op strategisch en operationeel niveau, zowel wat betreft het beheer als het strafrechtelijke beleid. Er wordt aan deelgenomen door personen met beslissingsbevoegdheid.
- de *primaire processen*: zij omvatten de kerntaken (corebusiness) van het openbaar ministerie, zijnde de behandeling van individuele gerechtelijke dossiers. In dit rapport vallen hieronder ook de werkzaamheden van het secretariaat in deze dossiers.
- de *ondersteunende processen*: zij ondersteunen de beheers- en de primaire processen (ICT, personeelsdienst, communicatie, kennisbeheer en dergelijke).

Bovendien komen ook de relatie tussen de rechterlijke orde en de FOD Justitie aan bod, evenals de schaalgrootte van de entiteiten.

3.1. DE RELATIE TUSSEN DE RECHTERLIJKE ORDE EN DE FOD JUSTITIE

De rechterlijke orde staat momenteel niet in voor de toebedeling van haar personele en materiële middelen (personeelsformaties, selecties, mutaties, ICT,..)².

De mogelijkheden en de autonomie bij het uittekenen van de beheersaspecten in een parketbeleidsplan zijn daardoor zeer beperkt. Ook de operationalisering ervan wordt bemoeilijkt.

Het terrein ervaart een grote afstand tussen haar en de FOD Justitie, de instantie die haar de middelen toebedeelt. De structuur is nog zeer bureaucratisch. De

FOD Justitie communiceert haar visie en strategie slechts in geringe mate. Haar behandeling van vragen op het gebied van de toedeling van personeel en materiele middelen is weinig transparant, objectief en gestandaardiseerd. Er wordt daarenboven onvoldoende of te traag ingespeeld op behoeftes.

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.
- . Personeelsformaties 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 Directoraat-generaal Rechterlijke Organisatie (DGRO).

Het DGRO ontwikkelt momenteel verschillende projecten die hieraan zouden moeten tegemoetkomen, meer bepaald de oprichting van de dienst Accountmanagement, de aanduiding van correspondenten binnen de rechterlijke orde en het gebruik van een dienstencatalogus.

3.2. DE BEHEERSPROCESSEN BINNEN HET OPENBAAR MINISTERIE

Ook de beheersprocessen binnen het openbaar ministerie kunnen worden verbeterd.

Meermaals werd gewezen op het feit dat er 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. De verhoudingen tussen de leidinggevenden van deze twee groepen dienen te worden geformaliseerd en uitgeklaard.

Ondanks alle moderniseringspogingen is ook het openbaar ministerie nog steeds gestructureerd volgens een *bureaucratisch model*, met een strakke hiërarchie en een vrij strikte scheiding tussen de beslissers en de uitvoerders. Een *modern publiek management, waarbij de nadruk wordt gelegd op de (operationele) responsabilisering op elke niveau, heeft in het openbaar ministerie nog weinig ingang gevonden.*

Moderne organisatiebeheersing in al zijn aspecten waaronder een doelstellingen-, proces-, risicomanagement en organisatiemanagement geraakt slechts langzamerhand ingeburgerd in het openbaar ministerie.

Over het algemeen heeft de organisatie *weinig geïnvesteerd in de competenties en de technische expertise van de leidinggevenden onder het gerechtspersoneel.* Er is weinig expertise op het gebied van organisatiebeheersing. Er werd in het verleden niet altijd een moderne benadering van hen verwacht. Bovendien *ontbreken vaak accurate en uniforme meet- en opvolgingsinstrumenten* (statistieken, boordtabellen, werklasmeting, enz.).

Daarenboven neemt het tweede lijnmanagement geregeld taken op zich van het eerste lijnmanagement; hoofdsecretarissen nemen bijvoorbeeld bepaalde taken over die logischerwijze door de secretaris-hoofden van dienst of door de secretarissen moeten worden uitgevoerd. Er is nood aan aangepaste organogrammen en organisatiestructuren.

3.3. DE PRIMAIRE PROCESSEN BINNEN HET OM

De primaire processen zijn eveneens voor aanzienlijke verbetering vatbaar.

Iedere entiteit organiseert zijn processen op zijn eigen manier, zo ook zijn primaire processen. Er is *weinig onderlinge uniformiteit zowel tussen de parketten (auditoraten) als tussen de parketten (auditoraten)-generaal.*

Er zou meer aandacht en professionaliteit kunnen worden besteed aan de *uit- en de hertekening van deze processen in een aangepaste organisatie.*

De juiste inschakeling van de verschillende personeelscategorieën in deze processen wordt bemoeilijkt door de *vele functieoverlappendingen* die bestaan tussen:

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

Er bestaat een aanzienlijke behoefte om één en ander uit te klaren. Dergelijke overlappings zijn immers nefast, zowel voor de motivatie van het personeel als voor de efficiëntie en het zuinige bestuur in de organisatie.

Over het algemeen kan men zich vinden in het feit dat er zou worden vertrokken *vanuit de kerntaken van de magistraten*. Behoudens die 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. Het projectteam heeft hieromtrent al een begin van debat gelanceerd bij de vertegenwoordigers van de representatieve organen van het openbaar ministerie. Eventueel zullen op termijn zelfs regelgevende initiatieven noodzakelijk zijn. Uiteraard raakt deze oefening ook de essentie van de functie van de magistraat. Het is voor ons een evidentie dat er een nauwe samenwerking moet bestaan met het project functiebeschrijvingen voor de magistratuur.

Het spreekt voor zich dat in voorkomend geval elk niveau moet beschikken over de juiste expertise en competenties. Velen wijzen er op dat *het actuele niveau van bepaalde categorieën binnen de secretariaten beneden het vereiste peil* is. Verschillende aspecten kunnen hieraan ten grondslag liggen:

- . Zoals blijkt uit de voorbereidende werken die aanleiding gaven tot de wet van de 17 februari 1997³ waren de *verwachtingen van de wetgever* ten aanzien van de hoofdsecretaris en de secretaris nog *zeer gering* (zie infra).
- . De *magistratuur* heeft zich vanouds veelal aangesloten bij deze opvatting. Zij verwacht van deze categorieën weinig dat zij (verbeter)initiatieven nemen en dat zij zwaardere verantwoordelijkheden dragen. 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. Een grote uitzondering op het strakke toezicht wordt waargenomen bij de strafuitvoering; daar is weinig controle en begeleiding van de magistratuur.
- . Ondanks het feit dat de meesten *enkel hogere of zelfs lagere humaniora deden*, gebeurt de *opleiding in de organisatie vooral ter plaatse, op een weinig gestructureerde wijze*.
- . Wanneer een functiehouders de organisatie verlaat neemt hij vaak heel wat technische kennis en expertise met zich mee, die niet door de organisatie werd opgeslagen. *Kennisretentie is nog maar op beperkte schaal aanwezig*.

De praktijk wijst uit dat relatief nieuwe functies, zoals deze van criminoloog bij de jeugdsectie, door de beleidsmakers worden ingesteld *zonder voldoende duidelijke missie en positionering*. Niet juridische functies worden bovendien nog te weinig in hun specifieke expertise erkend.

3.4. DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

De processen ter ondersteuning van de beheers- en primaire processen kunnen eveneens 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 haar eigen ondersteuning⁴, bij gebrek aan centrale sturing en begeleiding.

De ondersteuning bij de *organisatiebeheersing* is nog maar 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 dispaaraat. Sommige kunnen zelfs 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 losstaande verbeterinitiatieven te lanceren. Het gebruik van flow charts⁵ bijvoorbeeld heeft nog geen algemene ingang gevonden.

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 gebruikersvriendelijk en interactief worden aangepakt. Omzendbrieven zijn hierbij niet steeds de meest aangewezen instrumenten.

De onlangs ingeschakelde HRM-attachés⁶ wijzen al op een nieuwe benadering. Deze functie is te recent om ze al te evalueren. Deze evaluatie dient echter te gebeuren in nauwe samenwerking met de gebruikers van deze nieuwe dienst.

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.

Voor een moderne organisatiebeheersing is de ontwikkeling van *meet- en opvolgingsinstrumenten* absoluut noodzakelijk. Bepaalde entiteiten kunnen hiervoor nog geen beroep doen op gestandaardiseerde businessapplicaties. De zin voor initiatief en de creativiteit van diegenen die zelf een applicatie "maison" hebben ontwikkeld kan alleen maar worden toegejuicht. Ondanks hun onmiskenbare nut voor de lokale entiteit, laten zij niet toe om uniforme gegevens te genereren. Daardoor zijn de meet- en opvolgingsinstrumenten 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 werklasmeteringsinstrument dat voor het openbaar ministerie nog in volle ontwikkeling is, wordt door het terrein ervaren als vrij complex, weinig gebruiksvriendelijk en vrij tijdsrovend.

De meeste geïnterviewden 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. Velen uiten de vrees dat, indien de ondersteuning binnen het openbaar ministerie te veel zou worden gecentraliseerd, er weerom te weinig (snel) op de lokale behoeften zou worden ingespeeld. Bovendien beklemtoonden alle beleidsverantwoordelijken dat de finale beslissingsbevoegdheid op het gebied van *het gebruik* van de toegekende personele en materiele middelen bij de leidinggevendenden zich op het lokale niveau diende te situeren.

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

3.5. DE SCHAALGROOTTE

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 kan 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.

Met het oog op een schematisering van de problematiek worden hierna alle huidige functies binnen een lokale entiteit ondergebracht in de processen waaraan ze actueel deelnemen.

SITUATIE AS IS				
FUNCTIES IN BEHEERSPROCESSEN (beslissen)			FUNCTIES IN PRIMAIRE PROCESSEN	FUNCTIES IN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN
Strategie (strafv. beleid/beheer)	Operationalisering strategie	Leiding geven coaching (1ste/2de lijn)	Dossierbeheer	Documentatie, ICT, personeelsbeheer, kennisbeheer, logistiek, communicatie
korpschef				
magistraten bedrijfsvoering			parketmagistraat	parketmagistraat
			parketjurist	parketmagistraat
hoofdsecretaris	hoofdsecretaris	hoofdsecretaris	hoofdsecretaris	hoofdsecretaris
secretaris-hoofd van dienst	secretaris-hoofd van dienst	secretaris-hoofd van dienst	secretaris- hoofd van dienst	secretaris-hoofd van dienst
			parketjurist	parketjurist
			criminoloog	criminoloog
				statistisch analist
				HRM
				vertaler-revisor
	secretaris	secretaris	secretaris	secretaris
			ex – adjunct-secretaris	
			niveau B (deskundige, ICT deskundige, adm. deskundige)	
			niveau C (assistent)	
			niveau D (medewerker)	

4. "AS IS" – "TO BE" PER FUNCTIE

4.1. DE HOOFDSECRETARIS

4.1.1. DE HOOFDSECRETARIS "AS IS"

De omschrijving van de functie van hoofdsecretaris in artikel 173 van het Gerechtelijk Wetboek is uiterst summier:

"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."

De genese en de verdere ontwikkeling van de functie is vrij opmerkelijk. De titel van hoofdsecretaris werd pas ingevoerd bij de wet van 17.02.1997⁷. Het is trouwens in die wet dat het secretariaat voor de eerste maal als entiteit werd erkend. Voorheen had een secretaris de leiding van de administratieve diensten.

Ondanks het feit dat nieuwe concepten van publiek management toentertijd al gestadig hun ingang vonden, limiteerde de wetgever in zijn toelichting bij deze wet het leiderschap nog expliciet tot het "praktische" leiderschap over het personeel van het secretariaat"⁸. 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.

Deze functieomschrijving werd niet gewijzigd door de wet van 25 april 2007⁹.

Onze analyse leert echter dat de functie in de loop der jaren in de praktijk verder gestalte heeft gekregen. Hieruit blijkt dat de regelgeving absoluut niet de enige bron kan zijn voor de concretisering van de functie.

De invulling ervan is zeer variabel per entiteit. Zij 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, beleidsorganen, duidelijke bevoegdheidsverdeling, enz.) spelen een belangrijke rol.

HET TEAM HEEFT OP BASIS VAN HAAR ANALYSE DIVERSE ROLLEN EN RESULTAATGEBIEDEN GEDETECTEERD:

In vrijwel elk gesprek komt tot uiting dat de hoofdsecretarissen *hun secretariaat zo optimaal mogelijk trachten te leiden*. Het is voor hen helemaal niet eenvoudig om dit te doen volgens de vereisten van een moderne organisatiebeheersing.

De meesten baseren zich vooral op hun gezond verstand en intuïtie. Diverse hoofdsecretarissen die vooraf nagenoeg in hoofdzaak in de primaire processen functioneerden, namen letterlijk van de ene dag op de andere de functie op, zonder de nodige inwerkingperiode of enige vooropleiding. De meeste functiehouders genoten een vooropleiding van hoger middelbaar.

Voor wat betreft het organisatiemanagement wordt nog maar weinig gewerkt met het expliciet formuleren van eigen doelstellingen die aansluiten op die van de gehele entiteit. Niet overal is er een geactualiseerd en uitgewerkt organigram aanwezig.

