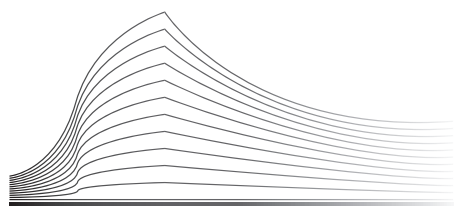


ACTIVITEITENVERSLAG

2019 - 2024



Het College van de hoven en rechtbanken



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
1. Naar een autonoom beheer	11
2. Naar transparante, objectieve en billijke budgetten.....	14
2.1. De personeelsbudgetten	14
2.2. De werkings- en investeringsbudgetten	18
A. Werkingskosten	18
B. Investeringskosten.....	19
3. Naar digitalisering	21
3.1. Standaardisering	21
3.2. Digitalisering	21
4. Naar actievere communicatie.....	24
4.1. Interne communicatie	24
4.2. Externe communicatie.....	24
5. Naar professionalisering van het college en uitbouw van de steundienst.....	26
5.1. De professionalisering van het College	26
5.1.1. Het College als cobeheerder in een transitiefase	26
5.1.2. Het College als spil in de dialoog met de externe en interne actoren	28
5.1.3. Het College als aanspreekpunt voor allerlei randverantwoordelijkheden	31
5.2. De uitbouw van de steundienst	32
6. Naar betere ondersteuning van de directiecomités	36
6.1. De beheersplannen en werkingsverslagen	36
6.2. De aantrekkelijkheid van de rechterlijke organisatie als 'werkgever'	38
6.3. De doorlooptijden	39
6.4. De organisatiebeheersing.....	40
6.5. Respect van de zetel voor de GDPR-regelgeving	41
6.6. Het 'Gebouwenbeheer'	42
Slotwoord.....	44

VOORWOORD

Enkele maanden geleden, in mei 2024, heeft het College van de hoven en rechtbanken voor de nieuwe federale regering een memorandum opgesteld¹. Daarin staan de belangrijkste bezorgdheden en (gebudgetteerde) eisen om het proces van het autonoom beheer met de daaraan verbonden organisatorische en personeelsmiddelen, waar de hoven en rechtbanken al jaren naar vragen, eindelijk waar te maken. Voor de zetel is het een echte teamprestatie waaraan alle directiecomités, het College en zijn steundienst aan hebben meegewerkt.

Als verkozen orgaan vond het College dat het zich op het einde van zijn tweedemandaatperiode naar behoren moet verantwoorden aan de directiecomités. Dat is het doel van dit verslag, dat de balans opmaakt van de werkzaamheden van het College.

Dit verslag is geen 'werkingsverslag' in de zin van artikel 185/9 van het Gerechtelijk Wetboek. Dat artikel legt die verplichting slechts op in het kader van de uitvoering van het autonoom beheer.

Dit document kan ook dienen als een bescheiden geheugensteuntje en werkbasis voor het toekomstige team dat in november 2024 zal aantreden.

Veel leesplezier.

Fabienne BAYARD

Voorzitter van het College van de hoven en rechtbanken

¹ *Memorandum van het College van de hoven en rechtbanken voor de nieuwe federale regering, mei 2024:*
<https://www.tribunaux-rechtbanken.be/sites/default/files/media/col/publications/memorandum-chr.pdf>

INLEIDING

Binnen de Belgische grondwet is de **democratische staatsmacht** verdeeld over de wetgevende, de uitvoerende en de rechterlijke macht. Deze indeling wordt gekenmerkt door een relatieve scheiding der machten, gestoeld op een delicaat evenwicht tussen de onafhankelijkheid en samenwerking tussen deze drie machten.

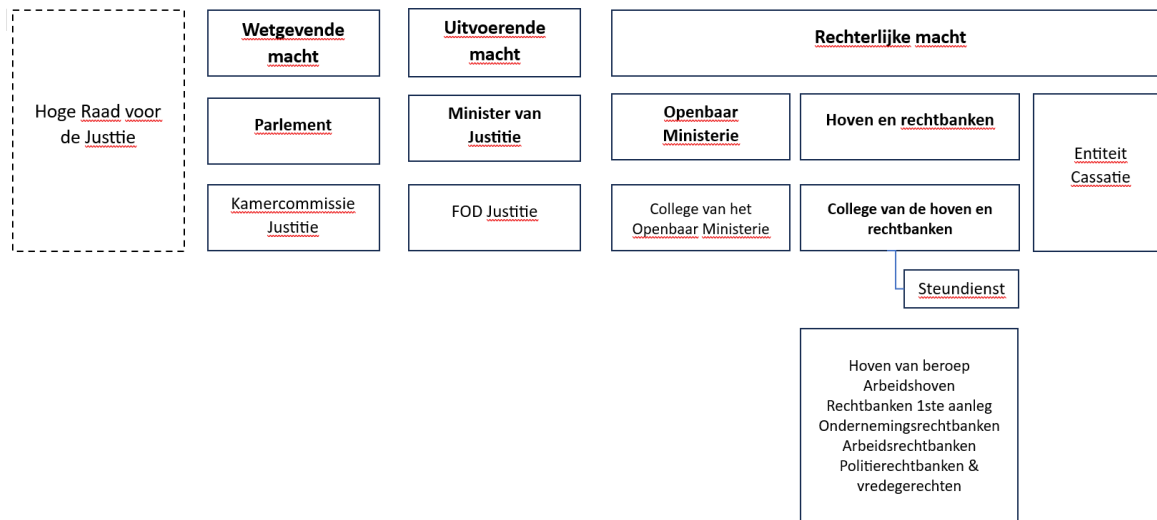
Binnen de **rechterlijke macht** kan men drie pijlers onderscheiden: de entiteit Cassatie, de hoven en rechtbanken en het openbaar ministerie.

De **hoven en rechtbanken** zijn sinds 2014 gegroepeerd in 49 gerechtelijke entiteiten (met uitzondering van de vredegerichten en de politierechtbanken van het gerechtelijk arrondissement Brussel). De leiding van elke entiteit is in handen van een directiecomité, dat wordt voorgezeten door een magistraat-korpschef. Er zijn zeven verschillende types rechtscolleges:

- de hoven van beroep,
- de arbeidshoven,
- de rechtbanken van eerste aanleg,
- de ondernemingsrechtbanken,
- de arbeidsrechtbanken,
- de politierechtbanken en
- de vredegerichten.

De hoven en rechtbanken zijn verspreid over ongeveer 225 gebouwen in België. In 2024 tellen de hoven en rechtbanken in totaal plusminus 5.745 effectieve personeelsleden (1.527 magistraten en 4.218 griffiers en leden van het gerechtelijk personeel). Het aantal personeelsleden per rechtscollege varieert sterk (van + 20 tot + 440).

In het kader van een rechtsstaat nemen de hoven en rechtbanken beslissingen op een onafhankelijke, onpartijdige en professionele manier, met respect voor de rechtsregels en door de beschikbare middelen zo in te zetten, dat de best mogelijke kwaliteit wordt bereikt.



Het College van de hoven en rechtbanken werd opgericht in uitvoering van de wet van 18 februari 2014.

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

- de communicatie te organiseren,
- de kennis te beheren,
- het kwaliteitsbeleid te voeren,
- de werkprocessen te optimaliseren,
- de digitalisering te implementeren,
- het strategisch personeelsbeleid te voeren,
- statistieken te genereren en de werklast te meten en te verdelen.

Daarnaast staat het College in voor de ondersteuning van de directiecomités van de rechtscolleges, met de hulp van een steundienst die onder leiding staat van een directeur.

Het eerste College van de hoven en rechtbanken werd op 17 november 2014 officieel geïnstalleerd. **Het eerste mandaat van het College liep van 2014 tot 2019.**

Op 18 november 2019 vond de installatie van het tweede College plaats. **Het tweede mandaat van het College liep van 2019 tot 17 november 2024.**

Dit verslag handelt enkel over de activiteiten en de werking van het College van de hoven en rechtbanken in zijn tweede mandaat (van 2019 tot 2024).

Het College is paritair samengesteld op vlak van taal en bestaat uit tien korpschefs. Ze werden verkozen voor een mandaat van vijf jaar door hun collega-korpschefs en oefenen dit mandaat uit (zonder presentiegeld) in combinatie met hun mandaat van korpschef.

Hier vindt u een lijst van de verkozen zetelende leden² in het kader van het mandaat 2019-2024 van het College:

Type gerecht. entiteit (# Collegeleden)	Naam en regio van het lid, korpschef, in het College (tijdsperiode van het mandaat 18.11.2019 – 17.11.2024)
Hof van beroep (3)	dhr. MORANDINI Philippe, Hainaut (18.11.2019 – 17.11.2024)
	dhr. HOBIN Robrecht, Antwerpen (18.11.2019 – 02.04.2024), dhr. OOSTERLINCK Michel, Gent (02.04.2024 – 17.11.2024))
	mevr. MASSART Laurence, Brussel (18.11.2019 – 10.05.2021), mevr. LAHAYE Evelyne, Luik (18.07.2022 – 17.11.2024)
Arbeidshof (1)	dhr. DOOMS Vincent, Gent (18.11.2019 – 17.11.2024)
Rechtbank van eerste aanleg (3)	dhr. WILLOCX Bart, Antwerpen (18.11.2019 – 17.04.2024), dhr. ARDON Simon, Brussel NL (17.04.2024 – 17.11.2024)
	mevr. VANDEPUTTE Bernadette, West-Vlaanderen (18.11.2019 – 31.08.2021), dhr. VAN DER KELEN Dirk (Oost-Vlaanderen) (31.08.2021 – 02.05.2024) ; dhr. DAUW Paul, West-Vlaanderen (02.05.2024 – 17.11.2024)
	mevr. HUYGELIER Barbara, Leuven (18.11.2019 – 17.11.2024)
Arbeidsrechtbank (1)	dhr. MARÉCHAL Denis, Luik (18.11.2019 – 21.05.2024); mevr. FORET Mariella, Waals-Brabant (21.05.2024 – 16.09.2024); dhr. VANDENKERCKHOVE Vincent, FR Brussel (16.09.2024 – 17.11.2024)
Ondernemingsrechtbank (1)	mevr. BAYARD Fabienne, Luik (18.11.2019 – 17.11.2024)
Vredegerecht en politierechtbank (1)	dhr. NICAISE Marc, Waals-Brabant (18.11.2019 – 31.12.2020), dhr. CULEM Philippe, Henegouwen (31.12.2020 – 17.11.2024)

² Vooruitlopend op wetgeving die in voege treedt, zie verder in dit verslag, hebben alvast de volgende personen ook als observator deelgenomen aan de vergaderingen van het College voor de periode van 01.01.2023 tot 17.11.2024: dhr. GERARD Dominique, voorzitter van de rechtbank van eerste aanleg te Luxemburg, als vertegenwoordiger van de Franstalige rechtbanken van eerste aanleg; dhr. BODET Laurent, hoofdgriffier van de rechtbank van eerste aanleg van Luxemburg, als vertegenwoordiger van de Raad van hoofdgriffiers; mevr. DECONINCK Maddy, hoofdgriffier van de rechtbank van de eerste aanleg van Oost-Vlaanderen, als vertegenwoordiger van de Raad van hoofdgriffiers.

Het voorzitterschap van het College werd waargenomen door mevr. Fabienne Bayard³. Ze werd bijgestaan door een 'ondervoorzitter', dhr. Bart Willocx⁴. Die laatste werd in april 2024 als gevolg van een wijziging van mandaat vervangen door dhr. Vincent Dooms.

Slechts enkele maanden na de oprichting heeft dit tweede College het hoofd moeten bieden aan de uitdagingen van de **COVID 19-crisis**. Het College, dat gedwongen werd om te investeren in 'crisismanagement', moest innoveren en snel reageren en dat zelfs soms buiten de grenzen van zijn mandaat.

De operationele en dringende crisismaatregelen van het College weerhielden het er niet van om naar de toekomst te kijken en op strategisch niveau te handelen.

In februari 2020 bepaalde het College zijn waarden, richtlijnen, strategie en werkwijzen voor de duur van zijn mandaat.

Naast het respect voor de fundamentele **waarden** die eigen zijn aan de zetel, zoals de rechtsstaat en de waarborg van de onafhankelijkheid, heeft het College binnen de organisatie van de zetel in het bijzonder ingezet op een sterkere burgergerichtheid, meer effectiviteit en efficiëntie, meer transparantie, een betere interne en externe communicatie, een middelenverdeling volgens een georganiseerde solidariteit en de ondersteuning van het beheer op basis van de subsidiariteit.

Hierop voortbouwend heeft het College in 2020 zes strategische doelstellingen geformuleerd. Ze werden ook gepubliceerd in de 'Blauwdruk 2.0 voor het College van de hoven en rechtbanken. Roadmap naar een volwaardig zelfstandig beheer'. De nota werd op 20 november 2020 tijdens een livestream-debat bij het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding (IGO) aan alle korpschefs en hoofdgriffiers voorgesteld in aanwezigheid van de minister.

We overlopen de zes strategische doelstellingen van het College hier kort. Ze vormen de leidraad van het vervolg van dit verslag.

1. Naar autonoom beheer

Het College heeft bij het begin van zijn mandaat zijn visie op de zetel bijgesteld wat betreft het autonoom beheer en het allocatiemodel en ze vervolgens voorgelegd aan de federale regering die in oktober 2020 werd geïnstalleerd, om de denkoefening over de uitvoering van

³ Tijdens zijn vergadering van 16 december 2019 heeft het College Fabienne Bayard, die toen voorzitter van de ondernemingsrechtbank van Luik was, aangewezen als voorzitter en de heer Bart Willocx als ondervoorzitter voor de eerste periode van 2,5 jaar van het mandaat 2019-2024. Conform het tweede lid van artikel 182, §1 heeft het College unaniem gestemd om af te wijken van de taalwissel die normaal was voorzien zodat de voorzitter de functie voor een bijkomende termijn van 2,5 jaar kon uitoefenen.

⁴ De functie van ondervoorzitter werd pas gecreëerd bij wet van 22 december 2022. De functie wordt officieel bij de installatie van het volgende College op 17 november 2024.

de wet van 2014 snel te kunnen opstarten. Dat project werd uiteindelijk niet voltooid bij gebrek aan politieke overeenstemming en ondanks de gezamenlijke positionering van de drie pijlers m.b.t. het gemeenschappelijk beheer van de human resources.

Het wetsvoorstel en de voorstellen om de autonomie vorm te geven zijn klaar en staan in het memorandum van het College. In hoofdstuk 1 gaan we dieper op dit onderwerp in.

2. Naar transparante, geobjectiveerde en billijke budgetten

Wat de personeels-, de werkings- en de investeringsbudgetten betreft heeft het College in de periode van 2019 tot 2024 gestreefd naar transparantie, objectiviteit en billijkheid. Het feit dat het personeelsbudget en het werkingsbudget van de zetel vanaf 2023 transparant zijn gemaakt in de jaarlijkse financieringswetten vormt een belangrijke mijlpaal.

Verder heeft het College vooral geïnvesteerd in de objectivering van het personeelsbudget door de werklust te meten. Het College heeft zijn visie op de werklustmeting bij het begin van zijn mandaat bepaald en ze vervolgens geïmplementeerd. De resultaten werden gefinaliseerd en gepresenteerd in februari 2024. Sindsdien is het mogelijk om objectief te beoordelen in welke mate aanvullende herfinanciering nodig is. Het is aan de uitvoerende macht om gevolg te geven aan deze resultaten. Het College heeft zijn wensen al kenbaar gemaakt in het memorandum. In afwachting van de vertaling van de werklustmeting naar billijke personeelsbudgetten, heeft het College alvast inspanningen gedaan om het structureel personeelsbudget en/of de benutting daadwerkelijk te verhogen. Die inspanningen hebben wel degelijk vruchten afgeworpen. In hoofdstuk 2 gaan we dieper op dit onderwerp in.

3. Naar digitalisering

Het College 2019-2024 heeft, ondanks zijn beperkte bevoegdheden op dit domein, vanaf het begin van zijn mandaat gekozen voor een constructieve houding in het digitaliseringstraject. Tijdens dit mandaat stelde zich bovendien een unieke budgettaire opportuniteit, namelijk het feit dat de beleidscel van Justitie een substantiële Europese subsidie kreeg. Die gelegenheid mocht niet onbenut blijven.

Het College is ervan overtuigd dat het aan de rechterlijke orde is om hun eigen behoeften te definiëren. Het is ook aan de rechterlijke orde om erop toe te zien dat de digitalisering evolueert op maat van de gerechtelijke entiteiten en met het doel om de rechtzoekenden een betere dienstverlening te bieden. Hoewel het College niet de leiding heeft over dit digitaliseringsproject, vormen zijn bijdragen wel de derde strategische doelstelling, die in hoofdstuk 3 van dit verslag wordt uitgewerkt.

4. Naar actievere communicatie

Het College stelde vast dat het College nog te weinig gekend was als aanspreekpunt en coördinator voor vragen over het beheer van de hoven en rechtbanken. Het College maakte er bijgevolg in zijn mandaat 2019-2024 een speerpunt van om:

- actiever intern en extern te communiceren;
- zijn rol in het publieke debat op te eisen;
- in te zetten op transparantie en toegankelijkheid voor de burger.

Hoewel niet volledig werd voldaan aan de verwachtingen van de directiecomités inzake de transparantie van de activiteiten en beslissingen van het College, erkent men dat er belangrijke stappen zijn gezet op het vlak van zichtbaarheid.

Voor dit punt verwijzen we naar hoofdstuk 4 van dit verslag.

5. Naar professionalisering van het College en de uitbouw van de steundienst

Om de doelstellingen te verwezenlijken was het ook noodzakelijk om het College en zijn steundienst te ontwikkelen en te professionaliseren. Het aantal interacties met externe en interne spelers neemt voortdurend toe, net als het aantal taken en verantwoordelijkheden. Het College verkreeg wetswijzigingen en verzekerde zo een betere governance (zie hoofdstuk 1). De steundienst breidde zijn dienstenaanbod uit en kreeg een performant management dat rekening houdt met de specifieke kenmerken van de rechterlijke orde en toegankelijk is. Als antwoord op de groeiende vraag naar ondersteuning vanuit het 'terrein' werden de beschikbare middelen uitgebreid. De medewerkers hebben ook eindelijk voordeel kunnen halen uit de functieweging die van toepassing is op de ambtenaren van de administratie en een wettelijke basis voorzag om hen een volwaardig loopbaantraject te bieden en hen in de organisatie te houden. Voor meer details over de professionalisering van het College en de uitbouw van de steundienst verwijzen we naar hoofdstuk 5 van dit werkingsverslag.

6. Naar betere ondersteuning van de directiecomités

De prioriteiten die werden gesteld, liggen in de lijn van de wettelijke opdrachten, namelijk om de directiecomités te ondersteunen, de competenties inzake het beheer te ontwikkelen en de initiatieven ter verbetering van de werking van de hoven en rechtbanken te coördineren. De 'rode draad' die door alle acties van dit hele mandaat loopt, is een kwaliteitsvollere dienstverlening voor de rechtzoekenden.

In dit zesde en laatste hoofdstuk gaan we in op hoe het College en zijn steundienst hiertoe hebben bijgedragen. Naast de dienstencatalogus van de steundienst zetten we hier enkele specifieke thema's /projecten in de kijker die mee hebben bijgedragen tot een betere ondersteuning van de directiecomités en zo ook tot een betere dienstverlening aan de

burger. We willen met dit hoofdstuk geen exhaustieve opsomming geven, maar aantonen welk geleidelijk proces van structurering en versterking heeft plaatsgevonden. Bij wijze van voorbeeld halen we kort de volgende thema's/projecten aan:

- de geleidelijke invoering van een cyclus van beheersplannen en werkingsverslagen;
- de aantrekkelijkheid van de rechterlijke organisatie als werkgever;
- de kwestie van de gerechtelijke doorlooptijden;
- de organisatiebeheersing;
- de noodzaak voor de zetel om conform de GDPR-wetgeving te werken;
- de kwestie van het beheer van de gebouwen.

1. NAAR EEN AUTONOOM BEHEER

Tien jaar na de inwerkingtreding van de wet van 18 februari 2014 (Belgisch Staatsblad van 4 maart 2014) is er nog geen sprake van een volwaardig autonoom beheer.

In november 2020 publiceerde het College de 'Blauwdruk 2.0 van het College van de hoven en rechtbanken 2020–2024. Roadmap naar een volwaardig zelfstandig beheer'⁵. Die bouwde voort op de Blauwdruk 1.0 van 2017 en de raamovereenkomst van 2018.

Het nieuwe College 2019–2024 wilde een snelle doorstart bereiken van het autonoom beheer in combinatie met een aangepaste (her)financiering.

De Blauwdruk 2.0 vormde de basis voor de gesprekken met de nieuwe minister van Justitie, Vincent VAN QUICKENBORNE. In die zin ondertekende **het College op 16 juni 2021 met de minister van Justitie een 'samenwerkingsprotocol voor beter gefinancierde en beter georganiseerde justitie in de richting van autonoom beheer'**. Dat bevatte diverse afspraken voor de versterking van de hoven en rechtbanken en initiatieven op het vlak van het beheer:

- extra budget voor raadsheren, rechters, griffiers, referendarissen en ander gerechtspersoneel in de hoven en rechtbanken. Er werd ook voorzien in de uitbreiding van alternatieve procedures zoals drugsopvolgingskamers en bemiddelingskamers;
- de aanwerving van attachés managementondersteuning en extra personeelscapaciteit om nationale projecten te verwezenlijken vanuit de nationale steundienst van het College.

Het samenwerkingsprotocol werd anderhalf jaar later geëvalueerd. Hoewel het aan beide kanten in het algemeen als positief ervaren werd, meende het College dat de budgettaire versterking voor meer autonoom beheer echter niet volstond.