Er is nog maar weinig sprake van een bewust en eigentijds procesmanagement. 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 wordt zelfs melding gemaakt van het feit dat in bepaalde gevallen processen worden aangepast louter ter oplossing van intermenselijke conflicten. Daarenboven ontbreken vaak de gestandaardiseerde noodzakelijke accurate meet- en opvolgingsinstrumenten.

Er zijn gevallen waar het gehele parket wordt gereorganiseerd. De hoofdsecretarissen worden hierbij betrokken. De reorganisatie gebeurt met de hulp van externe consultants of onder leiding van een orgaan dat werd 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 dubbelwerk of andere knelpunten en men doet al de oefening om de juiste functies in te schakelen.

De verificatie- en controlesystemen in de primaire processen verschillen in ruime mate. Personeelsleden worden in vele gevallen 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 de functiehouders echter nog steeds fouten in documenten die voordien al verschillende malen werden gecontroleerd. Sommige functiehouders 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 gevallen 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.

Zoals al vermeld wordt de hoofdsecretaris in zijn rol van personeelsverantwoordelijke 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 vaak bemoeilijkt.

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 weinig ervaren als belangrijk aanknopingspunten bij selectie, evaluatie en opleiding, enz. Zij hebben het gevoel dat zij weinig worden begeleid vanuit de centrale overheid.

Zij 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.). Hopelijk werken de onlangs aangeworven attachés HRM (zie supra) werkprocedures uit die op actieve wijze de lokale verantwoordelijke begeleiden en betrekken.

De toedeling van de taken aan personeelsleden en de sturing van de werklust, 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 de hoofdsecretarissen een grotere rol. In vele gevallen analyseren zij nog alle inkomende stukken en verdelen ze over de secties en de personeelsleden. In bepaalde gevallen werken de functiehouders zelf in de primaire of ondersteunende processen bij gebrek aan personeel.

De rol van beleidsadviseur wordt gezien ten opzichte van de korpschef en zij die verantwoordelijk zijn voor of betrokken worden bij de beleidsvoering van de gehele entiteit. Ook de invulling van deze rol varieert aanzienlijk per entiteit.

Zoals al vermeld is de wereld van de magistratuur nog vrij gescheiden 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 (korpchef/magistraten) en de uitvoerders (het parketsecretariaat).

Het kan de hoofdsecretarissen dan ook niet ten kwade worden geduid dat velen onder hen over relatief weinig managementervaring en –expertise beschikken, zodat sommige korpchefs minder geneigd zijn om hen in hun beleidsbepaling te betrekken.

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 wijzen de hoofdsecretarissen op de nefaste gevolgen van bepaalde aspecten van het beleidsplan op de werking van het parketsecretariaat;
- sommigen wijzen op bepaalde technische aspecten, bijvoorbeeld het ontbreken van een query voor de berekening van de doorlooptijden.

In bepaalde gevallen vloeit deze rol samen met die van *kabinetsecretaris* (zie punt 4.3.1.3.).

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.

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 de functiehouders daarnaast al een eigen, meer eigentijds, evaluatiesysteem met functionering- en evaluatiegesprekken.

Overeenkomstig het K.B. van 18.05.2009¹⁰, 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 op het feit dat ze weinig gestimuleerd worden om opleiding te volgen.

De meeste hoofdsecretarissen melden dat zij slechts uitzonderlijk beroep moeten doen op hun tuchtbevoegdheid cf. art. 410 e.v. Ger. W.

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 functiehouders meestal (dagdagelijks) in kennis van de gang van zaken.

In kleinere entiteiten vervullen de functiehouders 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 deze functiehouders 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 functiehouders 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.

Elke functiehouders 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 werden 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 Ompranet, 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.

Vooraf 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 immers nog nauw betrokken bij de primaire processen. 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 zijn bijna allen het eens over het grote nut van goede vademecums. Tijdsgebrek is het argument waarom in bepaalde gevallen vademecums ontbreken of niet worden geactualiseerd. Velen zijn het eens met het feit dat taakinformatie meer moet worden geïntegreerd in uniforme businessapplicaties.

De meeste hoofdsecretarissen beantwoorden regelmatig persoonlijke vragen van hun ondergeschikten over het personeelsstatuut.

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 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 worden opgemaakt, ondanks de vele tijd die ze er aan besteden. Dergelijke toestand wordt als demotiverend ervaren.

De rol van netwerker wordt niet overal op dezelfde wijze ingevuld. Binnen het Openbaar Ministerie bestaan er al enkele informele uitwisselingsfora tussen de functiehouders van verschillende parketten(-generaal). Het team heeft niettemin de indruk dat deze uitwisseling nog relatief beperkt is. Het team is 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 de meeste 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.

Het team heeft op heden weinig zicht in hoever de hoofdsecretarissen van de parketten-generaal en de auditoraten-generaal deze rol (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 imperatieve opleggen. Zij kunnen enkel beroep doen op hun goodwill. Een hoofdsecretaris van een parket-generaal vroeg 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 vervullen de hoofdsecretarissen minder *de rol van contactpersoon* met advocaten en burgers dan in kleinere.

Alle functiehouders nemen de rol van *materieel beheerder* op zich. Zij staan 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.

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 (bijv. gerechtskosten of strafuitvoering). Hierdoor hebben zij minder tijd om zich 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".

Zoals al gesteld werd de scope van het project uitgebreid met de hoofdsecretarissen van het parket-generaal Cassatie en het federaal parket. Hun rollen 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 nemen tevens de rol op van kabinetsecretaris.

4.1.2. REFLECTIES HOOFDSECRETARIS "TO BE "

De hervormingsplannen betreffende de hertekening van het gerechtelijke landschap die de Minister van Justitie heeft aangekondigd zullen uiteraard ook een aanzienlijke impact hebben op de toekomstige functie van hoofdsecretaris. Voor zover wij weten zouden bij deze hervormingen concepten van modern publiek management worden toegepast met aspecten als verzelfstandiging, afleggen van verantwoording, integraal beheer op lokaal niveau, schaalvergroting, beheersovereenkomsten, enz. Vele facetten zijn echter nog vrij vaag of ongekend. Ze zullen ongetwijfeld in de loop van het politieke debat stelselmatig worden uitgewerkt of herwerkt. Het is dan ook onbegonnen werk om in dit stadium al een volledig uitgewerkt ontwerp van functiebeschrijving voor de toekomst op te maken.

Hoe dan ook, er blijkt nood te zijn aan één of meerdere functies die zich, met kennis van zaken, in hoofdzaak kunnen fixeren op rollen met een belangrijke verantwoordelijkheid in de beheersprocessen, die uiteraard principale beslissingsbevoegdheden inhouden. Deze rollen worden niet alleen vervuld t.a.v. van het secretariaat, maar ook t.a.v. de lokale entiteit in zijn geheel. Iedereen is het echter eens over het feit dat het nog steeds de korpschef dient te zijn die de eindbeslissingen a posteriori controleert en desgevallend bijstuurt.

Rollen in ondersteunende processen, zoals communicatiebeheer, materieel- of personeelsbeheer 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.

Op basis van onze analyse geven wij hierna een eerste overzicht van mogelijke beheersrollen.

Het is niet uitgesloten dat deze rollen in de toekomst *deels door nieuwe of andere functies (in nieuwe beheersorganen) zullen worden overgenomen*. Zij kunnen eventueel zelfs bevoegd zijn voor alle personeelcategorieën, gerechtspersoneel en magistratuur. De kans is trouwens groot dat in de toekomst beslissingen collegiaal worden genomen en niet door één enkele functie. De functie zoals ze momenteel is geconcipieerd, kan desgevallend existentiële wijzigen ondergaan, waarbij ze aanzienlijk meer of zelfs minder bevoegdheden krijgt. In de hervormingsplannen van de Minister van Justitie is er bijvoorbeeld sprake van een beheersdirecteur. Zal deze in de toekomst een deel van de beheersrollen van de hoofdsecretaris overnemen? Zal de hoofdsecretaris zich in de toekomst vooral dienen toe te spitsen op het tweede lijnsmanagement en de verantwoordelijkheid over de primaire processen?

De "to be" functie(s) kan (kunnen) zich echter slechts voluit op deze beheersrollen 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 was echter 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. Wij hebben daartoe een debat opgestart met de beleidsverantwoordelijken van het openbaar ministerie.
- . De functie wordt voldoende ondersteund door gespecialiseerde functies, zoals human resources managers, ICT deskundigen en communicatiedeskundigen.
- . Er wordt een geresponsabiliseerd middenkader (bijvoorbeeld secretarissen en secretarissen - hoofden van dienst) uitgebouwd.
- . De functiehouders beschikken over voldoende technische expertise en de vereiste competenties. Het opleidingsinstituut zal hier een zeer belangrijke rol dienen te vervullen. In de organisatie zelf is immers onvoldoende expertise en competentie aanwezig. Bovendien bepaalt de huidige regelgeving dat deze functie in eerste instantie moeten worden ingevuld door interne bevordering (artikel 274, §2, eerste lid, Ger. W.).

Als voornaamste toekomstige rollen worden voorlopig weerhouden:

- . de rol van eindverantwoordelijke personeel en organisatie van het parketsecretariaat;
- . de rol van beleidsadviseur van de algemene directie;
- . de rol van coach ten opzichte van rechtstreeks subalterne medewerkers;
- . de rol van change agent;
- . de rol van netwerker;

De *rol van verantwoordelijke P&O* wordt in dit rapport voornamelijk gezien in de context van de organisatiebeheersing van het organisatieonderdeel waarvoor de functie zelf een beslissingsbevoegdheid heeft. De organisatiebeheersing omvat diverse aspecten die nauw aan elkaar gerelateerd zijn; het doelstellingen-, proces- en risicomangement, de organisatiestructuur, het informatie- en communicatiebeheer, het human resources management, de monitoring, het veranderingsmanagement en het facility management¹¹.

De functie vervult deze rol ten aanzien van het gehele secretariaat.

Voor wat betreft het doelstellingenmanagement is de functie eindverantwoordelijke voor de *formulering* van de resultaten en de inspanningen (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. 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 worden uitgewerkt.

De formulering van de doelstellingen van het secretariaat zijn het resultaat van nauw overleg met de korpschef (directie) en het middenkader. De functie krijgt hierbij ondersteuning van lokale of externe deskundigen.

De functie heeft de eindverantwoordelijkheid voor de *communicatie* van deze doelstellingen zodat ieder personeelslid er bij betrokken wordt.

De functie stuurt de *realisatie* van de doelstellingen en *stuurt ze eventueel bij*. Zij werkt hiertoe zeer nauw samen met haar middenkader dat ten gepaste tijde de nodige rekenschap aflegt. Zij baseert zich hiertoe op accurate meet- en opvolgingsinstrumenten, waarbij zij zich voor een correct gebruik laat ondersteunen door deskundigen, zowel op het centraal als het lokale niveau.

De functie legt achteraf de nodige *rekenschap* af door middel van jaarverslagen, en dergelijk meer.

De functie is (mede)verantwoordelijk voor het procesmanagement, waarbij de *sleutelprocessen (primaire, beheers, en ondersteunende) worden in kaart gebracht, geanalyseerd en mogelijk gereorganiseerd*. Uiteraard worden alle lokale beleidsverantwoordelijken hierbij betrokken.

De functie detecteert *mogelijke risico's en obstakels*, zijnde de interne en externe factoren die de realisatie van organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren.

Op het gebied van *het personeelsbeheer* neemt de functie slechts de principale beleidsbeslissingen. De rol van personeelsbeheerder wordt in dit rapport 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 werklust. De functie waakt erover dat met het oog op de realisatie van de doelstellingen van het secretariaat de *juiste functies, met de juiste functiehouders* worden ingeschakeld. Zij stuurt in deze context het beleid op het gebied van werving, evaluatie en opleiding en houdt een algemeen toezicht op de toebedeling van personeel aan de verschillende secties.

Ook voor wat betreft het *facility management* neemt de functie enkel de belangrijke beslissingen.

DE FUNCTIE DELEGEERT AAN HET MIDDENKADER DE DAGDAGELIJKSE OPERATIONELE BEVOEGDHEID OP HET GEBIED VAN PERSONEEL EN ORGANISATIE.

* * *

Om voornoemde theoretische concepten "aanschouwelijker" te maken volgt hierna, een weliswaar zeer gesimplificeerde en fictieve illustratie.

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 één zelfde 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 verder **gecontroleerd** door de meet- en opvolgingsinstrumenten.

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.

De rol van **netwerker** wordt gezien in de zin van het ontwikkelen en onderhouden - vanuit de bevoegdheden en technische expertise van de functie - van een informeel netwerk met het oog op de uitwisseling van kennis, expertise en informatie, zowel binnen het openbaar ministerie als met de ketenpartners.

Voor het doorbreken van de "eilandmentaliteit" van de meeste entiteiten is het wenselijk dat de functie 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.

De **rol van beleidsadviseur** wordt uitgeoefend vanuit de specifieke bevoegdheden en technische expertise van functie zelf, ten opzichte van diegenen die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

De functie maakt als beleidsadviseur **actief deel uit** van een beleidsorgaan, dat verantwoordelijk is voor de organisatiebeheersing van de gehele entiteit. Deze rol is onlosmakelijk verbonden aan die van eindverantwoordelijke personeel en organisatie t.a.v. zijn secretariaat.