Het College eiste ook enkele wetswijzigingen om zijn interne werking en die van de zetel als geheel te verbeteren en om de betrokkenheid te vergroten van de verantwoordelijken voor het beheer op het terrein. Deze eisen hebben betrekking op alle beheersorganen van de zetel (College, directiecomité, 'Algemene vergadering'). Sommige van die gevraagde wijzigingen werden reeds in wetgeving vertaald⁶ (bv. de statuten van een voltijds voorzitter en ondervoorzitter voor het College; de uitbreiding van samenstelling van het College met de hoofdgriffiers). Andere werden opgenomen in een voorontwerp van wet (bv. de versterking van de representativiteit van de vrederechters en politierechters in het College; een waarborg voor de representativiteit van elk ressort in het College; de oprichting van een echte algemene vergadering met belangrijke bevoegdheden ...). Enkele voorstellen werden meteen al geweerd door de uitvoerende macht (bv. de mogelijkheid om de Collegeleden

⁵ https://www.rechtbanken-tribunaux.be/sites/default/files/media/col/files/cct-chr_blaauwdruk-2.0_nl.pdf

⁶ Artikel vervangen bij art. 9 van de Wet ROII van 26 december 2022 (BS 12.01.2023) & §3/1 ingevoegd bij art. 8 van de Wet van 15 mei 2024 (BS 28.05.2024).

tijdens hun mandaat een tijdelijke versterking te geven (met een profiel naar keuze) in hun rechtscollege). **Vervolgens heeft het College een aantal meer doorgedreven voorstellen gedaan om te komen tot de uitvoering van de wet van 2014 inzake het autonoom beheer.** Daarvoor werkte het samen met het College van het openbaar ministerie en de entiteit Cassatie en voerde tal van onderhandelingen met de minister en zijn administratie, waarvan de korpschefs en hoofdgriffiers op de hoogte werden gehouden. Het werk resulteerde in 2023 in een voorontwerp van wet dat **vijf thema's** bevat:

1. de overdracht van bevoegdheden inzake 'Personeel & Organisatie' (P&O) aan de rechterlijke orde (RO):
 - De overdracht van P&O-bevoegdheden van de FOD Justitie naar de RO is het belangrijkste onderdeel van het huidige voorontwerp van wet. Waar in de wet van 2014 enkel sprake was van strategisch personeelsbeleid, gaat dit voorstel veel verder in die zin dat niet alleen het strategisch personeelsbeleid, maar het hele personeels- en organisatiebeleid, inclusief het welzijn (exclusief gebouwgerelateerde aspecten), wordt overgedragen aan de RO.
 - Het personeelsbeheer is wel grotendeels in handen van een gemeenschappelijke dienst voor de drie pijlers, terwijl het College van de zetel oorspronkelijk vooral een pijlerspecifiek beheer wenste op te zetten. Er werd geargumenteed dat een gemeenschappelijk beheer een efficiënt gebruik van de middelen en een coherent beheer van de justitiële keten waarborgt;
2. het eigen beheer van de financiële middelen via beheersovereenkomsten tussen de minister van Justitie en de colleges/het directiecomité van de entiteit Cassatie enerzijds en via beheersplannen van de gerechtelijke entiteiten anderzijds;
3. de organisatiebeheersing, interne audit en externe controle;
4. de wetswijzigingen in het kader van een efficiënt beheer van de organisatie;
5. de overdracht van het beheersbudget.

Door een gebrek aan politieke overeenstemming binnen de regering werd het voorontwerp van wet 'autonoom beheer' **uiteindelijk niet bij het parlement ingediend**. De redenen van de politieke onenigheid blijven onduidelijk.

Wat er het ook van zij, de drie pijlers en de FOD Justitie blijven vastberaden streven naar een positief resultaat bij het begin van de nieuwe legislatuur van de federale regering. **Het huidige voorontwerp van wet werd als basis gebruikt voor een memorandum dat in mei 2024 werd gepubliceerd ter attentie van de volgende regering.**

De toekomst en het tijdschema voor het autonoom beheer blijven onduidelijk. Door het uitblijven van de uitvoeringsbesluiten bevinden het College, de directiecomités en de gemeenschappelijke steundienst zich op basis van de overgangsmaatregelen van de wet van 18 februari 2014 in een situatie van zogenaamd 'cobeheer'. Daarbij oefent het College

zijn beheersbevoegdheden en opdrachten grotendeels uit in samenwerking (en soms in concurrentie) met de beheersbevoegdheden van de minister van Justitie, de FOD Justitie en andere federale administraties zoals de FOD BOSA en de Regie der Gebouwen. In de realiteit komt dit erop neer dat de minister van Justitie en de voormelde administraties nog steeds beslissen over de verdeling en het beheer van de middelen van de zetel en de rechtscolleges en instaan voor hun operationele ondersteuning. Daarbij treedt het College in samenspraak met de directiecomités in essentie adviserend op, zonder al over een reële beheersautonomie of volwaardige beslissingsmacht te beschikken. **In hoofdstuk 5, waar wordt ingegaan op de professionalisering en de huidige operationele werkzaamheden van het College, geven we een beeld van hoe dat 'cobeheer in een transitiefase' in de praktijk wordt omgezet.**

2. NAAR TRANSPARANTE, OBJECTIEVE EN BILLIJKE BUDGETTEN

Centraal in het traject naar het autonoom beheer staat de objectieve raming van de behoeften en de noodzakelijke middelen.

Aan het begin van het mandaat van het College werd heel snel duidelijk dat een financiering van de hoven en rechtbanken via een parlementaire dotatie zou worden geweigerd door de uitvoerende macht (minister van Justitie en minister van Begroting).

Het College koos toen voor een pragmatisch aanpak en focuste op aspecten waarin het op korte termijn tastbare stappen voorwaarts kon zetten, zoals:

- transparantie verkrijgen over het aan de zetel toe te kennen budget;
- zelf overgaan tot de objectivering van de behoeften;
- een substantiële verhoging vragen van de budgetten van de hoven en rechtbanken (door de onderfinanciering te objectiveren).

Het budget voor de rechterlijke organisatie bestaat hoofdzakelijk uit twee grote delen: de personeelsbudgetten en de werkings- en investeringsbudgetten.

2.1. De personeelsbudgetten

Door toedoen van het College is **het personeelsbudget van de zetel sinds 2023 ingeschreven in een aparte sectie van de algemene uitgavenbegroting**. Zo wordt er jaarlijks op transparante wijze een personeelsbudget voor de zetel ter beschikking gesteld in de begrotingswet. Er is bijgevolg een zekere garantie dat alle toegewezen budgetten aan diensten binnen de zetel zelf worden toegewezen.

Dat budget wordt nog steeds beheerd door de minister van Justitie en de FOD Justitie, maar dankzij de invoering van het voorlopig informele 'Gemeenschappelijk Bureau (GEBUCO) P&O' heeft het College er een grotere impact op.

Men is het er in het algemeen over eens dat het wettelijk kader van magistraten en gerechtspersoneel te statisch, weinig onderbouwd en achterhaald is. Om voor meer flexibiliteit te zorgen en de middelen beter af te stemmen op reële behoeften, heeft **het College 2019-2024 het tot een van zijn prioriteiten gemaakt om het AMAI-project (allocatiemodel – modèle d'allocation interne) aan te passen en te voltooien. Na een eerste prospectief**

onderzoek heeft het College gefocust op drie werkkerreinen:

1. de werkzaamheden om de 'oude versie' te verbeteren van het AMAI-project 2016-2018 afronden. Het gaat om **'piste 1 van het AMAI-project 2021-2022'**;
2. het werk aanvullen met het project **'piste 2 van het AMAI-project 2022-2024'**, dat een noodzakelijke nieuwe werklasmeting omvat volgens een methode die identiek is voor alle rechtscolleges, met als doel de schattingen van piste 1 van het AMAI-project te verfijnen, door niet alleen de behandeltijden te meten, maar ook de totale werktijd en de niet dossiergebonden werktijd;
3. de gerechtelijke statistiek **'volumes'** permanent verbeteren. Om de werklast te kunnen berekenen, is het noodzakelijk om, zodra de kernproducten en de daarbij horende behandeltijden in kaart zijn gebracht, een exact overzicht te hebben van de volumes van de zaken.

De resultaten werden in februari 2024 aan de magistraten gepresenteerd op de algemene vergadering. Ze werden vastgelegd in het rapport 'Allocatie van de personele middelen op basis van de werklasmeting'⁷. Ze waren het onderwerp van verschillende externe presentaties: de beleidscel van de minister, de Commissie Justitie van de Kamer, de HRJ ... De methode van de werklasmeting is nu het voorwerp van een koninklijk besluit⁸. Het resultaat van de werklasmeting geeft aan dat er **43% meer rechters nodig zijn** om alle binnenkomende zaken zo snel mogelijk af te handelen⁹ als er aan een regime van 38 uur per week wordt gewerkt.

Naast de objectivering van de cijfers i.v.m. de behoefte aan personeel, werden andere belangrijke maatregelen genomen om billijkere personeelsbudgetten te verkrijgen:

- Op basis van de werklasmetingen heeft het College initiatieven genomen om de **gerechtelijke entiteiten die er het meest nood aan hebben de eerste versterkingen te bieden**;
- Er werden ook inspanningen gedaan om het structureel **personeelsbudget en/of de benutting daadwerkelijk te verhogen**:
 - De uitgevoerde werklasmetingen geven aan dat de geobjectiveerde nood aan personeel tot één derde hoger ligt dan de aantallen in het huidig wettelijk kader. Dat betekent dat ook het initieel wettelijk kader en het budget van de hoven en rechtbanken moet opgetrokken worden. Het College is dan ook met die boodschap naar buiten

⁷ <https://federaljusticebelgium.sharepoint.com/:b:/r/sites/hrct/Shared%20Documents/AMAI/AG-20-02-24/Eindrapport%20werklasmeting%2020-02-2024.pdf?csf=1&web=1&e=PDRrCA>

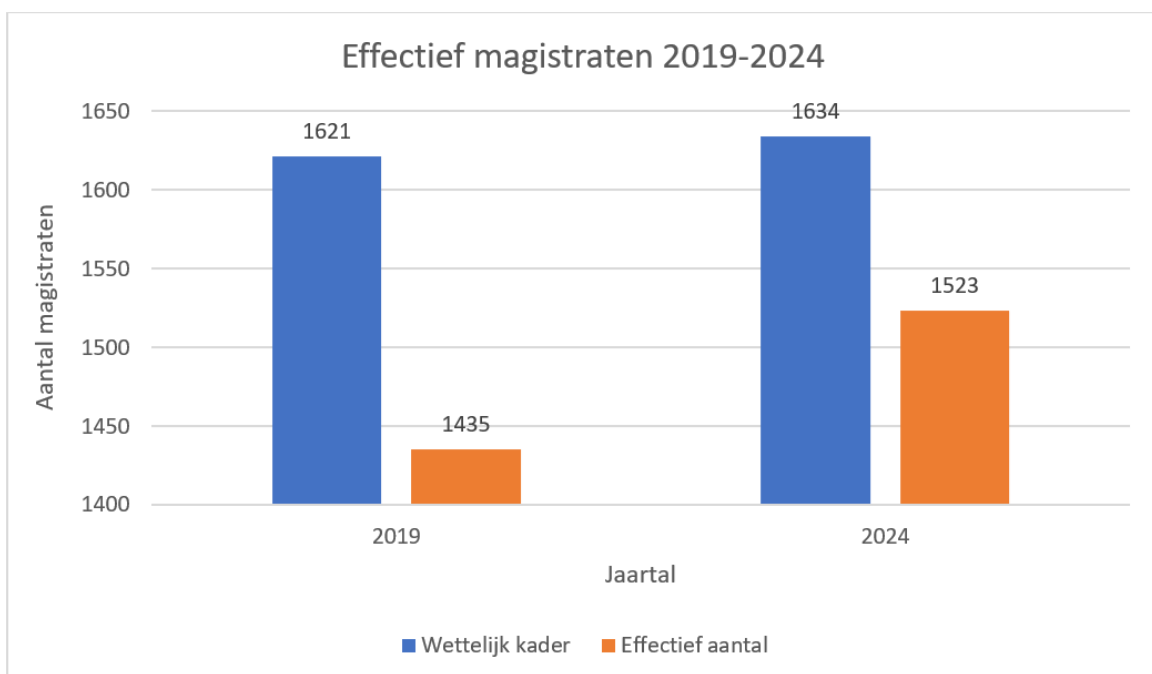
⁸ Koninklijk besluit van 3 mei 2024 tot vaststelling van de wijze waarop de werklast van de magistraten van de zetel wordt geregistreerd, alsook de wijze waarop deze geregistreeerde gegevens worden geëvalueerd, Belgisch Staatsblad, Brussel, 24 mei 2024

⁹ College van de hoven en rechtbanken. (2024, 20 februari). *Meting van de werklast van de rechters*. persbericht, 4p.

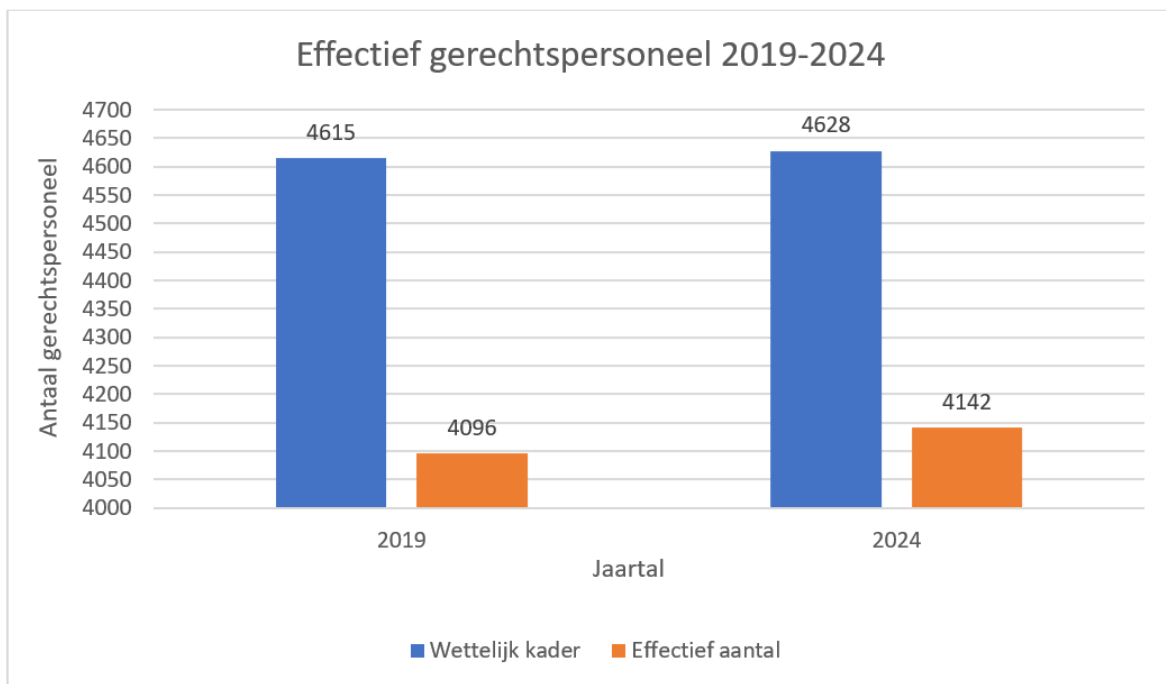
- getreden via de media en via een memorandum aan de volgende regering;
- De onvolledige invulling van de kaders voor human resources van de gerechtelijke entiteiten is niet alleen te wijten aan een tekort aan budget, maar ook aan het feit dat de budgetten niet altijd optimaal worden ingezet. Om dit probleem aan te pakken, heeft het College eveneens:
 - aangedrongen bij de minister om meer en frequenter vacatures open te stellen. In de periode 2019-2024 heeft de HRM-cel van de steundienst van het College al aan 25 vacatureplannen meegewerkt;
 - gebruik gemaakt van Europese budgettaire opportuniteiten van Europa en de federale overheden door mee te werken aan project- en budgetfiches voor de omschrijving en onderbouwing van behoeften;
 - de processen versneld voor vacatureplannen, wervingen en rekruteringen;
 - acties ondernomen om de jobs aantrekkelijker te maken (cfr. hoofdstuk 5).

Wat hebben al die inspanningen opgeleverd? We kunnen de impact voor de volgende jaren niet voorspellen. Hier zijn de **cijfers van 2019-2024**.

- Het wettelijk kader onderging beperkte aanpassingen, maar de effectieve bezettingsgraad (het wettelijk kader/het effectieve personeelsbestand) 2019 versus 2024 voor magistraten en gerechtspersoneel is gestegen met + 4 à 5%.

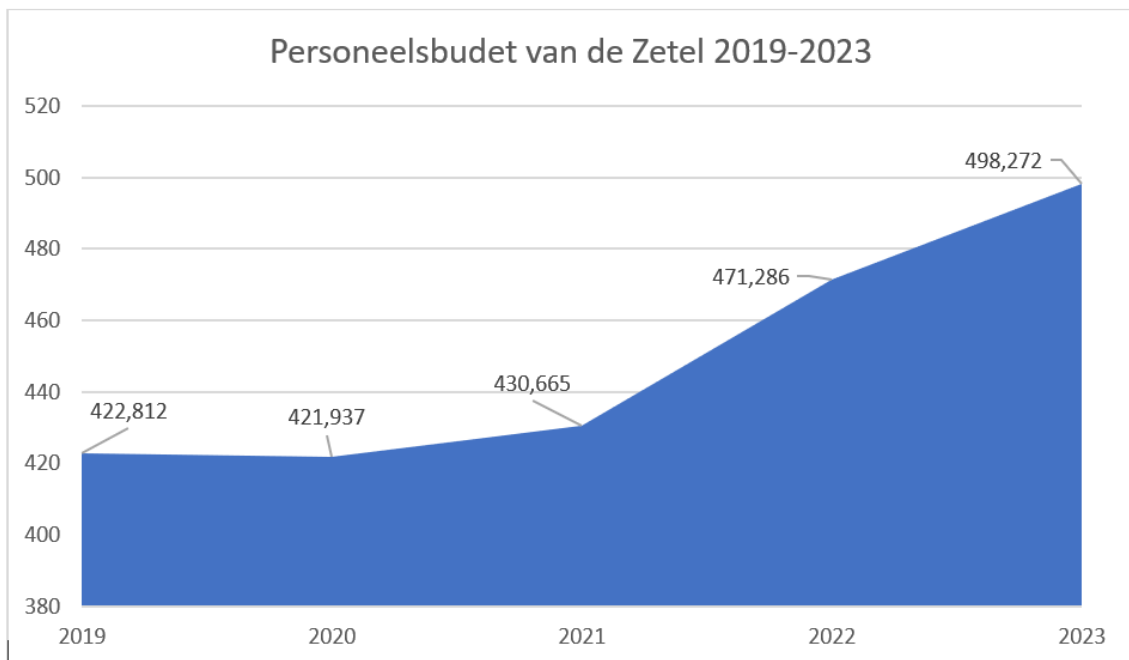


	Magistraten	
	2019	2024
Wettelijk kader (# personeel)	1.621	1.634
Effectief aantal	1.435	1.523
Bezettingsgraad (%)	89%	93%
Vershil in de bezettingsgraad 2019-2024 (%)	+ 4%	



	Gerechtspersoneel	
	2019	2024
Wettelijk kader (# personeel)	4.615	4.628
Effectief aantal	4.096	4.142
Bezettingsgraad (%)	86%	91%
Vershil in de bezettingsgraad 2019-2024 (%)	+ 5%	

- Het effectieve personeelsbudget is in de periode 2019-2023 gestegen met + 75 miljoen euro.



- De herfinanciering ging de afgelopen jaren vooral naar:
 - de bezettingsgraad van de kaders van de verschillende entiteiten;
 - de uitbouw van de strafuitvoeringsrechtbanken;
 - de verhoging van het aantal referendarissen (van 53 naar 156);
 - de introductie van 47 attachés managementondersteuning bij de directiecomités;
 - de verhoging van de loonmassa door de opeenvolgende loonindexeringen.

2.2. De werkings- en investeringsbudgetten

A. Werkingskosten

Het overgrote deel van de werkingskosten van de hele RO wordt beheerd door het directoraat-generaal 'Team Support' van de FOD Justitie. In 2018 werd het operationeel beheer van een deel van de werkingskosten echter overgedragen aan de RO.

- Voor de zetel worden die kosten beheerd vanuit de centrale aankoopdienst bij de steundienst van het College. Elk directiecomité beslist over zijn aankopen en beschikt over een 'virtuele enveloppe' (voor kleine uitgaven, representatie- en griffiekosten).
- Sinds 2021 moet de RO gebruik maken van FEDCOM, het SAP-beheersysteem van de federale regering. De cel Supplychain van de steundienst van het College verwerkt binnen de 24 uur bestellingen van de directiecomités via het platform voor overheidsopdrachten.

De andere aanvragen (die niet in aanmerking komen voor overheidsopdrachten) worden binnen de 24 tot 48 uur behandeld. Sinds 2021 zijn er ongeveer 65.000 bestellingen verwerkt. De steundienst beheert op dit ogenblik een groot deel van het aankoopproces en wil ook de overige taken overnemen, die momenteel door de diensten van de FOD Justitie worden uitgevoerd, om het bestelproces te optimaliseren ten voordele van de directiecomités.

Sinds 2023 wordt dit budget ingeschreven in een aparte sectie van het algemeen budget voor de uitgaven van de rechterlijke organisatie. Daardoor is het precieze aandeel van de werkingskosten van de hoven en rechtbanken nu ook zichtbaar in de begrotingsstructuur. In totaal gaat het om een jaarlijks budget van ongeveer 3,89 miljoen euro.

De objectivering van de behoefte aan werkingsmiddelen is momenteel nog gebaseerd op een oude verdeelsleutel, die gekozen werd in functie van de verbruiksgegevens van vorige jaren en projecties van indicatoren van toekomstige behoeften. **Het College is van mening dat de volgende stap erin zal bestaan, het bedrag billijker te verdelen, volgens enerzijds verdeelsleutels die gekoppeld zijn aan de dynamiek van de beheersplannen en, anderzijds, objectieve parameters gelinkt aan het type activiteiten dat de rechtscolleges uitvoeren en aan hun omvang.**

B. Investeringskosten

Alle investeringskosten (ICT en niet-ICT) van de hoven en rechtbanken worden beheerd door de FOD Justitie, respectievelijk door het Team ICT en het Team Support¹⁰.