Zolang er cf. de vigerende regelgeving en de facto nog een scheiding bestaat tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel, is er nood aan een **scharnierfunctie tussen de magistratuur en het gerechtspersoneel** waarbij de synergie tussen beiden wordt bevorderd.

Strafrechtelijk beleid en beheer zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. 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 functie speelt bij de verbinding tussen beiden een rol.

De rol van **veranderingsagent** wordt gezien in de zin van het stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven, zodat de implementatie van de veranderingsprocessen in de entiteit waarvoor men verantwoordelijkheid draagt wordt vergemakkelijkt.

Naar alle waarschijnlijkheid zal het beheer van hoven en rechtbanken in de komende jaren fundamentele wijzigingen ondergaan. Daar waar op nationaal niveau de politieke en gerechtelijke beleidsverantwoordelijken hun kloofanalyse zullen maken, zal de functie een belangrijke rol spelen op lokaal vlak. Door middel van een kloofanalyse wordt immers nagegaan wat het verschil is tussen de huidige en de gewenste situatie binnen de organisatie. Aan de hand van deze analyse kunnen de nodige maatregelen worden genomen om deze kloof te dichten.

De functie zal er op toezien dat wordt voorzien in de nodige communicatie zodat de verandering voldoende wordt voorbereid en begeleid.

De **rol van coach** wordt gezien vanuit het oogpunt van het individueel functioneren en de ontwikkeling van de personeelsleden. Hij behelst de aansturing, de opvolging, de motivatie en de evaluatie 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 rechtspersoneel.

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 rechtspersoneel. Voor deze groep is de tweejaarlijkse evaluatie reeds afgeschaft in 2004. Slechts in een beperkt aantal gevallen kan nog officieel worden geëvalueerd¹².

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 toekenning¹³. 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 benoemde overheid¹⁴. Dit aspect kan onzes inziens beter onder de rol van leidinggevende (zie infra) worden ondergebracht.

4.1.3. ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVINGEN HOOFDSECRETARIS "AS IS +"

Gedurende de werkzaamheden werd regelmatig van gedachten gewisseld over de vraag of de grootte van de entiteit een impact had op de essentie van de functie. Was deze met andere woorden dusdanig dat er verschillende functiebeschrijvingen dienden 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 waren 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 was in het begin niet zo markant. Uiteindelijk is het team van mening dat, met het oog op de coherentie tussen alle functies in de organisatie, 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 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.

Het team maakte bijgevolg drie ontwerpen op, meer bepaald:

- de hoofdsecretaris van een grote entiteit;
- de hoofdsecretaris van een middelgrote entiteit;
- de hoofdsecretaris van een kleine entiteit.

4.1.3.1. 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 RESULTAATSGBIEDEN

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 op het feit 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 personeelsbehoefte 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 opleidingsbehoefte 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 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 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 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

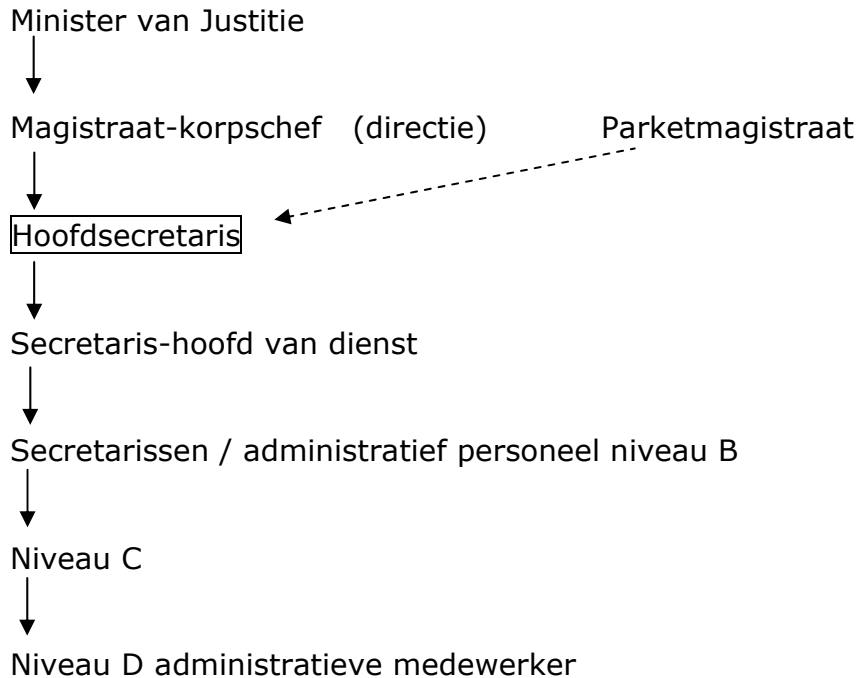
teneinde

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)

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 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 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 bevordering door overgang naar het niveau A of een gelijkaardige technische expertise verkregen door ervaring.

Kennis

Een grondige 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.

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.

4.1.3.2. 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 RESULTAATSGBIEDEN

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.

Mogelijke taken:

- 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 op het feit 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 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 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; l
- 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.

6. 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.

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:

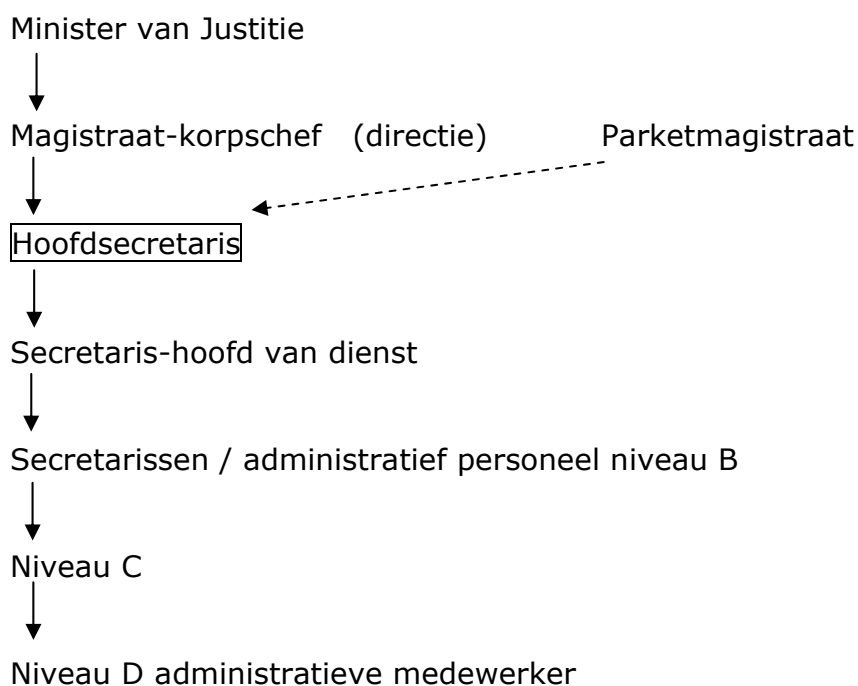
- voorzien in de nodige communicatie om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden.
- sensibiliseren van de rechtstreeks subalternen en toezien op de sensibilisering van zijn gerechtspersoneel;
- het vervullen van een voorbeeldfunctie.

9. Als **kabinetsecretaris** 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. 173 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 het secretariaat 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 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 bevordering door overgang naar het niveau A of een gelijkaardige technische expertise verkregen door ervaring.

Kennis

Een goede 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

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 ervaring in de organisatie.

4.1.3.3. 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 RESULTAATSGBIEDEN

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.

Mogelijke taken:

- 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 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 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 werklust.

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 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.

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:

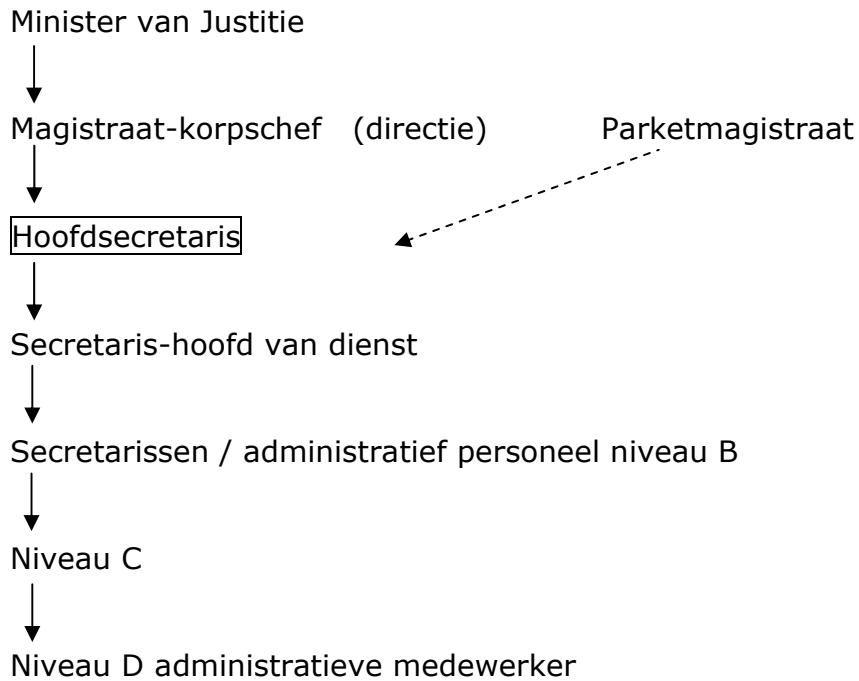
- voorzien in de communicatiebehoeften om de veranderingen voor te bereiden en hun ingang te doen vinden;
- sensibiliseren van zijn gerechtspersoneel;
- het vervullen van een voorbeeldfunctie.

11. Als **kabinetsecretaris** 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. 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 uitvoert.

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 of een gelijkaardige technische expertise verkregen door ervaring.

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 ervaring in de organisatie

4.2. DE FUNCTIE VAN SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST

4.2.1. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST "AS IS"

Het oude art. 182, 8ste lid, Ger. W., dat bestond voor de hervorming van het statuut door de wet van 25 april 2007, bepaalde dat:

« Bij een parket één tot drie secretarissen-hoofden van dienst kunnen worden aangewezen die onder het gezag van de hoofdsecretaris, deelnemen aan de leiding van het secretariaat »

De Koning bepaalde hun aantal en wees hen voor drie jaar aan uit secretarissen op voordracht van de korpschef en de hoofdsecretaris. Na negen jaar ambtsvervulling werden zij vast benoemd. Bovendien kon het aantal opgetrokken worden met één eenheid per dertig bijkomende personeelsleden.

Het is de wet van 17 februari 1997 die de benaming secretaris-hoofd van dienst heeft gegeven, welke tot op heden nog steeds wordt gebruikt. Al in 1967 werd de functie in het Gerechtelijk Wetboek geïntroduceerd ten behoeve van grote parketten. Destijds kreeg de functie de benaming van adjunct-secretaris-hoofd van dienst¹⁵. Deze graad werd gecreëerd naar analogie van die van griffier-hoofd van dienst in de griffies van de arrondissementsrechtbanken en arbeidshoven. Deze functie had tot doel om in grote diensten de leiding te verdelen over verschillende personeelsleden¹⁶.

In de wet van 25 april 2007 werd de oude graad van secretaris-hoofd van dienst opgenomen in het niveau A als een *functie* met als *titel* secretaris-hoofd van dienst (nieuw art. 172 Ger. W.). Conform de oorspronkelijke wil van de wetgever wordt hier eveneens in hoofdzaak een leidinggevende functie beoogd, met personeelsverantwoordelijkheid. Ook de titel bleef ongewijzigd. Dit blijkt uit de memorie van toelichting bij deze wet¹⁷ en de tekst van het nieuwe artikel 175 Ger. W.:

"Art. 175. 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."

De realiteit is hoe dan ook complexer. Bepaalde secretarissen-hoofd van dienst staan wel degelijk aan het hoofd van één of meerdere afdelingen. In andere gevallen krijgt de functie 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-hoofd van dienst."

Het team kon 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.

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. Zoals al gesteld werd de vermeerdering van het aantal secretarissen-hoofd van dienst in het verleden trouwens wettelijk bepaald naargelang het aantal personeelsleden. Voornamelijk in de grote secretariaten treffen we secretarissen-hoofd van dienst aan met een uitsluitend leidinggevende functie. In de kleinere entiteiten, is de functie – zoals ook vastgesteld bij de hoofdsecretarissen- meestal gemengd.

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 de functie 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 éénzelfde niveau grote verschillen bestaan in de zwaarte van functie"¹⁸.

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.

4.2.1.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN ÉÉN OF MEERDERE (SUB) AFDELINGEN

Onder de verschillende "types" van secretarissen-hoofd 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 werd beoogd, meer bepaald die van een leidinggevende die nauw samenwerkt met de hoofdsecretaris.