Het totale **ICT-budget** dat door het Team ICT van de FOD Justitie wordt beheerd voor de hele FOD Justitie¹¹ bedraagt + 80 miljoen euro per jaar voor een geraamde jaarlijkse behoefte van minstens 84 miljoen euro. Tot op heden is het moeilijk om te weten welk deel specifiek naar de RO en a fortiori naar de zetel gaat.

Het Team Support van de FOD Justitie beheert jaarlijks een bedrag van + 171 miljoen euro voor **niet-ICT investeringen**¹². (De behoeften worden geschat op 219 miljoen euro, waardoor een terugkerend jaarlijks tekort ontstaat van + 48 miljoen euro.) Van dat totaalbedrag wordt

¹⁰ Op het niveau van de steundienst van het College is er weliswaar een klein bedrag beschikbaar voor bepaalde specifieke ICT- en niet-ICT-investeringskosten (bv. voor de aankoop van materiaal voor vergaderzalen, huishoudtoestellen ...).

¹¹ Het College en zijn steundienst beschikken zelf wel over een klein bedrag voor bepaalde specifieke ICT-werkingskosten ten voordele van de zetel als geheel (bv. voor de aankoop van bepaalde applicaties, ICT consultancy ...). De IT- en gebouwenkosten worden apart beheerd. De IT-budgetten werden immers samengevoegd met die van alle andere diensten zoals de gevangenissen, terwijl de gebouwenkosten hoofdzakelijk ten laste worden genomen door de Regie der Gebouwen (sectie 19).

¹² De aanschaf van tools die bedoeld zijn om langer dan een jaar in het kader van het dagelijkse werkproces te gebruiken (desktops, laptops, printers, scanners, vertaalapplicaties, etc.)

jaarlijks 112,5 miljoen euro uitgegeven aan gerechtskosten en 58,5 miljoen euro aan andere investeringskosten (excl. ICT). (Dat leidt tot jaarlijkse tekorten van respectievelijk + 25 miljoen en + 23 miljoen euro.)

Ook het beheer wordt hevig bekritiseerd en veroorzaakt frustraties. Het College probeert de transparantie te verkrijgen die nodig is om de keuzes en prioriteiten van de FOD volledig te begrijpen. Men slaagt er niet altijd even goed in om op dat vlak vooruitgang te boeken. Het College ijvert voor een effectieve vertegenwoordiging in de verschillende overlegkaders met het Team Support en het Team ICT van de FOD Justitie. Het vraagt eveneens om een substantiële verhoging van de budgetten in overeenstemming met de behoeften. Het wil dat de zetel echt inspraak heeft wanneer keuzes worden gemaakt en zicht krijgt op de bedragen die daadwerkelijk beschikbaar zijn. Het zou bovendien logisch zijn om de beheerscomités de bevoegdheid te geven om te beslissen over de aankopen die nodig zijn voor hun goede werking (bv. een bureau, een bureaustoel, een elektrisch apparaat, enz.). Dat zal pas mogelijk zijn als men een oplossing vindt voor de onderfinanciering van die uitgavenposten en als men de huidige interne procedures bij de FOD optimaliseert, die nog steeds te traag en weinig transparant zijn.

3. NAAR DIGITALISERING

3.1. Standaardisering

De werking van de hoven en rechtbanken wordt bij wet gestructureerd en geregeld. De concrete werkwijze en interne organisatie van de gerechtelijke entiteiten verschillen soms van rechtscollege tot rechtscollege.

Het College van de hoven en rechtbanken, de directiecomités en de teams van de hoven en rechtbanken leggen zich daarom meer en meer toe op het inventariseren, beschrijven, standaardiseren, opvolgen en evalueren van de werkprocessen om zo een institutioneel geheugen te verzekeren, de processen te optimaliseren en vooral de dienstverlening aan de rechtzoekenden te verbeteren:

- Zo stelde het College in de periode 2021-2024 een inventaris op punt van de werkprocessen van de hoven en rechtbanken, zocht het naar een werkbare methodologie voor het procesmanagement en ontwikkelde processen voor enkele concrete cases.
- Om dit werk verder te zetten, werd in 2024 een specifieke cel 'Monitoring & BPM' in de steundienst van het College opgericht die de directiecomités op dit domein zal ondersteunen. Momenteel werden al meer dan driehonderd primaire werkprocessen geïdentificeerd die jaarlijks uitmondten in bijna 1 miljoen vonnissen en arresten.
- De standaardisering en digitalisering zijn communicerende vaten. In de periode 2019-2021 werd het project 'JUSTNEW' uitgerold. Op basis van een bevraging van interne en externe gebruikers van het justitieel apparaat werden de behoeften in kaart gebracht om het traject te schetsen van een gerechtelijk dossier na de digitalisering.

3.2. Digitalisering

De afgelopen jaren werd fors geïnvesteerd om justitie te digitaliseren: **Het structureel IT-budget, dat beheerd wordt door het Team ICT van de FOD Justitie, werd vanaf 2020 significant opgetrokken** van 40 naar 80 miljoen euro per jaar. Voor de periode 2020-2026 kregen we ook een eenmalige injectie van 115 miljoen euro aan Europese middelen om justitie het digitale tijdperk in te loodsen.

In dit domein zijn verschillende actoren met diverse beslissings- en sturende bevoegdheden actief.

- Het Team ICT van de FOD Justitie is de algemene sleutelactor op ICT-vlak voor justitie. Het focuste recent op het onderhoud en de **modernisering van de bestaande applicaties, de veiligheid en het ICT-materiaal** (hardware: laptops, desktops, beeldschermen, kits voor

videoconferentie, webcams, betaalterminals).

- De digitalisering van justitie komt niet alleen neer op de uitrusting met modern ICT-materiaal. Er werd ook een **transitietraject** opgestart om, enerzijds, alle bewijsstukken van een dossier in digitaal formaat om te zetten en ze digitaal te behandelen (digitaal dossier). Anderzijds moet men, zodra een dergelijk digitaal dossier werd opgemaakt, het beheren via een uniform werkproces en m.b.v. één en hetzelfde systeem voor dossierbeheer binnen de hele rechterlijke organisatie (de digitale rechtbank). Het moet daarnaast ook toegankelijk gemaakt worden voor alle rechtzoekenden en externe actoren via een digitaal platform om enerzijds alle stukken van een dossier van meet af aan digitaal op te stellen, digitaal te laten binnen stromen en digitaal te kunnen verwerken (digitaal dossier) en anderzijds, eens zo een digitaal dossier er is, dit ook via een uniform werkproces en met eenzelfde dossierbeheersysteem binnen de rechterlijke organisatie te beheren (digitale rechtbank) en toegankelijk te maken via een digitaal platform voor alle justitiabelen en externe actoren.
- Naast de bestaande taken van het Team ICT van de FOD Justitie, zijn er ook de interventies op IT-vlak van het Cross-border Enforcement-project (CBE-project) en het Digital Transformation Office (DTO). Dat laatste werd opgericht bij ministerieel besluit van 16 december 2021 en stuurt alle digitaliseringsprojecten aan (het 'digitaal transformatieprogramma' of DTP) die door de EU gefinancierd worden. Ook die projecten maken deel uit van het **digitaliseringstraject van justitie**.

Om de werkzaamheden van het Team ICT van de FOD Justitie, het CBE en het DTO vanuit de RO op te volgen, werden stuurgroepen opgericht. Die samenwerking werd nog versterkt door het aantal onderliggende recurrente strategische en operationele overlegmomenten op te trekken met telkens verschillende samenstellingen van betrokken partners (het DTO, het CBE, de beleidscel van de minister, de FOD Justitie, de RO).

De steundiensten van het College van de zetel, het College van het openbaar ministerie en de entiteit Cassatie overleggen ook over alle IT-materies die hen gezamenlijk aanbelangen. Hun investering is fundamenteel en moet ook in de toekomst belangrijk blijven. De dynamiek is in gang gezet. Tussen februari 2023 en eind november 2024 vonden niet minder dan 77 overlegmomenten plaats.

Het College heeft van bij het begin van zijn mandaat gekozen voor een constructieve aanpak in het digitaliseringstraject. Rechtspreken is zeker geen 'gestandaardiseerde' job.

Het is aan de rechterlijke macht en alleen aan haar om mee na te denken over mogelijke pertinente toepassingen van de technologische ontwikkelingen. Het is ook haar taak om erover te waken dat de rechterlijke organisatie op het vlak van IT niet volledig afhankelijk wordt van externe partners en dat de digitalisering op maat en tempo van de hoven en rechtbanken evolueert. Het College probeert erop toe te zien dat men rekening houdt met de behoeften van het terrein als er keuzes gemaakt worden.

Het digitaliseringsproject is de derde strategische doelstelling van het College geworden, ook al is het niet de leider van het project dat toen werd opgestart.

Het wilde zicht krijgen op de huidige situatie (zowel van de dagelijkse werking als van lopende projecten) en focuste op de samenwerking met de verschillende partners, de behoeftebevraging en de levering van 'input' waar nodig.

Belangrijk daarbij was de uitbouw van de cel ICT van de steundienst van het College en de aanwerving van een verbindingsmagistraat eind november 2021. Ze dragen actief bij aan de digitalisering van de zetel. Ze helpen een uitgebreid netwerk vormen van gebruikers om de communicatie te bevorderen en om actief aan alle projecten van het 'terrein' deel te nemen.

Al die vormen van samenwerking rond de digitaliseringsprojecten 2020-2026 onder leiding van het DTO en rond de permanentere ICT-aangelegenheden onder leiding van het Team ICT van de FOD Justitie resulteerden in 2024 op strategisch vlak in onder meer:

- **de nota rond de prioriteitsbepaling** van het College van de hoven en rechtbanken, het College van het openbaar ministerie en de entiteit Cassatie. Hierin werden formeel een aantal cruciale zaken in kaart gebracht om de samenwerking verder te verbeteren tussen de verschillende ICT-partners van justitie en om onze specifieke behoeften duidelijk te maken;
- **het memorandum van 2024 m.b.t. de digitalisering**, dat werd opgesteld in samenspraak met het openbaar ministerie, de hoven en rechtbanken, de entiteit Cassatie en de FOD Justitie naar aanleiding van de verkiezingen van 2024. Een van de belangrijkste gemeenschappelijke zorgen van alle partners die betrokken zijn bij de digitalisering van justitie, is het feit dat de tijdelijke financiering door Europa in 2026 zal wegvallen. Het is noodzakelijk om bijkomende recurrente middelen vrij te maken om de digitalisering van een 'projectmodus' naar een 'operationele modus' te laten overgaan;
- tot slot, werd een **governancemodel** gefinaliseerd en goedgekeurd door het Gemeenschappelijk Beheerscomité (GeBeCom). Dat model zou de globale en financiële aansturing van de ICT-operaties van de rechterlijke organisatie in principe transparant moeten maken. Het bepaalt ook de betrokkenheid, de rol en de bevoegdheden van de pijlers van de rechterlijke organisatie. De oprichting van een 'Financial Governance Board' zal centraal staan in dat model.