Eén van de opvallende kenmerken van een bepaald aantal 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-applicaties dragen hiertoe bij. Heel dikwijls zijn ze zelfs fysiek gescheiden van de andere secties. Deze autonomie 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, uiteraard op zijn niveau - weliswaar in meerdere of mindere mate - verschillende rollen op in de beheersprocessen. Zij hebben betrekking hebben op de leiding van het personeel en het organisatiebeheer. Bovendien geeft hij de leidende magistraat ondersteuning bij het operationaliseren van de doelstellingen van zijn afdeling.

Als *coach en als personeelsverantwoordelijke*, waakt hij over de motivatie van zijn personeelsleden en hij stimuleert de bureauchefs in hun professionele ontwikkeling. Hij neemt deel aan de selectie van het contractuele personeel dat bestemd is voor zijn dienst. Hij kent de verlopen toe.

Als *organisatiebeheerder en beleidsadviseur* pleegt hij regelmatig overleg met de bureauchefs, ondermeer over de werkorganisatie. Hij controleert, steekproefsgewijze, de correcte voorbereiding van de dossiers. Hij neemt deel aan de beleidsvergaderingen, waaraan de hoofdsecretaris participeert en/of leden van een lokaal beleidsorgaan. Hij werkt samen met het magistraat-afdelingshoofd, bijvoorbeeld met het oog op de implementatie van een nieuwe omzendbrief of hij stelt met hem een vademecum op dat het werkproces van zijn dienst beschrijft.

Hij oefent ook de rol uit van *eindverantwoordelijke van de primaire processen*. Hij neemt er echter niet dagdagelijks aan deel. Hij doet dit eerder in zijn hoedanigheid van leidinggevende of expert. Hij neemt bijvoorbeeld deel aan de reorganisatie van een bureau. In noodgevallen, wanneer er bijvoorbeeld verschillende afwezigen zijn of bij een plotse vermeerdering van de werklust springt hij zelf bij. In zijn hoedanigheid van expert kan hij zijn ondervinding en kennis gebruiken om complexe of ongewone problemen te helpen oplossen. Hij komt tussen ingeval zijn medewerkers twijfelen aan een bepaald element in de procedure, bijvoorbeeld het al dan niet seponeren.

Naast deze rollen nemen bepaalde secretarissen-hoofden van dienst, al dan niet binnen hun eigen afdeling, ook één of meerdere rollen op in de ondersteunende processen, zoals die van *stelsysteembeheerder, materieel beheerder of beheerder van personeelsdossiers*.

Deze secretaris-hoofd van dienst beschikt over een uitgebreide autonomie. Hij werkt regelmatig samen met de magistraten. Hij doet voorstellen tot verbetering. Hij wordt betrokken bij het beheer van zijn entiteit en zelfs bij de ontwikkeling van het strafrechtelijke beleid van zijn sectie. Minstens kan hij wijzen op de consequenties die bepaalde beleidsvoorstellen met zich meebrengen voor de werklust binnen zijn afdeling.

Sommige van onze gesprekspartners noemen hem een "mini hoofdsecretaris".

Uiteraard blijft de secretaris-hoofd van dienst onder het hiërarchische gezag van de hoofdsecretaris. Voor zover we nochtans 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.

Verschillende gesprekspartners zowel binnen de pilotsites als daarbuiten, beschreven varianten op deze functie; sommigen hadden de leiding over een andere afdeling van een zekere omvang (bijvoorbeeld de gehele correctionele afdeling), anderen hadden de leiding over verschillende kleinere afdelingen.

Samengevat, het centrale element is in elk geval dat de functie een tussenschakel vormt in de hiërarchische lijn van een entiteit van gemiddelde of grote omvang. In termen van rollen en verantwoordelijkheden vertoont de functie verschillende gelijkenissen met die van de hoofdsecretaris.

4.2.1.2. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST AAN HET HOOFD VAN EEN (SUB)AFDELING, DIE DAGELIJKS ACTIEF WORDT 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 functiehouders willen bevorderen, zonder rekening te houden met de behoeftes van de dienst.

Voor een verdere bespreking van deze rollen verwijzen wij naar punt 4.3.1.1.

4.2.1.3. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST DIE WORDT INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN, AL DAN NIET LEIDINGGEVENDE

Zoals we al hebben opgemerkt lieten de personeelsformaties, vóór het nieuwe statuut, nauwelijks toe om gespecialiseerd personeel in te schakelen in deze processen. Nochtans groeide de behoefte aan gespecialiseerd personeel met de jaren. Met uitzondering van enkele bijzondere graden (zoals voor de vertalers), dienden men personeel te "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. Ook zij hebben een ruime autonomie in de materie die zij beheren. Blijkbaar beschikken ze over een tamelijk grote marge om in hun domeinen 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 secretarissen-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 aankopen 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 personeeldossiers (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 functiehouder ontwikkelt, weliswaar op zijn niveau, een visie over het functioneren van het secretariaat. In principe dient zij in staat te zijn om de hoofdsecretaris en of de korpschef te adviseren over een betere organisatie van de werkprocessen waarin zij functioneert.

* * *

Het team heeft op het terrein zeven functiehouders geïnterviewd. Om zeker te zijn dat het alle mogelijke varianten zouden zijn onderzocht, heeft het een vragenlijst toegestuurd aan alle entiteiten met één of meerdere secretarissen-hoofd van dienst¹⁹.

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 pilotsites onvoldoende tot uiting dat de *meeste functiehouders rollen combineren in alle sleutelprocessen (leiding geven, primaire processen en ondersteunende processen)*.

Met deze bijkomende vaststellingen wel degelijk rekening te worden gehouden bij de opstelling van de functiebeschrijvingen "as is +".

4.2.2. REFLECTIES SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST "TO BE"

Het eerder ambivalente beeld van de functie en haar diversiteit wordt bevestigd in onze gesprekken met de beleidsverantwoordelijken.

Eenzijds stelt geen enkele gesprekspartner het belang en de noodzakelijkheid 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?

4.2.2.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS-HOOFD 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.

Deze functie 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 de functie zich dusdanig isoleert dat zij geen globale kijk meer heeft op de gehele entiteit. Het lijkt daarom aangewezen dat de functie deel zou uitmaken van een leidinggevend team, dat ondermeer is samengesteld met andere hoofden van dienst. Duidelijkheidshalve 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 ontwerpnota 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 de in de nota meermaals aangehaalde "afdelingssecretariaten"²⁰.

Hoe dan ook zal grondig moeten worden nagedacht wanneer de functie in de toekomst moet worden opgenomen in de personeelsformaties. Deze vraag is ondermeer gerelateerd aan de schaalgrootte van de entiteit en de functieinvulling van de secretaris. Indien aan deze 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 4.1.2.

Bovendien zou deze functie een rol van eindverantwoordelijke behouden voor de primaire processen van zijn dienst.

4.2.2.2. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST VERANTWOORDELIJK VOOR EEN SECTIE OF EEN DIENST BELAST MET DE PRIMAIRE PROCESSEN, DIE ACTIEF EN DAGELIJKS DEELNEEMT AAN DEZE 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 van rolverwarring, alsook een bron van 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 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.

4.2.2.3. DE SECRETARIS-HOOFD 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 verbonden²¹"

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 om ondersteunende functies te vervullen, die eerder in de voorziene 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. Zij zijn echter bezorgd dat er een weerom een afstand zou ontstaan tussen deze dienst en het terrein, zodat de lokale entiteiten eindelijk niets zouden winnen bij de verandering.

In deze context kan worden opgemerkt dat de oriëntatienota van de Minister van Justitie al een nieuwe structuur voorziet. *Een aantal diensten van de FOD Justitie worden verzelfstandigd in een Gemeenschappelijke beheersdienst. De Beheersdienst moet een gezamenlijk platform worden voor de Zetel, het Openbaar Ministerie en de Minister van Justitie waarin zij in partnerariaat optreden (...).*²² Deze ruimere structuur komt in de plaats de gemeenschappelijke steundienst van het openbaar ministerie²³.

De nota stelt, op het lokale niveau, de installatie voor van beheersdiensten die zijn toevertrouwd aan beheersdirecteurs, niet-magistraten, geplaatst onder de autoriteit en de controle 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."*²⁴

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.

Uit de nota van de Minister menen wij tevens te mogen afleiden dat professionalisering van de functies noodzakelijkerwijze moet worden verhoogd. Bij een verhoging van de beheersbevoegdheden wordt dit zelfs onvermijdelijk

In een overgangfase is er uiteraard nood aan een functiebeschrijving voor secretarissen-hoofden van dienst die actueel deze ondersteunende rollen op zich nemen.

4.2.3. SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST "AS IS +"

Hierna worden drie soorten functies weerhouden:

- de secretaris-hoofd van dienst die leiding geeft 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.

4.2.3.1. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST DIE LEIDING GEEFT 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 RESULTAATSGBIEDEN

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 toedeling 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 en externe opleidingen.

8. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

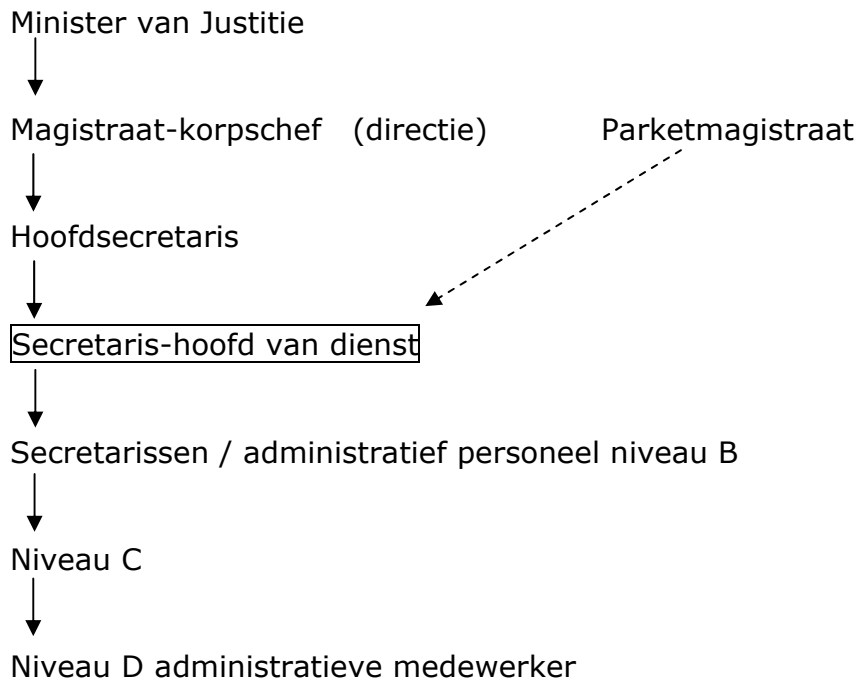
teneinde

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 bevordering door overgang naar het niveau A of een gelijkaardige technische expertise verkregen door ervaring.

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

4.2.3.2. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST DIE LEIDING GEEFT AAN EEN (SUB)AFDELING EN DIE TEVENS DAGDAGELIJKS WORDT 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 RESULTAATSGBIEDEN

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 kabinetsecretaris 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.

10. Als **veranderingsagent** stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven

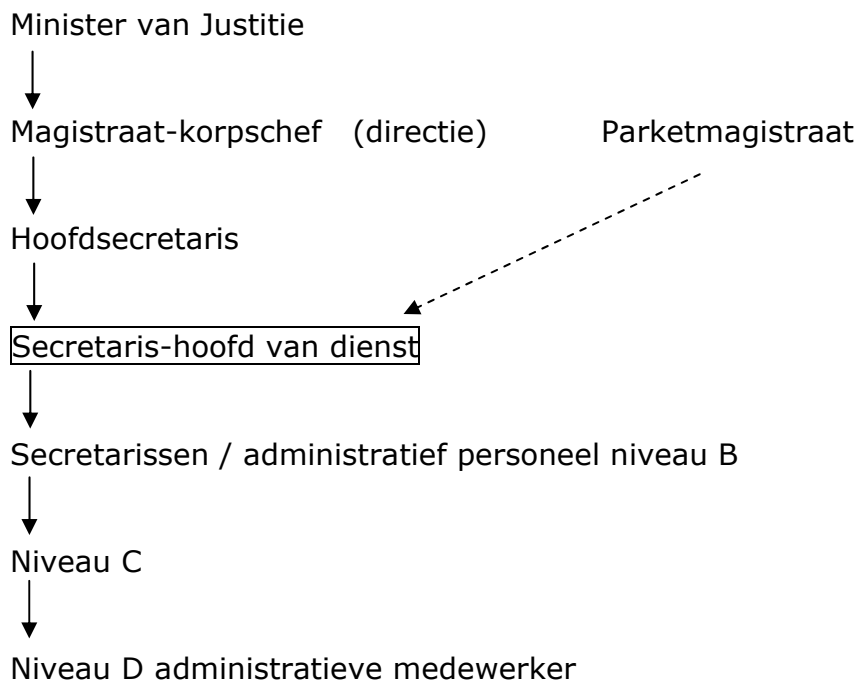
teneinde

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 volgens de regelgeving in het bezit te zijn van een master-diploma of bevordering door overgang naar het niveau A of een gelijkaardige technische expertise verkregen door ervaring.

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?

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.

4.2.3.3. DE SECRETARIS-HOOFD VAN DIENST HOOFDZAKELIJK GERICHT OP 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 RESULTAATGEBIEDEN

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 kabinetsecretaris 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:

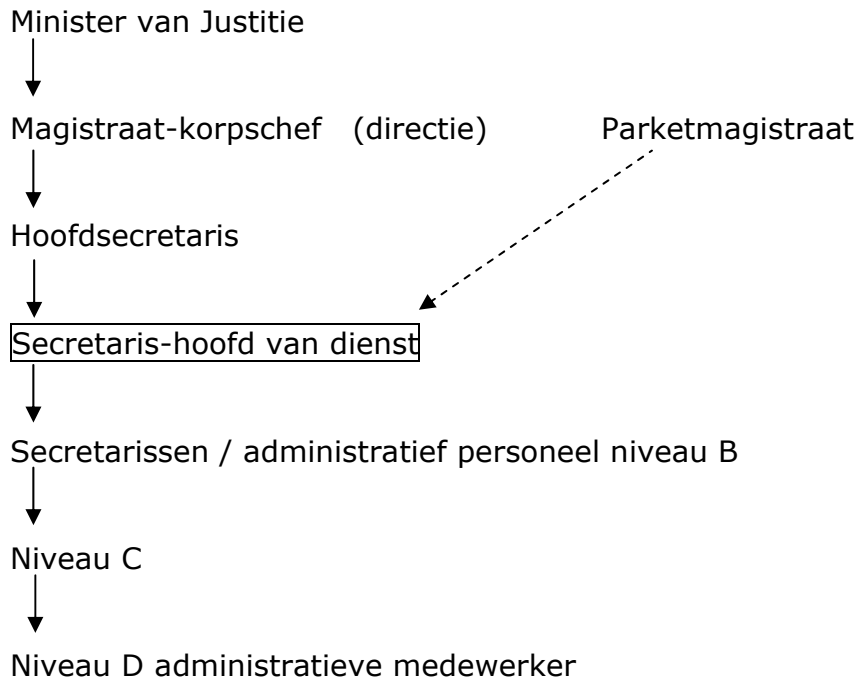
- actief deelnemen aan overlegvergaderingen met de hoofdsecretaris, (de secretarissen-hoofd van dienst) en de betrokken magistraten.

4. Als **peter** het ondersteunen en begeleiden van zijn medewerkers

teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

SITUERING



POSITIONERING

de functie krijgt leiding van:

de hoofdsecretaris (art. 175 Ger. W.)

de functie geeft leiding aan:

minder dan 5

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 of een gelijkaardige technische expertise verkregen door ervaring.

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?

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

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.

4.3. DE FUNCTIE VAN SECRETARIS

4.3.1. VASTSTELLINGEN SECRETARIS "AS IS"

Cf. art 176 van het Gerechtelijk Wetboek wordt de functie 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."

Ook deze omschrijving biedt weinig houvast. Ze beoogt vooral rollen in de primaire en ondersteunende processen. Van beheersrollen is geen sprake.

De inhoud van dit artikel werd bepaald in de wet van 1997 (oude art. 182). De wet van 25 april 2007 heeft de inhoud ervan ongewijzigd overgenomen.

De wetgever lichtte het ontwerp van de wet van 1997²⁵ toe als volgt: *Het is onmogelijk van de parketsecretaris een soort hulpprocurator 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 authenticereert 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.”

De functie heeft zich, net zoals de functie van secretarissen-hoofd van dienst, in de loop der jaren op totaal uiteenlopende wijzen ontwikkeld. De graad dekt uiteenlopende functies die zich situeren in alle sleutelprocessen: beheersprocessen, primaire (administratief/justitieel) en ondersteunende processen.

Het team interviewde vier types van functiehouders:

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

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

Het is frappant dat geen enkele secretaris (ondanks de expliciete vraag van het projectteam) werd geïnterviewd die enkel als dossierbeheerder werkte in de primaire processen. Nochtans zou dit voor een substantieel gedeelte van de secretarissen het geval zijn.

4.3.1.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS DIE TEVENS WORDT INGESCHAKELD IN 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 lokaal bepaald.

Het aantal ondergeschikten varieert van een twee tot een twaalfal personen.

Bij de meeste secretarissen primeert *de rol van dossierbeheerder*. Over het algemeen neemt deze het grootste deel van de dagtaak in beslag. Sommigen vinden het spijtig dat ze te weinig tijd hebben voor andere rollen.

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. In sommige gevallen neemt de functiehouder de materie over die hij behandelde vooraleer hij bureelhoofd werd.

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

In zover het team op basis van haar terreinanalyse kan afleiden, zijn de taken over het algemeen *van administratieve aard*, weliswaar gaande van zeer eenvoudig tot (meer) complex.

Dit wordt ook gestaafd door de Omzendbrief betreffende de handtekeningbevoegdheid van de secretaris²⁶. Het team heeft getracht de lijst van taken die verbonden zijn aan deze handtekeningsbevoegdheid te analyseren in overeenstemming met de vereisten die verbonden zijn aan de competentie "omgaan met informatie" van het 5 + 1 competentiemodel van Hudson. Uiteraard zullen een deel van deze taken in concreto, onder controle van de secretaris, ook worden uitgevoerd door gerechtspersoneel van niveau C en D.

In een groot deel van de gevallen vereisen deze taken slechts het begrijpen van elementaire en eenvoudige informatie, waarbij de keuze uit de oplossingen vast ligt en zeer beperkt is (= niveau D).

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 toekomen.

Het terugzenden van slecht gekanttekende processen-verbaal.

In andere gevallen moet men informatie met een beperkte moeilijkheidsgraad kunnen verwerken en decoderen. Bij onvolledige of onduidelijke informatie dient men te kunnen optreden. De informatie moet op tijd worden behandeld (= niveau C).

Bijvoorbeeld:

De briefwisseling met de politie betreffende de codificatie indien men van oordeel is dat de politie een zaak onder een verkeerde code heeft ingebracht.

Er zijn gevallen waarbij men informatie met een gemiddelde moeilijkheidsgraad moet kunnen analyseren, kritisch beoordelen en waarbij men dient te kiezen uit verschillende alternatieven (= niveau B).

Bijvoorbeeld:

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.

In bepaalde procesonderdelen of materies verrichten de secretarissen ook *justitiële taken*, waar ze - in tegenstelling tot wat de wetgever in 1997 beoogde - wel degelijk bijstand geven bij de ambtsverrichtingen van de magistraat. In politiesecties gebeurt het vaak 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, waaronder het kwalificeren, worden door de personeelsleden van het secretariaat (zelfs door niveau C en D) gedaan. De beslissingen om te seponeren of minnelijke schikkingen te sturen worden integraal door de administratie uitgevoerd, onder "geautomatiseerde handtekening" van de Procureur des Konings. In bepaalde gevallen detecteerde het team dat ze hierbij worden begeleid door (zeer gedetailleerde) vademecums met (zeer welomschreven) instructies, die zijn uitgewerkt door de administratie en de magistratuur.

In sommige auditoraten bereiden de secretarissen de kwalificatie voor in dossiers van strafhandhaving en maken in burgerlijke zaken de samenvatting met het oog op de opmaak van het advies.

Het is eveneens frappant dat zij die werken in een sectie strafuitvoering, algemeen gezien, een verregaande autonomie hebben. 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 strafrechtelijk beleid. Er is weinig

tussenkoms of controle van de magistratuur, zelf indien regelgeving moet worden toegepast met aanzienlijke gevolgen voor de veroordeelden, zoals 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.

Alle secretarissen nemen *de rol van coach* rol op. Zij zijn van oordeel dat zij een belangrijke bijdrage leveren bij 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 aan de goede sfeer binnen 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 de bepaalde secretarissen al functionering- en evaluatiegesprekken "avant la lettre".

Ook voor deze rol zijn de secretarissen weinig voorbereid of opgeleid. Velen baseren zich op hun intuïtie. De leiderschapsvisies 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 *de rol van personeelsbeheerder*. De meesten kennen het verlot toe aan hun medewerkers. Zij dienden hierbij wel te rapporteren aan de hoofdsecretaris. Slechts in uitzonderlijke gevallen mochten zij hierover niet zelf beslissen. Het beheer van de afwezigheden wegens ziekte (Medex) werd meestal door andere functies gedaan.

Zoals al gemeld bij de rol van dossierbeheerder, staan de meeste secretarissen in voor de sortering van de inkomende stukken en ze delen ze 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 leidinggevende rol). Zij kunnen zodoende rekening houden met ieders werklast.

De meeste secretarissen vervullen bepaalde aspecten van de rol van organisatiebeheerder. 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 functiehouders in een sectie strafuitvoering optimaal gebruik van de REA - applicatie; voordien waren niet alle mogelijkheden van het systeem gebruikt.

In alle gevallen investeren de functiehouders in het op peil houden van hun eigen technische kennis inzake regelgeving met gevolgen voor de primaire processen van hun dienst. Dit gebeurde door middel van studie van wetgeving, circulaire's, info van de FOD justitie, de plaatselijke documentatiedienst. Deze informatie wordt ondermeer teruggevonden op Omtranet of overgemaakt door de hoofdsecretaris. Bovendien bestond 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 trachtte 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.

Vele secretarissen zijn 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.

Voor zover het team het kan beoordelen, doen de secretarissen in de meeste gevallen weinig aan informele netwerking. Tussen de secretarissen van 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. Samenwerking behoort echter nog niet tot de bedrijfscultuur van de secretariaten. Velen konden zich vinden in een meer intensief informeel overleg of zelfs in een meer officieel overleg. In een bepaald secretariaat werd zelfs een werkgroep opgesteld met het oog op de uitbouw van samenwerkingsakkoorden met andere parketten.

In elk geval dient te worden onderlijnd dat er veelal quasi dagdagelijks overleg is met de ketenpartners, zijnde de griffie en de politie.

4.3.1.2. DE SECRETARIS-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 op lokaal vlak 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 (zie punt 4.2.1.3. bij de secretaris-hoofd van dienst).

Ook de secretarissen-systeembeheerders nemen de rol op van *ontwikkelaar van informaticatools*. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van systemen waarmee men het meest vertrouwd is; 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.

Voor sommige geledingen van het openbaar ministerie werden, 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" voor de politiesecties van de parketten, die nog zal worden vervangen door een nieuwe gecentraliseerde versie "MACH". De jeugdsecties gebruiken al enkele jaren de "PJP" applicatie.

Voor de parketten-generaal is een gemeenschappelijke applicatie "PAGE " nog in volle ontwikkeling. Voor de auditoraten-generaal/auditoraten is er nog geen gemeenschappelijke applicatie.

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. 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 ondermeer hierin 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, denk maar aan 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 gegevensbanken. Zij ontwikkelen bijvoorbeeld sturborden voor de opvolging van looptijden van bepaalde dossiers. Sommigen zijn hierdoor zelfs opgenomen in een lokaal beleidsorgaan.

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

De meeste secretarissen nemen de rol op van *kennisbeheerder*. 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.

4.3.1.3. DE KABINETSECRETARIS

De functie van kabinetsecretaris van de korpschef sluit nauw aan bij de functie van directiesecretaresse, 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".

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

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

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

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

Zij geeft ondersteuning door de inhoudelijke voorbereiding van vergaderingen, waarbij hij dossiers samenstelt en voorziet van de nodige documentatie. Zij staat in voor de verslaggeving ervan.

De functie 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.

4.3.2. REFLECTIES FUNCTIE SECRETARIS "TO BE "

Velen delen de opvatting dat de organisatie 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 judiciële 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.

Er ontbreekt een adequate regelgeving voor de rechtspositieregeling van het gehele niveau B. Bovendien zijn de noodzakelijke voorwaarden zoals omschreven voor de hoofdsecretarissen ook hier van toepassing (zie punt 4.1.2.).

4.3.2.1. EEN ADEQUATE REGELGEVING VOOR DE RECHTSPOSITIEREGELING VAN HET GEHELE NIVEAU B

De wetten van 10 juni 2006 en van 25 april 2007 hebben het niveau B gecreëerd en opgesplitst in:

- . leden van het parketsecretariaat, met de graad van secretaris (700 tal)²⁷;
- . personeel verbonden aan een parketsecretariaat, met de graad van deskundige, administratief deskundige en ICT deskundige²⁸.;
- . personeel verbonden aan de steundiensten, met de graad van deskundige, administratief deskundige en ICT deskundige²⁹.

Waarom werd deze opdeling tussen "leden" van het secretariaat en "personeel" gemaakt?

De rechtspositieregeling van de secretarissen, leden van het secretariaat, wordt in hoofdzaak (niet de personeelsformaties) geregeld 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 justitiële functie. Ondermeer in zijn advies nr. 41.041/4³⁰, 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. Blijkbaar is de wetgever van mening dat de secretaris meer medewerking verleend aan de uitoefening van de eigenlijke justitiële functie dan het administratieve personeel. Nochtans was hij niet onmiddellijk die mening toegedaan in zijn toelichting bij de wet van 02.1997 (zie supra).

De vraag is of de opdeling tussen leden van het parketsecretariaat en personeel van de parketsecretariaten en de steundienst - in de toekomst nog houdbaar en/of wenselijk is? Deze kwestie stelt zich uiteraard vooral bij de primaire processen, waar de eigenlijke justitiële functie wordt uitgeoefend.