4. NAAR ACTIEVERE COMMUNICATIE

Als overheidsinstantie moet justitie voor transparantie over haar werking zorgen. Het vertrouwen van het publiek in justitie hangt gedeeltelijk af van de mate waarin men de gerechtelijke activiteiten begrijpt. De efficiënte en effectieve communicatie met de burger behoort tot de wettelijke bevoegdheden van het College. In de periode 2019-2024 heeft het College 'actiever communiceren' als prioriteit naar voren geschoven. Er werd een 'magistraat-woordvoerder' bij het College aangesteld en binnen de steundienst werd een communicatiecel opgericht. Er werden diverse acties ondernomen om de informatie beter te verspreiden en een permanente dialoog op gang te brengen tussen de hoven en rechtbanken, het College en zijn steundienst (interne communicatie) enerzijds en tussen de hoven en rechtbanken, de media en de burgers anderzijds (externe communicatie).

4.1. Interne communicatie

Hier volgen een aantal voorbeelden van initiatieven tijdens het tweede mandaat:

- de ontwikkeling van een interne communicatiestrategie;
- de invoering van nieuwsbrieven voor medewerkers van de hoven en rechtbanken;
- de productie van korte video's over de rol en de opdrachten van het College en zijn steundienst;
- de lancering van de online 'Dircoms sessions': Tijdens deze maandelijkse overlegmomenten bespreken de directiecomités en de steundienst van het College specifieke thema's of problemen. Dat initiatief moeten worden voortgezet zodat de contacten nog vlotter verlopen en om nog duidelijker en sneller overleg te plegen, met name over de beslissingen van het College;
- de ontwikkeling van een nieuw intranet voor de zetel: 'ludexnet 2.0'.

4.2. Externe communicatie

Zoals eerder vermeld, werden binnen het College een woordvoerder en vijf persattachés (één per ressort) aangesteld voor de hoven en rechtbanken. Hier volgen enkele van hun initiatieven:

- De aanwezigheid op de sociale media werd verbeterd (LinkedIn, Instagram, X, Facebook en YouTube);
- Er werden informatieve video's geproduceerd om de burger vertrouwd te maken met de gerechtelijke instellingen en hun werking (bv. de video voor kinderen die in contact komen met de familierechter);
- Er werd een strategie uitgestippeld voor de communicatie met de media en een

geprivilegieerd kanaal gecreëerd voor de journalisten om het College te contacteren (via het e-mailadres cct-chr.press@just.fgov.be). Zo vinden journalisten gemakkelijker de weg naar de bevoegde persmagistraat, persattaché of de juiste persoon voor een interview of voor informatie die nuttig is voor hun job. Niet minder dan 167 journalisten werden op basis van hun perskaart geaccrediteerd. Ze hebben toegang tot het beveiligde deel van de website van de hoven en rechtbanken. Zo beschikken ze over de nodige gegevens om over de vonnissen en arresten te informeren. De woordvoerder is zeven dagen op zeven beschikbaar voor de vragen van de journalisten en om hen met de juiste gesprekspartner in contact te brengen. Er worden ontmoetingen met de media georganiseerd om de samenwerking te verbeteren;

- Er werd een nieuwe website voor de hoven en rechtbanken gecreëerd;
- Er werd een netwerk opgezet voor alle persmagistraten van het land. In totaal fungeren 83 magistraten naast hun opdracht als rechter ook als persmagistraat. Ze ontvangen dagelijks een persoverzicht met een selectie van artikelen m.b.t. justitie. Het IGO organiseert in samenwerking met het openbaar ministerie opleidingen voor persmagistraten en magistraten in opleiding;
- De voorzitter en de vicevoorzitter krijgen ondersteuning voor de communicatie met pers, radio en televisie.

5. NAAR PROFESSIONALISERING VAN HET COLLEGE EN UITBOUW VAN DE STEUNDIENST

Een van de doelstellingen in 'Blauwdruk 2.0' was de professionalisering van het College en de steundienst. In dit vijfde hoofdstuk beschrijven we hoe het College tijdens de mandaatperiode 2019-2024 professioneler is geworden en hoe de steundienst zich heeft ontwikkeld om aan de groeiende behoeften te voldoen.

5.1. De professionalisering van het College

5.1.1. Het College als cobeheerder in een transitiefase

In afwachting van de invoering van een volwaardig autonoom beheer, voorziet de wet van 18 februari 2014 in een vorm van cobeheer tijdens de transitiefase.

Er is een orgaan voor het gezamenlijk beheer van de RO: het **Gemeenschappelijk Beheerscomité (GeBeCom)**. Het moet ervoor zorgen dat de kwesties die betrekking hebben op verschillende domeinen van de RO gezamenlijk worden aangepakt. Het is samengesteld uit vertegenwoordigers van de vijf actoren: de beleidscel van de minister van Justitie, de voorzitters van de FOD Justitie en hun directeurs-generaal, de voorzitters van het College van de hoven en rechtbanken en van het College van het openbaar ministerie en, sinds 2020, vertegenwoordigers van het Hof van Cassatie. Het GeBeCom komt minstens één keer per maand samen om gemeenschappelijke beheermateries te bespreken. De werkwijze is duidelijk beschreven in het intern reglement. Beslissingen worden in de regel bij consensus genomen. Bij gebrek aan consensus is het uiteindelijk de minister van Justitie die de knopen doorhakt.

In het zog van het GeBeCom werden gemeenschappelijke overlegorganen tussen de RO en de FOD Justitie uitgebouwd in de drie volgende domeinen: 'Support' (ondersteunende diensten), P&O en ICT.

1. De FOD Justitie heeft zijn interne structuur in 2021 aangepast: Het directoraat-generaal van de rechterlijke organisatie werd opgeheven. Het nieuwe 'Team Support' van de FOD Justitie staat o.a. in voor het beheer van de werkings- en investeringskosten en het gebouwenbeheer van alle diensten van de FOD Justitie, met inbegrip van de rechterlijke organisatie. Voor overleg tussen de FOD Justitie en de RO over die thema's werd een overlegorgaan genaamd '**STAFF+**' gecreëerd. Het is de bedoeling om binnen dat overlegorgaan over eerder operationele kwesties te praten in de relatie tussen de FOD

Justitie en de RO i.v.m. het budget- en gebouwenbeheer. De pertinente beslissingen van het GeBeCom rond die thema's worden er voorbereid.

2. Zoals eerder vermeld, heeft de regering de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de digitalisering van justitie. Tal van stuurgroepen en onderliggende werkgroepen zijn in dat domein actief. Om het algemeen overzicht te behouden, hebben alle actoren een governance model gevalideerd waarin een 'Financial Governance Board' centraal zal staan. Dat orgaan zal als **stuurgroep specifiek voor IT** functioneren met vertegenwoordigers (en ICT-deskundigen) van de FOD Justitie en van de pijlers van de RO. Die specifieke bijeenkomsten tussen de vertegenwoordigers van de verschillende actoren zullen het overleg en de beslissingen inzake ICT faciliteren.
3. Ondanks het uitblijven van definitief aangenomen wetgeving om het autonoom beheer te realiseren, werden concrete stappen gezet naar meer inspraak van de RO in de beheersmaterie P&O: In 2023 hebben de FOD Justitie en de drie pijlers van de RO een **Gemeenschappelijk Bureau 'P&O' (GeBeCom P&O)** opgericht dat ondersteund wordt door een gemeenschappelijke steundienst 'P&O'. Dat GeBeCom P&O is momenteel het 'informele' centrale orgaan voor het gezamenlijke beleid inzake P&O materies en beschikt over een huishoudelijk reglement. Zodra het autonoom beheer in werking treedt en de 'P&O'-bevoegdheden zijn overgedragen van de FOD Justitie naar de RO, zal het GeBeCom bevoegd zijn om het strategisch en tactisch beleid uit te stippelen en te implementeren m.b.t. de hierboven genoemde gemeenschappelijke P&O-kwesties. Beslissingen zullen bij consensus genomen worden.

Aangezien de pijlers van de rechterlijke organisatie verantwoordelijk zijn voor tal van thema's van gemeenschappelijk belang vergaderen ze ook regelmatig onderling in een '**gemeenschappelijk bureau**'. Tijdens het mandaat van het huidige College (2019-2024) is het 'gemeenschappelijk bureau' regelmatig bijeengekomen (in totaal 17 keer) om over zowel operationele als strategische onderwerpen te praten (bv. het autonoom beheer, de GDPR, het centraal register van vonnissen en arresten ...).

GEMEENSCHAPPELIJK BEHEERSCOMITÉ (GEBECOM) Algemene thema's		
STAFF+ (voorzeten door DG TEAM Support)	GEMEENSCHAPPELIJK BUREAU «P&O» (GEBUCO «P&O»)	FINANCIAL GOVERNANCE BOARD IT
<i>Thema:</i> <u>Werkings – en investeringskosten</u> (~ gebouwen)	<i>Thema:</i> <u>Personeelbeheer, welzijn, Organisatie,..</u>	<i>Thema:</i> IT
GEMEENSCHAPPELIJK BUREAU De pijlers van de Rechterlijke Organisatie (Cassatie, Zetel, OM) vergaderen regelmatig		

5.1.2. Het College als spil in de dialoog met de externe en interne actoren

Het College speelt reeds een sleutelrol in de ondersteuning van het beheer van alle hoven en rechtbanken. Het zorgt er ook voor dat de stem van de zetel wordt gehoord door de externe partners. Het voert t.a.v. de interne actoren van de zetel een sturende en coördinerende rol wat betreft de beheersaangelegenheden.

Het College is in de loop van dit mandaat vaak in dialoog getreden met diverse externe partners:

- **Met de beleidscel van de minister van Justitie** via (twee)wekelijkse informele vergaderingen. Overeenkomstig lid 8 van artikel 182 van het Gerechtelijk Wetboek kan de minister bovendien vragen om te worden uitgenodigd op de Collegevergadering. Tijdens dit mandaat was de minister (of waren vertegenwoordigers van zijn beleidscel) aanwezig bij een aantal Collegevergaderingen om specifieke items te bespreken;
- **Met de voorzitters van de FOD Justitie** en hun verschillende diensten en directies;
- **Met de Hoge Raad voor de Justitie.** Er werd drie tot vier keer per jaar vergaderd. Thema's van gemeenschappelijk belang (bv. de aantrekkelijkheid van het beroep van magistraat) werden besproken om te proberen synergieën tot stand te brengen of om de audits op te volgen (bv. door het hof van beroep te Brussel);
- **Met het Instituut voor Gerechtelijke Opleiding (IGO)** via tweejaarlijkse bijeenkomsten om de specifieke behoeften van de zetel kenbaar te maken en om strategische seminars te organiseren voor het College en/of zijn steundienst. Het College heeft een vertegenwoordiger van de zetel in de raad van bestuur en in het wetenschappelijk comité van het IGO aangeduid. Het heeft in dit verband regelmatig overleg over beslissingspunten;
- **Met het College van het openbaar ministerie en de entiteit Cassatie** via de hierboven beschreven beheers- of overlegorganen, maar ook door voortdurend met elkaar in dialoog te gaan in een constructieve dynamiek met respect voor elkaars eigenheden;
- **Met de Adviesraad van de Magistratuur**, de vakbonden van de magistraten en de personeelsleden.

Om eenduidig de stem van de zetel te laten horen bij externe partners is het belangrijk dat het College zijn huidige organisatie, werking en interacties met de interne actoren binnen de zetel onderhoudt en verder verbetert via:

- de plenaire vergaderingen met de korpschefs en hoofdgriffiers van alle directiecomités (het embryo van het toekomstig intern bestuursorgaan van de zetel, de 'Algemene Vergadering');
- overleg met de Raad van hoofdgriffiers;
- contacten met de conferenties van de voorzitters van een specifiek type gerechtelijke entiteit;
- interactie met de directiecomités en voornamelijk met de korpschefs en/of de hoofdgriffiers.

1. De 'Algemene Vergadering' en de infosessies voor alle leden van de directiecomités

De 'Algemene Vergadering' bestaat momenteel wettelijk gezien nog niet als orgaan. Het huidige College heeft er niettemin een erezaak van gemaakt om deze vergadering effectief te organiseren zoals het in de Blauwdruk 2.0 beschreven stond. In totaal werden elf bijeenkomsten (twee à drie per jaar) georganiseerd. Aangezien dit orgaan voorlopig nog niet wettelijk is ingevoerd, is het overleg vooral gericht op fundamentele thema's om de meningen van het terrein te bevragen en vooruitgang te boeken in een richting die tegemoet komt aan de bekommernissen van iedereen. In de toekomst zal dit orgaan ruime bevoegdheden krijgen.

Hier zijn de details:

Datum	Onderwerp
20.11.2020	Kick-off 2019-2024: strategische doelstellingen en Blauwdruk 2.0
01.10.2021	Werklastmeting: voorstelling AMAI-project piste 1
18.03.2022	Werklastmeting: resultaten AMAI piste 1 + voorstellen inzake autonoom beheer
29.09.2022	Autonoom beheer: voorstellen zetel over de governance van de zetel en het gerechtelijk landschap, rekruteringen, ICT
24.01.2023	Autonoom beheer: project om een gezamenlijk wetsvoorstel op te stellen vanuit de RO
14.06.2023	Autonoom beheer: validatie nota wetsvoorstel van de partners, voor te leggen aan de minister
16.10.2023	Autonoom beheer: communicatie aan de directiecomités nota wetsvoorstel na overleg met de minister
12.12.2023	Beheersplannen en project subsidiariteit
20.02.2024	Werklastmeting: voorstellen resultaten AMAI piste 2
17.04.2024	Memorandum 2024 voor de nieuwe federale regering
07.11.2024	Balans van het College 2019-2024 & verkiezingsuitslagen voor het College 2024-2029

2. De Raad van hoofdgriffiers

Hoewel de Raad van hoofdgriffiers sinds 2015 informeel functioneert, werd hij pas officieel ingevoerd door de wet van 26 december 2022, bekend als de 'RO II'-wet. De belangrijkste bepalingen (oprichting, samenstelling, bevoegdheden, organisatie van de vergaderingen) van de Raad van hoofdgriffiers zijn bij wet vastgelegd¹³. Vanaf het derde mandaat van het College in november 2024 zullen twee leden van de Raad van hoofdgriffiers toegevoegd worden aan de bestaande samenstelling van het College van de hoven en rechtbanken. In de praktijk is het voor de vertegenwoordigers van de Raad van Hoofdgriffiers al mogelijk om de vergaderingen van het College als observator bij te wonen.

3. De conferenties van de korpschefs, per type entiteit

Van oudsher bestaan er conferenties van de voorzitters (en soms de hoofdgriffiers) per type gerechtelijke entiteit. Het overleg tussen het College en de conferenties (hoven van beroep en arbeidshoven, rechtbanken van eerste aanleg, arbeidsrechtbanken, ondernemingsrechtbanken, politierechtbanken en vrederechten) is permanent en gaat vooral over juridische thema's, maar het aspect 'beheer' verschijnt ook steeds vaker op de agenda.

4. De directiecomités

De hervorming van 2014 heeft ervoor gezorgd dat het gerechtelijk landschap grondig werd hertekend. Met uitzondering van de vrederechten en de politierechtbanken van het arrondissement Brussel, werd het beheer van de ongeveer driehonderd gerechtelijke entiteiten ondergebracht in 49 directiecomités. De samenstelling van die directiecomités is vastgelegd bij wet¹⁴. Om de directiecomités beter te ondersteunen bij hun beheerstaken werden in de periode 2021-2023 attachés managementondersteuning (de zogenaamde 'AMO'S') aan hen toegekend.

De link tussen de lokale attachés managementondersteuning en de steundienst van het College stimuleert de uitwisseling tussen het lokale en nationale beheersniveau. Op dit moment zijn de profielen van deze attachés erg verschillend. Dat komt de cohesie in de uitoefening van hun functie niet ten goede. Voor sommigen is de functie nog onvoldoende gedefinieerd en werd er nog geen waarde aan toegekend. **Het College wil daarom een loopbaantraject uitstippelen met een duidelijke omschrijving van de taken. Dat project is aan de gang en moet worden afgerond, gezien het belang van die 'nieuwe' actoren voor de professionalisering van het beheer van de directiecomités.**

¹³ MB 12.01.2023, zie de art. 7 > nieuw art. 164/1 Ger. W. & art. 9 tot wijziging van art. 183, §1 Ger. W. inzake de samenstelling van het College en de vertegenwoordigers van de hoofdgriffiers in het College

¹⁴ Artikel 185/2 van het Ger. W.

5.1.3. Het College als aanspreekpunt voor allerhande randverantwoordelijkheden

Naast deze kerntaken heeft het College een hele reeks (niet onbelangrijke) **randverantwoordelijkheden** gekregen, die al dan niet rechtstreeks verband houden met zijn kerntaken. Het gaat om de volgende taken:

- het onderzoek van de administratieve beroepen tegen een mobiliteitsbeslissing van een magistraat (art. 330quinquies van het Gerechtelijk Wetboek);
- ad-hocbeslissingen over het al dan niet vacant verklaren van plaatsen als gevolg van de uitvoering van de functieweging op A-niveau (art. 84 van de wet van 26 december 2022);
- het beroep tegen de evaluatie van een magistraat (art. 259undecies/2 van het Gerechtelijk Wetboek - drie dossiers werden behandeld, beslissingen op 24.09.2019, 13.03.2020 en 17.11.2021);
- de goedkeuring van het huishoudelijk reglement en de installatie van de beroepscommissie tegen beslissingen inzake de verloven in het kader van de wet houdende het sociaal statuut van de magistraat;
- Het College is ook betrokken geweest bij verschillende audits van de HRJ, zoals: beheer administratie, communicatie RO, covid-19-crisis, collectieve schuldenregeling, evaluatieprocedure magistraten ORTE, gerechtsdeskundigen, hof van beroep van Brussel, verruimde minnelijke schikking strafzaken, seksueel geweld. Het College was ook betrokken bij een aantal bijzondere onderzoeken zoals de affaire Bakelmans (J. Van Espen), de lange duurtijd in het gerechtelijk onderzoek, de operatie 'Kelk', enz.;
- Er komen ook vaak parlementaire vragen binnen over de zetel. In de periode 2019-2024 behandelde de steundienst van het College zo'n 925 statistische vragen, waarvan 165 parlementaire;
- Tot slot krijgt het College zeer regelmatig de vraag om advies uit te brengen over voorontwerpen, ontwerpen of voorstellen van wet of ontwerpen van koninklijke besluiten, wanneer ze niet alleen een impact hebben op de organisatie en het beheer, maar ook op het procesrecht of het materiële recht.
- Van 2019 tot 2024:
 - a. stond het College regelmatig in voor de representatie van de zetel in parlementaire zittingen en dat over uiteenlopende thema's:
 - Gerechtelijke organisatie: wet diverse bepalingen RO II; tuchtrecht magistraten (en gerechtspersoneel); sociaal statuut magistratuur; aantrekkelijkheid beroep magistraat;
 - Werking en kwaliteit: werklasmeting; centraal register vonnissen;
 - Materieel recht en gerechtelijke procedure: bv. Strafwetboek boek I, collectieve schuldenregeling, strafprocedure en Wetboek van strafvordering;
 - b. gaf het schriftelijk advies aan het parlement:
 - rechterlijk toezicht administratieve hechtenis; Strafwetboek boek I en II; burgerlijke partij en slachtoffers; Wetboek van strafvordering; resolutie kindermishandeling;

detailregeling Gerechtelijk Wetboek; jeugdbescherming; verdelingen en vereffeningen;

c. gaf het schriftelijk advies aan de beleidscel van de minister van Justitie:

- Materieel recht en gerechtelijke procedure: informatieplicht bij het vonnis (vanaf 01.01.2023); voorontwerp wet tot hervorming wet 26 juni 1990 (WPG) – geesteszieken; voorontwerp van wet betreffende het statuut van bewindvoerder over een beschermde persoon; voorontwerp van wet wijzigingen gerechtelijk recht en burgerlijk recht; voorontwerp strafprocesrecht I; voorontwerp hersteltrajecten; wijziging internering; wijziging vreemdelingenwet en rechterlijke controle administratieve aanhouding ‘zonder papieren’; bezwaarprocedure kadastraal inkomen; samenwerkingsprotocol slachtofferzorg; overmatige schuldenlast; Strafwetboek boek I & II; jeugdbeschermingswet & horen minderjarigen; decentralisatie fiscaal contentieux douane en accijnzen; fiscale compliance en de efficiëntie van de administratie en inzake invordering; digitalisering en diverse bepalingen gerechtelijke procedures; uitbreiding inzage digitaal dossiers; wijziging Wetboek van economisch recht - class action consumentenzaken; snelrecht; verval van recht tot sturen, wijzigingen wegcode, rijbewijs punten;
- Gerechtelijke organisatie: tuchtrecht magistraten (en gerechtspersoneel); veiligheids-verificatie leden RO; sociaal statuut magistratuur.

5.2. De uitbouw van de steundienst

Het College van de hoven en rechtbanken wordt in zijn missie bijgestaan door een steundienst. Het Gerechtelijk Wetboek bepaalt dat de steundienst belast is met:

- de ondersteuning van het College op de bevoegdheidsdomeinen die in artikel 181 van het Gerechtelijk Wetboek vermeld staan;
- de ondersteuning van de directiecomités;
- de organisatie van een interne audit van het College.

Wat het eerstewerkgebied betreft, zijn de werkzaamheden van de steundienst ter ondersteuning van het College geleidelijk operationeel geworden en versterkt. Zoals hierboven vermeld, zijn er inspanningen geleverd en initiatieven gelanceerd op alle beheersdomeinen van het College: communicatie, werkprocessen, automatisering, strategisch personeelsbeheer, statistieken, het beheer van toegewezen kredieten, de meting en verdeling van de werklust, strategische langetermijnvisie en budgettering.

Parallel met de ondersteuning van het project voor het autonoom beheer werden ook initiatieven opgestart op het gebied van organisatiebeheersing, kennisbeheer en kwaliteitsbeleid. Er ontstonden ook nieuwe domeinen, zoals de organisatie van ondersteuning voor de zetel om de regelgeving rond de bescherming van persoonsgegevens na te leven en juridische

ondersteuning. Dankzij die versterkingen wordt het vooruitzicht van de implementatie van het derde domein, namelijk het uitvoeren van audits, steeds concreter.