Het statutair administratieve niveau B is in de gehele rechterlijke orde nog quasi onbestaande. De recent aangeworven contractuelen van dit niveau in de parketten zijn meestal professionele bachelors met een gedegen juridische vooropleiding. Op een bepaalde plaats worden zij zelfs al ingeschakeld in de primaire processen ter vervanging van parketjuristen, met zeer goed resultaat. Zij verlenen hier dus manifest hun medewerking aan de uitoefening van de eigenlijke justitiële 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 entiteiten professionele juridische bachelors als contractueel worden aangeworven in de niveaus C of zelfs D.

Naar alle waarschijnlijkheid zullen in de (nabije) toekomst performante businessapplicaties meer en meer administratieve taken (zelfs complexe) overnemen of ondersteunen. Het agendabeheer in gerechtelijke dossiers, een activiteit die momenteel enorm veel tijd vergt, zal bijvoorbeeld veel meer worden geautomatiseerd. In voorkomend geval zullen waarschijnlijk tal van eenvoudige taken veel minder tot het takenpakket van het gerechtspersoneel behoren en zal men zich vermoedelijk, vooral voor wat betreft het niveau B, meer en meer moeten fixeren op justitiële taken.

De twijfel van het team aan de bestaansreden van deze opsplitsing werd ook nog door een ander element ingegeven. Het legde aan de pilootsites 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, in het bijzonder de functiefamilies administratieve ondersteuning, documentatiebeheer, dossierbeheer, leiding geven. Voor de meeste pilootsites dienen deze functiefamilies wel te worden bijgesteld.

Naast het feit dat hun rechtspositieregeling in hoofdzaak wordt bepaald door de wetgever, hebben de secretarissen een hogere wedde dan de administratieve personeelsleden van het niveau B (behoudens de ICT deskundigen). Hun wedde is trouwens ook hoger dan die van de (leidinggevende) ambtenaren van het niveau B van de federale overheid. Het motiveren van dit weddenverschil motiveren zal daardoor een zeer moeilijke opgave zijn. Vermoedelijk zal dit aspect ook aan bod komen in het validatiecomité, waarin de FOD Personeel & Organisatie en de FOD Budget en Beheerscontrole vertegenwoordigd zijn.

4.3.2.2. MET BETREKKING TOT 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. Naar alle waarschijnlijkheid zullen daar enkel secretarissen worden ingeschakeld waarvan sprake in punt 4.3.2.3.

Vele beheersrollen die werden 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 (inclusief de rol van personeelsbeheerder);
- . 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;
- . de rol van veranderingsagent.

De rol van *dossierbeheerder in de primaire processen* behelst de behandeling van individuele dossiers vanuit de specifieke bevoegdheden van de functie.

De functie is verantwoordelijk voor het primaire proces van haar (sub)afdeling. Zij beheerst het volledig. Als ervaren dossierbeheerder neemt zij eraan deel in specifieke materies of in bepaalde onderdelen van de procedure. Zij springt bovendien in moeilijke dossiers, zij lost problemen op die de medewerkers niet zelf kunnen oplossen, zij is verantwoordelijke om nieuwe wetgeving in de

individuele dossiers toe te passen. Zij werkt hierbij in goed overleg met de betrokken magistraat.

De *rol van verantwoordelijke P&O* wordt in dit rapport gezien in de context van de organisatiebeheersing van het organisatieonderdeel waarvoor de functie zelf een beslissingsbevoegdheid heeft. De organisatiebeheersing omvat diverse aspecten die nauw aan elkaar gerelateerd zijn; het doelstellingen-, proces- en risicomanagement, de organisatiestructuur, het informatie- en communicatiebeheer, het human resources management, de monitoring, het veranderingsmanagement en het facility management.

De functie vervult verschillende aspecten van deze rol ten aanzien van zijn (sub)afdeling.

Voor wat betreft het doelstellingenmanagement is de functie verantwoordelijk voor de *formulering* van de resultaten en de inspanningen die zijn (sub)afdeling zal leveren op korte en middellange termijn. Deze resultaten en inspanningen kaderen in de operationele plannen van het secretariaat. Hij pleegt hiertoe overleg met de hoofdsecretaris of de secretaris-hoofd van dienst

Net zoals de hoofdsecretaris, kan de functie ook hier steeds beroep doen op de ondersteuning van lokale of externe deskundigen.

De functie *brengt zijn personeelsleden op de hoogte* van deze doelstellingen. Het zijn immers zij die ze in de praktijk zullen moeten omzetten.

De functie begeleidt de *realisatie ervan* en *stuurt ze eventueel bij*. Ook zij maakt hiertoe gebruik van accurate meet- en opvolgingsinstrumenten.

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

De functie is verantwoordelijk voor het management van het primaire proces waarvoor hij verantwoordelijk is; zij 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 functie detecteert *mogelijke risico's en obstakels*, zijnde de interne en externe factoren die de realisatie van organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren.

De functie is de eerste verantwoordelijke voor een *moderne uitbouw van de controle van het primaire proces*. Zij responsabiliseert haar personeelsleden en organiseert steekproefsgewijze controles.

Ter illustratie van deze rol verwijzen wij hier naar het fictieve (zie punt 4.1.2.) bij dezelfde rol in hoofde van de hoofdsecretaris.

*In dit voorbeeld werd 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 functie bij de operationalisering van bepaalde aspecten van deze doelstelling kan aanzienlijk zijn. Bijvoorbeeld voor wat betreft de juiste codering kan zij verschillende stappen ondernemen. Het bewustmaken van zijn personeelsleden van de problematiek, de aanpassing van het vademecum, een steekproefsgewijze controle, enz. Mogelijks verandert zij de taakhoud van bepaalde personeelsleden. Zij 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, competentie management), de toebedeling van de taken aan personeelsleden en de sturing van de werklust.

De functie maakt zich de elementaire beginselen van het nieuwe personeelsstatuut eigen en past ze toe in de praktijk. Zij wordt hierbij ondersteund door de HRM. Zij controleert of de diverse functies en hun competenties voldoende zijn aangepast aan de opdrachten van zijn (sub)entiteit. Zij 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. Zij staat in voor de toebedeling van het werk aan het personeel.

De **rol van beleidsadviseur** wordt uitgeoefend vanuit de specifieke bevoegdheden en technische expertise van functie zelf, ten opzichte van diegene die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

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

De **rol van coach** wordt gezien vanuit het oogpunt van het individueel functioneren en de ontwikkeling van de personeelsleden. Hij behelst de aansturing, de opvolging, de motivatie en de evaluatie van het personeel.

Deze rol is essentieel. De functie vervult hem ten opzichte van al haar ondergeschikten.

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

Weliswaar heeft de functie (vooralsnog) geen wettelijke evaluatiebevoegdheid. Toch is zij als functionele chef goed geplaatst om haar medewerkers te controleren en te evalueren. Zij is verantwoordelijk voor het primaire proces van zijn (sub)afdeling. Bij disfunctioneren dient zij tijdig in te grijpen. Zij heeft een goed zicht op de tekorten van zijn medewerkers die eventueel kunnen worden verholpen door bijkomende opleiding. Een steekproefsgewijze controle van haar personeelsleden kan onderdeel uitmaken van deze evaluatie.

De *rol van kennisbeheerder* wordt gezien in het licht van het op peil houden van de eigen kennis waarbij de allerhande informatie wordt verwerkt (taakinformatie, beleidsinformatie of P&O informatie) alsmede de overdracht ervan.

De functie 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 zij verantwoordelijk is. Desgevallend neemt zij hiervoor deel aan uitwisselingsfora of specifieke opleidingen. Vervolgens staat zij in voor de kennisoverdracht ervan. Zij doet dit door middel van de aanpassing van het vademecum, dienstnota's, overlegvergaderingen en dergelijke meer.

De functie neemt kennis van de wijzigingen in het personeelstatuut en communiceert ze aan haar ploeg.

De rol van *netwerker* wordt gezien in de zin van het ontwikkelen en onderhouden - vanuit de bevoegdheden en technische expertise van de functie - van een informeel netwerk met het oog op de uitwisseling van kennis, expertise en informatie, zowel binnen als openbaar ministerie als met de ketenpartners.

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

De *rol van extern aanspreekpunt* behelst het beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz. die te maken hebben met het domein waarvoor de functiehouder bevoegd is of waarvoor hij een doorverwijzingfunctie heeft.

Deze rol hangt deels samen met de rol van netwerker.

De rol van *change agent* wordt gezien in de zin van het stimuleren van bewustwording, aanvaarding, betrokkenheid en aanpassing ten opzichte van de veranderingsinitiatieven zodat de implementatie van de veranderingsprocessen in de entiteit waarvoor men verantwoordelijk draagt wordt vergemakkelijkt.

Ook de secretaris, als actor in de beheersprocessen dient op zijn niveau de nieuwe beheersconcepten uit te dragen naar zijn personeel toe. Hoe meer zijn personeelsleden het nut van bepaalde veranderingen gaan inzien, hoe groter de kans op succes.

4.3.2.3. MET BETREKKING TOT HET NIVEAU B DAT DEELNEEMT AAN DE PRIMAIRE PROCESSEN

In zijn toelichting bij deze wet van 12 februari 1997 stelde *de wetgever dat het onmogelijk was van de parketsecretaris een soort hulpprocurateur te maken, net zomin als hij gerechtelijke functies vervult, zoals het "voorstellen" van minnelijke schikkingen voor bepaalde overtredingen. De secretaris mocht van de wetgever niet ondertekenen "voor de procureur des Konings". De handtekening behoorde immers tot het ondeelbaar parket dat bestaat uit magistraten.* Het is frappant dat volgens de wetgever de secretarissen geen deel uitmaken van het parket. *Het feit dat de secretaris bepaalde administratieve documenten kon ondertekenen "in opdracht, kon blijkbaar niet worden omschreven als «bijstand in de ambtsverrichtingen» van de magistraat van het parket, zoals de bijstand als griffier. Volgens de wetgever kon de secretaris niet authenticeren en was hij hiërarchisch gebonden. Het hoofd van het parket zou telkens oordelen welke documenten de secretarissen zouden ondertekenen, zonder dat hij hierdoor zijn bevoegdheid zou delegeren³¹.*

De vraag is of dit standpunt nog kan behouden blijven?

Zoals al gesteld is het team 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 4.4.2.1.

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 4.3.2.1. 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 uiteindelijk voorlopig weerhouden:

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

De rol van *dossierbeheerder in de primaire processen* behelst de behandeling van individuele dossiers vanuit de specifieke bevoegdheden van de functie.

De facto speelt de functie in bepaalde gevallen in eenvoudige standaardzaken al een "justitieel oriënterende rol". Zoals reeds gesteld dient een grondig debat op gang te komen waarbij wordt uitgemaakt in hoeverre deze praktijk kan worden "geofficialiseerd". De functie 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 *justitieel dossierbeheerder*.

De *rol van kennisbeheerder* wordt gezien in het licht van de verwerking van informatie (taakinformatie, beleidsinformatie of P&O informatie) en de overdracht ervan.

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

4.3.2.4. MET BETREKKING TOT HET NIVEAU B DAT DEELNEEMT AAN 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 al gesteld bij de functie van secretaris-hoofd van dienst die hoofdzakelijk deelneemt aan de ondersteunende processen, voorziet de wetgever hiertoe reeds een organisatiestructuur en een statuut³².

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, met verschillende wedden weer manifest aan de orde.

4.3.2.4.1. DE ICT DESKUNDIGE

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

Er is echter een acute nood aan een betere organisatiestructuur. Er dient duidelijk te worden bepaald welk orgaan of instantie de bevoegdheid heeft om beslissingen te nemen op het gebied van de (verdere) ontwikkeling van de informatica binnen de Rechterlijke Orde. Deze informatica dient perfect aan te sluiten bij de primaire processen en de juiste basis te kunnen leggen voor de uitbouw van diverse beheersinstrumenten. Deze instantie zou 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 2005³³, te worden uitgeklaard.

Ook de diverse operationele bevoegdheden op lokaal, ressortelijk en nationaal niveau dienen te worden afgebakend. Momenteel bestaat er heel wat onduidelijkheid. Het voorval dat de stafdienst ICT bepaalde rechten ontzegde aan een secretaris-systeembeheerder, zonder hiervoor een alternatief aan te bieden, is hiervan een frappant voorbeeld. Er dient tevens te worden uitgemaakt op welk niveau een helpdesk moet worden gesitueerd (binnen de rechterlijke orde, bij de FOD justitie, nationaal, ressortelijk, lokaal,...).

Pas indien een juiste organisatiestructuur is gecreëerd - zoals aangekondigd door de Minister van Justitie -, waarbij de bevoegdheden zijn uitgeklaard kunnen o.i. de rollen van de toekomstige ICT deskundige voldoende worden omschreven.

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

4.3.2.4.2. DE KABINETSECRETARIS

Deze functie voldoet in het algemeen aan de verwachtingen van het terrein. Ze heeft voor zover het team het kan beoordelen weinig of geen problematische aspecten. De "to be" functie sluit dan ook aan bij het ontwerp van functie "as is". Het Gerechtelijk Wetboek heeft ze zelfs al als in 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. "

4.3.3. ONTWERP FUNCTIEFAMILIES SECRETARIS "AS IS +"

4.3.3.1. DE LEIDINGGEVENDE SECRETARIS DIE TEVENS WORDT INGESCHAKELD IN PRIMAIRE PROCESSEN.

DOEL

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 RESULTAATSGBIEDEN

1. Als **coach** het begeleiden en het stimuleren van de medewerkers van 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 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 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 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;
- instaan voor de opmaak van vademecums en dienstnota's;
- volgen van pertinente interne en externe opleidingen.

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 en de vigerende regelgeving, nemen van operationele beslissingen bij diverse aspecten van de organisatiebeheersing van de (sub)afdeling van het secretariaat,

teneinde

bij te dragen tot de optimalisering van de werking van de (sub)afdeling 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 zijn (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.

5. 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;
- instaan voor het adequate gebruik van de moderne instrumenten op het gebied van personeelsbeheer;
- 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 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, 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 een netwerk

teneinde

de processen van de (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
- het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden
- 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.

Beslissingsbevoegdheden:

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

- Niveaus waaraan men leiding geeft:
 - o B, C en D
- Heeft bevoegdheid over budget van:
 - o Nihil

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

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

4.3.3.2. DE SECRETARIS – DOSSIERBEHEERDER IN PRIMAIRE PROCESSEN

DOEL

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

ROLLEN EN RESULTAATGEBIEDEN

1. Als **administratief justitieel 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:

- o bij bepaalde inbreuken op de Wegcode, voorstellen van een verval van Strafvordering door Betaling van een Geldsom of het opmaken van de kwalificatie;
- o instaan voor de concrete regeling van de ten uitvoerlegging van bepaalde straffen;
- o 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.

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** het ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega's,

teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Beslissingsbevoegdheden:

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
 - o Aantal rechtstreekse medewerkers: minder dan 5 medewerkers
- Niveaus waaraan men (operationele) leiding geeft:
 - o B, C en D
- Heeft bevoegdheid over budget van:
 - o Nihil

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

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

4.3.3.3. DE SECRETARIS – 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 RESULTAATGEBIEDEN

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** het ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega's,

teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

Beslissingsbevoegdheden:

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
 - o Aantal rechtstreekse medewerkers: minder dan 5 medewerkers
- Niveaus waaraan men (operationele) leiding geeft:
 - o B, C en D
- Heeft bevoegdheid over budget van:
 - o Nihil
- Kan autonoom beslissen over:
 - o taakverdeling van het team, de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst
- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
 - o alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de dienstverantwoordelijke zijn taken uitvoert.

4.3.3.4. DE KABINETSECRETARIS

DOEL

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

ROLLEN EN RESULTAATGEBIEDEN

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

Beslissingsbevoegdheden:

- Is verantwoordelijk voor personeelsbestand van:
 - o Aantal rechtstreekse medewerkers: minder dan 5 medewerkers
- Niveaus waaraan men (operationele) leiding geeft:
 - o B, C en D
- Heeft bevoegdheid over budget van:
 - o Nihil
- Kan autonoom beslissen over:
 - o taakverdeling van het team, de organisatie van de werkzaamheden binnen de dienst
- Moet autorisatie vragen aan de leiding i.v.m.:
 - o alles wat afwijkt van de normale procedures en specifieke richtlijnen waarbinnen de dienstverantwoordelijke zijn taken uitoefent.

4.4. PARKETJURIST

4.4.1. DE PARKETJURIST "AS-IS"

Cf. artikel 162, §1 en §2, van het Gerechtelijk Wetboek wordt de functie 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....."

De inhoud van dit artikel werd bepaald door de wet van 24 maart 1999³⁴, die de functie instelde. De wet van 25 april 2007 heeft deze inhoud, behoudens het eerste lid van §1, gewijzigd overgenomen.

In zijn toelichting bij de wet van 1999 stelde de minister dat ze in de lijn lag van wat in het octopusakkoord werd vooropgesteld. Om gehoor te geven aan de roep van de parketmagistraten en magistraten van de zetel om ontlast te worden van administratieve taken, werd in dit akkoord beslist om te voorzien in een *gespecialiseerde administratieve ondersteuning*.

De statutarisering van de functie werd voorafgegaan door een aantal proefprojecten in Brussel, Antwerpen, Dendermonde, Gent, Mons, Doornik, Namen en Charleroi. Daar werden contractuele juristen ter beschikking gesteld van parketmagistraten en magistraten van de zetel.

De wetgever was zich blijkbaar bewust van een potentiële functieoverlapping met de functie van magistraat, griffier of secretaris. Hij legde in de voorbereidende werkzaamheden de nadruk op het feit dat de parketjuristen en de referendarissen geen magistraten waren en al evenmin naar believen overal inzetbaar. Zij dienden de magistraten te ontlasten van een groot aantal *administratieve taken van juridische aard* en hun de *nodige intellectuele bijstand* te verlenen opdat zij als rechter en parketmagistraat hun *respectieve opdrachten, met name recht spreken en vervolgen optimaal konden* vervullen³⁵. Zij mochten zich niet inlaten met de aan de griffiers en de secretarissen opgedragen taken³⁶. De wetgever heeft de taken met opzet niet nader omschreven. Hij gaf de voorkeur aan een bredere benadering waarbij het aan de korpschefs werd overgelaten om specifieke opdrachten voor te schrijven.

Deze bredere benadering heeft in de praktijk weinig houvast gegeven. Ook deze functie heeft zich in concreto deels anders ontwikkeld dan gepland door de wetgever.

Het team detecteerde twee aanmerkelijk van elkaar verschillende functies; de parketjurist die hoofdzakelijk wordt ingeschakeld in de primaire processen en deze die voornamelijk werkt in de ondersteunende processen.

4.4.1.1. MET BETREKKING TOT DE PARKETJURIST DIE HOOFDZAKELIJK WORDT INGESCHAKELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN.

De functie wordt vaak ingeschakeld daar waar één of meerdere magistraten ontbreken. Allerlei oorzaken worden hiervoor aangehaald; de verhoging van het aantal dossiers, de moeilijkheden bij de invulling van personeelsformaties, 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 worden ingeschakeld als *justitieel dossierbeheerder*. In bepaalde parketten waar de personeelsformaties van parketmagistraten zeer moeilijk kunnen worden ingevuld, is er actueel zelfs een verhouding van effectieve (contractuele) parketjuristen / effectieve magistraten van 1 op 2 of 2 op 3. De verhouding parketjuristen/magistraten verschilt eveneens naargelang de sectie.

De praktijk wijst uit dat *de invulling van deze rol zeer grote gelijkenissen vertoont met die van de parketmagistraat*. Het team trachtte de verschillen te detecteren aan de hand van de wijze waarop de zaken worden *toebedeeld* en de aspecten die de parketjuristen bij *de behandeling* ervan op zich nemen.

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.

In strafzaken werken de parketjuristen in *alle onderdelen van het opsporingsonderzoek*: Zij bestuderen de processen-verbaal en stellen de kantschriften op. Zij oriënteren het dossier (al dan niet seponeren, het voorstellen van een minnelijke schikking of een strafbemiddeling, enz.). Zij staan in voor de *redactie van eindvorderingen en dagvaardingen*. De parketjuristen maken tevens de *zittingsnota's* op. 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 normaliter 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 van hun werkzaamheden. Geen enkele parketjurist doet nachtdienst

In burgerlijke zaken (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 het jeugdrecht hebben de parketjuristen mutatis imutandis dezelfde bevoegdheden in overeenstemming met de geijkte procedures.

In de auditoraten zijn er actueel 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 rol van juridisch adviseur en kennisbeheerder (zie punt 4.4.1.2.).

Vanaf het moment dat een vertrouwensband ontstaat met de magistraat, hebben de parketjuristen meestal *een aanzienlijke autonomie*. 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.

De parketjuristen vervullen eveneens de *rol van kennis- en documentatiebeheerder*. Zij houden in hun domein hun eigen kennis op peil 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 *rol van beleidsadviseur* is vrijwel niet gedetecteerd. De meeste parketjuristen worden omzeggens 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 politieel overleg.

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 werken³⁷.

4.4.1.2. MET BETREKKING TOT DE PARKETJURIST DIE WORDT INGESCHAKELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN.

Deze functie situeert zich vooral op het niveau van de parketten-generaal.

De parketjuristen besteden het grootste gedeelte van hun dagtaak aan rollen in ondersteunende processen. Zij ondersteunen hierbij zowel de primaire als de beheersprocessen.

Op specifieke vraag van de parketmagistraten doen zij grondige juridische opzoeken (wetgeving, rechtspraak en rechtsleer) en stellen *juridische adviezen* op.

Zij doen aan *kennisbeheer*. Ze leggen bijvoorbeeld 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 diepgaande juridische opzoeken. Zij wonen passief vergaderingen bij en doen er de verslaggeving van.

Bepaalde functiehouders 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.

4.4.2. REFLECTIES PARKETJURIST "TO BE"

4.4.2.1. DE PARKETJURIST HOOFDZAKELIJK TEWERKGESTELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

Deze parketjuristen nemen de rol op van *dossierbeheerder in de primaire processen* die de behandeling behelst van individuele gerechtelijke dossiers vanuit de specifieke bevoegdheden van hun functie.

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. 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. Deze evolutie werd initieel door de wetgever niet beoogd; hij poneerde dat onder het begrip gerechtelijke bijstand niet bedoeld werden het geven van een beknopt overzicht van de feiten, de jurisprudentiële analyse en, tot slot het redigeren van een ontwerpbeslissing of vordering³⁸.

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 magistraat. 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 heeft de situatie echter een demotiverend effect. 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.

Uit de interviews met verschillende betrokkenen blijkt dat deze toestand ook de organisatie in haar geheel niet ten goede komt. Het is immers weinig billijk dat bestaande goede praktijken niet officieel worden gemaakt. 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 juiste 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 magistraten. In vergelijking met andere Europese landen heeft België immers een groot aantal parketmagistraten³⁹.

Eén en ander dient te worden uitgeklaard. Ook in dit geval is het bijgevolg cruciaal dat het debat wordt aangegaan over de kerntaken die enkel de parketmagistraat kan uitvoeren. Het team wil niet te zeer vooruitlopen op het debat. Louter om het op gang te brengen somt het hierna enkele mogelijke kerntaken op. Het team denkt bijvoorbeeld aan het nemen van justitiële beslissingen in zeer complexe of gevoelige dossiers en het contact in specifieke gevallen met de rechtsonderhorigen. Bovendien lijken de voortdurende toetsing van justitiële beslissingen aan het strafrechtelijke beleid en de stelselmatige reflecties met het oog op een eventuele bijstelling van dit beleid, belangrijke aspecten. Het waken over de eenheid van de beslissingen komt o.i. inziens eveneens als essentieel voor. De onafhankelijkheid van de parketmagistraat op de zitting, met andere woorden het niet gebonden zijn aan wat wordt gevorderd, schijnt ons evenzeer een wezenlijk aspect van de functie te zijn. Ook de dag- en de nachtdiensten lijken ons een belangrijk onderdeel te zijn van zijn taken.

Eens is uitgemaakt wat de kerntaken zijn van de magistraat dient te worden gezocht op *welke wijze de resterende taken van het gerechtspersoneel "officieel" kunnen worden gemaakt.*

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. Het team heeft getracht 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 OM begane fout, wanneer die magistraat binnen de grenzen van zijn wettelijke bevoegdheid heeft gehandeld⁴⁰.

Op de vraag van het team of de parketmagistraat bijgevolg in de meeste gevallen slechts een morele aansprakelijkheid heeft, waarbij hij enkel tuchtrechterlijk kan worden vervolgd, werd geen eenduidig antwoord gegeven. Meestal wordt gewag gemaakt 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 werden genomen in een dossier.

Voor wat betreft de invulling van deze handtekeningbevoegdheid, wordt vooral gedacht 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 handtekeningbevoegdheid 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 kon immers worden teruggekomen.

Er blijven echter tal van vragen. Zou er in de praktijk veel veranderen? Maakt een beperkte handtekeningbevoegdheid de praktijk voldoende "officieel"? Zouden bepaalde voorbereidingen van beslissingen van de parketjuristen waarvoor geen handtekeningbevoegdheid 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 handtekeningbevoegdheid 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 handtekeningbevoegdheid te geven op, voorwaarde dat de magistratuur duidelijke richtlijnen inzake strafrechterlijk beleid uitwerkt?

De wijze waarop Nederland de bevoegdheden van de diverse functies van het gerechtspersoneel "officieel" gemaakt heeft is, zoals al zeer summier aangehaald bij de functie van secretaris, voor het team een valabele denkpiste.

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 1.). 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 Justitie⁴¹, 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 ingrijpender en complexere beslissingsbevoegdheden zijn toebedeeld aan zwaarder gekwalificeerde functionarissen. Daarnaast zijn specifieke voorschriften voor overleg geformuleerd. De parketwerkers blijken zeer wel 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.

De organisatie van de 19 arrondissementsparketten laat dit systeem toe. Deze hebben grofweg eenzelfde organisatorische indeling met verschillende afdelingen⁴², waaronder de afdelingen "standaardzaken", "administratie, maatwerkzaken", "zware criminaliteit" en "bedrijfsvoering".

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 kantonzaken, 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 justitie⁴³:

- . *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);*
- . *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/afpraak (> 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.

Uiteraard kan het Nederlandse systeem enkel als inspiratiebron fungeren. Systemen kunnen niet zo maar worden overgenomen. Meermaals wordt bijvoorbeeld gewezen op het feit dat in Nederland de politie het vooronderzoek doet.

Deze problematiek 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 input⁴⁴. De uitwerking van dit management zou worden begeleid door een draaiboek of modellen.

Het team stelt zich 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.

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.

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.

De *rol van juris consult* behelst in dit rapport een adviesfunctie, vanuit de juridische expertise in een of meerdere domeinen, ter ondersteuning van de parketmagistraten bij hun behandeling van individuele gerechtelijke dossiers.

De functie doet, op vraag van de parketmagistraten, specifieke opzoeken (regelgeving, rechtsleer, rechtspraak, enz.).

Ingeval de functie zijn rol als individueel dossierbeheerder (senior) ten volle opneemt, zal deze rol naar alle waarschijnlijkheid redelijk beperkt blijven.

De *rol van kennisbeheerder* wordt in dit rapport gezien in het licht van het op peil houden van de eigen kennis waarbij allerhande informatie wordt verwerkt (taakinformatie, beleidsinformatie of P&O informatie), alsmede de overdracht ervan.

In eerste instantie zal de parketjurist, in de domeinen waarin hij functioneert, zijn *kennis moeten ontwikkelen en op peil* houden van de regelgeving, de rechtspraak, de rechtsleer en het strafrechtelijke beleid in de domeinen waarin hij functioneert. De organisatie zelf dient de parketjurist hierbij zo goed mogelijk te 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 dient uit den boze te zijn. 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.

4.4.2.2. DE PARKETJURIST HOOFDZAKELIJK TEWERKGESTELD IN DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

Zoals hiervoor al vermeld meent het team uit de voorbereidende werken te kunnen opmaken dat de wetgever voornamelijk deze functie voor de parketjurist beoogde. Zij verschilt fundamenteel van de vorige.

Ook deze functie dient meer te worden gevaloriseerd. Voor de motivatie van de functiehouders 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 een beleidsnota uitgewerkt. Deze voorziet 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 administraties⁴⁵. De concretisering van dit plan zal mogelijks ook beïnvloed worden door de hervormingsplannen van de Minister van Justitie.

De te ontwikkelen functie van de jurist-coördinator behoort niet tot de scope van het project. Het komt ons echter logisch voor dat, op het ogenblik dat deze functie daadwerkelijk vorm zou krijgen, ook hiervoor functiebeschrijvingen worden opgesteld. In voorkomend geval zal er moeten worden op toegezien dat ze zo goed mogelijk aansluit bij de functie die in dit rapport aan bod komt, zodat er zo weinig mogelijk rolverwarring kan ontstaan.

De functie die wel tot de scope van het project behoort, kreeg al deels vorm in de parketten-generaal. Er zal moeten 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.

De *rol van juris consult* behelst in dit rapport een adviesfunctie, vanuit de juridische expertise in één of meerdere materies, 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.

De *rol van beleidsadviseur* wordt uitgeoefend vanuit de specifieke bevoegdheden en technische expertise van functie zelf, ten opzichte van diegene die verantwoordelijk zijn voor een hoger echelon in de organisatie of diegenen die erbij betrokken zijn.

De functie kan, deskundige⁴⁶ 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.

De *rol van kennisbeheerder* wordt in dit rapport gezien in het licht van het op peil houden van de eigen kennis waarbij de allerhande informatie wordt verwerkt (taakinformatie, beleidsinformatie of P&O informatie) alsmede de overdracht ervan.

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 in de domeinen waarin hij functioneert. Verregaande specialisatie zal naar alle waarschijnlijkheid ook een grotere autonomie in de hand werken. Hij zal bijvoorbeeld zelf kunnen uitmaken welke studiedagen en opleiding hij kan gebruiken.

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.

Vanuit haar juridische specialisatie kan de functie een bijdrage leveren aan de opmaak 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 of vertaler-revisor, juridische bijstand geven bij de uitvoering van hun taken.

4.4.3. ONTWERP FUNCTIEBESCHRIJVINGEN PARKETJURIST "AS IS +"

4.4.3.1. DE JUNIOR PARKETJURIST DIE HOOFDZAKELIJK TEWERKGESTELD WORDT IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

DOEL VAN DE FUNCTIE

In overeenstemming met de vigerende reglementering, justitieel voorbereiden van gerechtelijke dossiers teneinde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen van de (sub)afdeling.

ROLLEN EN RESULTAATSGBIEDEN

1. Als **justitieel 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 strafrechterlijk 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:

- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in pertinente materies;
- permanente studie in het domein waarin men functioneert.

SITUERING

MINISTER VAN JUSTITIE



PROCUREUR-GENERAAL



□ PROCUREUR DES KONINGS



EERSTE SUBSTITUUT- PROCUREUR DES KONINGS



SUBSTITUUT-PROCUREUR DES KONINGS



PARKETJURIST EERSTE AANLEG

POSITIONERINGde functie krijgt leiding van:

hiërarchisch: de magistraat korpschef (art. 162, §2, tweede lid)

functioneel: één of meerdere parketmagistraten van de (sub)secties.

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 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 organisatie.

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

4.4.3.2. DE SENIOR PARKETJURIST DIE IN HOOFDZAAK WORDT TEWERKGESTELD IN DE PRIMAIRE PROCESSEN

DOEL VAN DE FUNCTIE

In overeenstemming met de vigerende reglementering, justitieel voorbereiden en behandelen van gerechtelijke dossiers teneinde bij te dragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen van de (sub)afdeling

ROLLEN EN RESULTAATSGBIEDEN

1. Als **justitieel 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 optimalisering van de kennis van het gerechtspersoneel en desgevallend van de magistraten van zijn (sub)afdeling.

Mogelijke taken:

- deelnemen aan studiedagen, colloquia, interne en externe opleidingen in pertinente materies;
- permanente studie in het domein waarin men functioneert;
- meewerken aan verbeterprojecten en de uitbouw van vademecums in het domein waarin men functioneert.

4. Als **extern aanspreekpunt**, in overeenstemming met de vigerende richtlijnen op het gebied van strafrechtelijk beleid, telefonisch beantwoorden van vragen van rechtsonderhorigen, advocaten, politie, maatschappelijke diensten, enz.

teneinde

gefundeerde en rechtsgeldige informatie te verschaffen.

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 ondersteunen en begeleiden van minder ervaren collega's, teneinde

bij te dragen tot hun optimaal functioneren.

SITUERING

MINISTER VAN JUSTITIE



PROCUREUR-GENERAAL



PROCUREUR DES KONINGS



EERSTE SUBSTITUUT- PROCUREUR DES KONINGS



SUBSTITUUT-PROCUREUR DES KONINGS

**PARKETJURIST EERSTE AANLEG****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:

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 zijn reflecties en bedenkingen inzake het strafrechtelijk 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

3 jaar

Inwerktijd

1 jaar

4.4.3.3. SENIOR PARKETJURIST HOOFDZAKELIJK TEWERKGESTELD 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 RESULTAATSGBIEDEN

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 rechtler;
- 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 optimalisering van de kennis binnen de gehele organisatie.

Mogelijke taken:

- permanente studie in één of meerdere het juridische vakdomeinen waarin men functioneert;
- 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;
- meewerken aan de opmaak van vademecums, handleidingen, draaiboeken, enz. die verband houden met het domein waarin men is gespecialiseerd.

SITUERING

MINISTER VAN JUSTITIE



PROCUREUR-GENERAAL



ADVOCAAT- GENERAAL



PARKETJURIST PARKET-GENERAAL

POSITIONERING

de functie krijgt leiding van:

hiërarchisch: de magistraat korpschef (art. 162, §2, tweede lid)

functioneel: een of meerdere parketmagistraten van de (sub)sectie(s)

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) kan worden geoptimaliseerd.

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

3 jaar

Inwerktijd

1 jaar

BIJLAGE 1

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 uitvoeren 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 .

.....”

NOTEN

¹ Pilootsites:

- 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 vredegerichten van Charleroi II en Antwerpen V
- de politierechtbanken van Charleroi en Antwerpen.

² Kamer van Volksvertegenwoordigers doc. 52 1596/001, p. 183

³ Wet 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

⁴ Opgeliet: 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

⁵ Flowchart: grafische representatie van alle activiteiten in een proces. Voorbeelden van activiteiten: operatie, vertraging, beslissing, opslag van informatie, controle etc. Een flowchart wordt gemaakt met behulp van symbolen. Deze symbolen hebben een gestandaardiseerde betekenis, zodat de flowchart een algemene methode vormt om processen te visualiseren

⁶ 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 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.

⁷ Wet 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

⁸ Senaat, 1995-1996, 1-270/1 p. 9

⁹ 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

¹⁰ 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

¹¹ 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 rechtsgebouw

¹² Art. 287ter, §5

¹³ Art. 287ter, §6. Ger. W.

¹⁴ Art. 21, derde lid, van het KB dd. 2 augustus 2002 tot invoering van de evaluatiecyclus in de federale overheidsdiensten

¹⁵ Senaat, Gewone zitting 1963-64, wetsontwerp van 10 december 1963 tot instelling van het Gerechtelijk Wetboek, Rapport van Commissaris Ch. Van Reepinghen, p.90

¹⁶ "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

¹⁷ Senaat 3-2009/1-2006/2007 p. 28

¹⁸ Senaat 3-2009/1-2006/2007 p. 3

¹⁹ In de personeelsformatie zijn er voor gans het OM 56 secretarissen-hoofd van dienst voorzien:

- Over 8 van deze posten kreeg het team geen informatie.
- Van 48 posten kreeg het team informatie.
 - o Hiervan zijn 10 plaatsen vacant, waarvan aan het team voor 3 ervan de behoeften zijn overgemaakt, voor 1 ervan is de inhoud van de voorganger gekend
 - o Van de 38 ingenomen posten kreeg het team verdere info.

Het team is van oordeel dat het voldoende info heeft voor een globaal overzicht

²⁰ Minister van Justitie, Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, III, Deel I. B. 4

²¹ Art. 158, §1, 2^{de} en 3^{de} lid, Ger. W

²² Minister van Justitie, Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, III, Deel III. B

²³ Minister van Justitie, Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, III, Deel III. C

²⁴ Minister van Justitie, Het gerechtelijk landschap. Naar een nieuwe architectuur voor Justitie, III, Deel III. D

²⁵ Senaat, 1- 270/1 – 1995/1996

²⁶ 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 handtekeningbevoegdheid van de secretaris

²⁷ Art. 172, derde lid, Ger. W. aantal: 700 tal

²⁸ Art. 177, §2, tweede lid, Ger. W.

²⁹ Art. 177, §2, tweede lid, Ger. W. Actueel zijn er nog geen steundiensten opgericht

³⁰ Advies gegeven bij het wetsontwerp dat aanleiding gaf tot de wet van 25 april 2007

³¹ Senaat 1995-1996, 1-270/1 p. 8

³² Art. 158 Ger. W.

Art. 177, §2, 1^{ste} 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.

³³ Wet van 10 augustus 2005 tot oprichting van het informatiesysteem Phenix

³⁴ 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.

³⁵ Kamer van Volksvertegenwoordigers, 2037/2 -98/99, p. 4

³⁶ Senaat, 1-1235/3, p. 2

³⁷ Senaat, 1-1235/3 p. 2

³⁸ Kamer van Volksvertegenwoordigers, 2037/2 – 98/99 p. 6

³⁹ Op 100 000 inwoners heeft België 7,5 parketmagistraten, daar waar Duitsland er 6,2 heeft, Nederland 4,1 en Frankrijk 2,9. Cfr. Conseil de l'Europe, CEPEJ, *Systèmes judiciaires européens, Edition 2008 (gegevens 2006) : Efficacité et qualité de la justice*, p.172-175."

⁴⁰ Laenen, Statuut en deontologie van de magistraat, Die keure, 200, p. 411 en 413

⁴¹ http://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/mandaatregelingen-parketmedewerkers.aspx?nav=ra&l=justitiele_organisaties&l=officieren_van_justitie

⁴² 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 "administratie" ondersteunt de overige afdelingen. Bijvoorbeeld postverwerking, registratie, zittingvoorbereiding en executie (uitvoeren vonnissen) zijn zaken die worden gedaan op deze afdeling.

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 het 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 “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)

⁴³ http://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/mandaatregelingen-parketmedewerkers.aspx?nav=ra&l=justitiele_organisaties&l=officieren_van_justitie, p. 29

⁴⁴ Voorbeelden uit 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).

⁴⁵ Binnen het College: coherentie en informatiedoorstroming tussen expertisenetwerken en portefeuillehouders onderling, redactie van circulaire, 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.

⁴⁶ Zie art. 143 bis, §3, Ger. W.