Wat betreft het tweede domein, dat gelinkt is met de directe ondersteuning van de directiecomités vinden dagelijks interacties plaats tussen de directiecomités en de verschillende cellen van de steundienst. Men streeft naar de positie van 'solution provider' die toegankelijk is en het terrein kent. Men reflecteert over de subsidiariteit, zoekt naar het meest geschikte en effectieve niveau voor het beheer. Die dynamiek van 'operationele en concrete dienstverlening' is gelanceerd en moet tijdens het derde mandaat van het College verder worden versterkt.

In hoofdstuk 6 van het verslag zullen we enkele van de vele vormen van ondersteuning illustreren, voorafgegaan door een kort overzicht van de middelen die daarvoor werden ingezet.

Na de oprichting in 2014 van het College van de hoven en rechtbanken en zijn steundienst werden via het koninklijk besluit van 30 maart 2017 de nadere regels bepaald van de werking en de organisatie van de steundienst van het College van de hoven en rechtbanken, zoals bedoeld in artikel 183 van het Gerechtelijk Wetboek. De steundienst staat onder het gezag van de voorzitter van het College van de hoven en rechtbanken. De directeur is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de steundienst. Hij is verantwoordelijk voor de algemene goede werking van de steundienst bij de uitvoering van de taken bedoeld in lid 2 van artikel 183, §1 van het Gerechtelijk Wetboek. In oktober 2021 kreeg de steundienst een nieuwe directeur.

Het totale beschikbare budget van de steundienst is verhoogd om de dienst in staat te stellen zijn taken volledig uit te voeren. **Het budget van de steundienst vertegenwoordigt momenteel 1,4% van het totaal aan personeelskredieten van de zetel.**

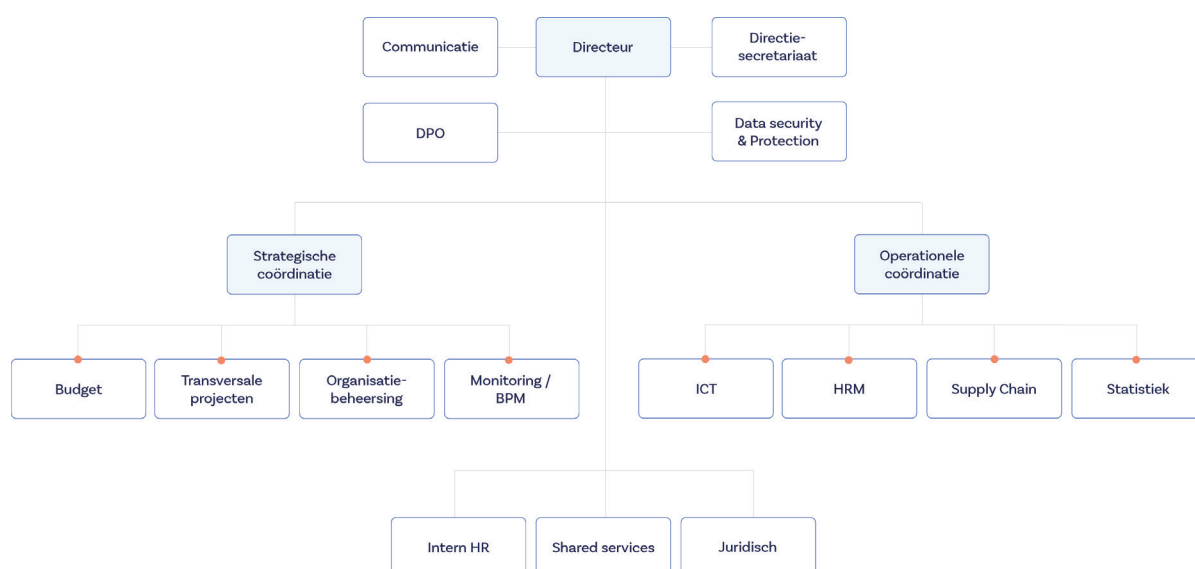
De steundienst is samengesteld uit leden van het beheerspersoneel uit de hoven en rechtbanken of personeel van buiten de zetel dat over aanvullende expertise beschikt. Die resources zijn ook geëvolueerd van 25 VTE's in 2019 naar 75 VTE's in 2024 (wat neerkomt op + 1,1% van het personeelsbestand van de zetel). Ondanks de inspanningen ligt de ratio managementcapaciteit versus capaciteit voor het gerechtelijk en operationele werk in vergelijking met andere openbare instellingen nog steeds onder de algemeen aanvaarde gemiddelden¹⁵.

In 2024 is 59% van het personeel van de steundienst Franstalig en 41% Nederlandstalig. Die percentages variëren naargelang er medewerkers vertrekken of in dienst treden.

¹⁵ De gemiddelde ratio in de publieke sector ligt over het algemeen tussen 5% en 10%, hoewel dit cijfer sterk varieert afhankelijk van het type overheid (centraal of regionaal) en de aard van de betrokken dienst.

Hoewel de steundienst aanvankelijk bestond uit een groot aantal contractuele medewerkers, hebben de wetgevende initiatieven en de wil om te zorgen voor stabiliteit en continuïteit in het kader en in de werking ertoe geleid dat de steundienst momenteel voor 26% uit contractuele medewerkers en voor 74% uit statutair personeel bestaat.

Hieronder vindt u het huidige organigram van de steundienst van het College van de hoven en rechtbanken.



Er zijn een aantal aandachtspunten bij deze structurering:

1. Een klantgerichte organisatie en werkprocessen:
 - structurering naargelang het doelpubliek (directiecomité, College, Bureau, steundienst);
 - processen groeperen (budget, administratieve ondersteuning, enz.);
 - cellen samenbrengen onder dezelfde pijler (strategische en operationele pijlers) naargelang de interacties of de algemene samenhang tussen de acties;
2. Een organisatie die carrièremogelijkheden biedt voor het personeel van de steundienst: de mogelijkheid van horizontale mobiliteit (tussen pijlers/secties) en verticale mobiliteit (C naar A4);
3. Een 'toekomstgerichte' organisatie: De structuur is aangepast aan toekomstige uitdagingen en aan de rollen die het College en de steundienst in de toekomst zullen moeten spelen:
 - De communicatie wordt gecentraliseerd voor een betere coördinatie en een grotere impact op het vlak van informatieverspreiding, zowel intern als extern;
 - De geleidelijke uitbreiding van het dienstenaanbod van de cellen HRM, Supplychain, ICT en Statistiek vereist een betere operationele coördinatie. Daarom werd dit niveau opgericht;

- De professionalisering van de juridische expertise door een aparte juridische cel te creëren (analyse van ontwerp teksten met gevolgen voor de zetel, voorbereiding van nieuwe ontwerpen voor wet- of regelgeving, enz.);
 - De professionalisering van de interne ondersteuning door de creatie van de interne HR-cel en Shared services ter vervanging van het interne secretariaat, dat overgaat van eenvoudige administratieve ondersteuning naar multidimensionale ondersteuning (werving, interne mobiliteit, opleiding, administratief statuut, logistiek, psychosociale aangelegenheden, enz.)
4. De versterking via mensen van het terrein. Dit zijn enkele voorbeelden: een afdelingshoofdgriffier voor de HRM-cel, een magistraat en een griffier voor de ICT-cel, een hoofdgriffier als adjunct-directeur voor de operationele coördinatie, twee griffiers en een hoofdgriffier voor de cel Transversale projecten, twee griffiers voor de cel Statistiek).

Voor meer details van de organisatie en het dienstenaanbod per cel van de steundienst van het College verwijzen we naar de dienstencatalogus:

op het intranet:

<https://federaljusticebelgium.sharepoint.com/sites/hrct/SitePages/nl/sda.aspx> ;

op de website:

<https://www.tribunaux-rechtbanken.be/nl/brochures/de-steundienst-van-het-college-van-de-hoven-en-rechtbanken>.

Naast de dienstencatalogus heeft de steundienst in juni 2022 op basis van een grondige (interne en externe) stakeholdersanalyse en rekening houdend met de door het College gestelde prioriteiten 2020-2024 ook **het managementplan van de steundienst 2022-2024** opgemaakt.

De strategische doelstellingen in het managementplan dat in 2024 van kracht is, kunnen als volgt worden samengevat:

- het College een nuttige en doeltreffende ondersteuning bieden in zijn bevoegdheidsdomeinen;
- de directiecomités een hoogwaardige dienstverlening en expertise bieden;
- een echte meerwaarde vormen voor de directiecomités bij het algemeen beheer, de organisatie en het beheer van de juridische entiteiten;
- aan de optimale concretisering van het autonoom beheer bijdragen;
- over een nuttig en doeltreffend netwerk van partners beschikken en samenwerken met alle onderdelen van de RO en de FOD Justitie en de externe partners;
- professionele en deskundige prestaties van hoge kwaliteit leveren.

De steundienst heeft een **vijftigtal projecten voorgesteld voor de periode 2022-2024**. Details over de operationele doelstellingen van het managementplan en hoe die worden gemonitord, zijn beschikbaar op het intranet van de steundienst.

6. NAAR BETERE ONDERSTEUNING VAN DE DIRECTIECOMITÉS

In de hele periode 2019–2024 hebben het College en zijn steundienst getracht om de ondersteuning aan de directiecomités als unieke rode draad te behouden zodat ze in staat waren om kwaliteitsvolle dienstverlening aan de burger te bieden. Dit is de zesde strategische doelstelling van het College: **de beheerscomités van de gerechtelijke entiteiten ondersteunen in hun brede waaier aan verantwoordelijkheden en uitdagingen in het kader van een goede dienstverlening aan de burger.**

Het College en zijn steundienst zijn zich ervan bewust dat er nog veel inspanningen moeten gebeuren om tot een flexibelere ondersteuning te komen, die een concreet antwoord biedt op de dagelijkse problemen. Ze engageren zich dan ook om deze dimensie in de komende jaren te verbeteren. Zij zullen inspiratie halen uit de conclusies van het verslag “En route” waarin de zaken worden beschreven waarover het veld tevreden is maar ook degene die voor frustratie zorgen en die men tijdens het volgende mandaat zal moeten proberen te verzachten. Dat verslag is ook beschikbaar op het intranet van de steundienst van het College.

In de loop van dit mandaat heeft het College en zijn steundienst veel en zeer uiteenlopende kwesties behandeld. Zoals eerder vermeld, werd een **dienstencatalogus** opgesteld zodat men beter begrijpt op welke actiedomeinen de dienst actief is.

Buiten de grote thema’s (strategische doelstellingen) die in voorgaande hoofdstukken aan bod kwamen en waarop het College en zijn steundienst in de periode 2019–2024 hebben ingezet, worden hier enkele **specifieke thema’s/projecten** uitgelicht.

Dit hoofdstuk bevat geen exhaustieve lijst, maar het getuigt van het geleidelijke proces van structurering en versterking dat werd opgestart.

6.1. De beheersplannen en werkingsverslagen

Met het oog op meer beheersautonomie is het logisch dat men de strategische en operationele doelstellingen gaat expliciteren in respectievelijke **beheersovereenkomsten en beheersplannen**, die vervolgens worden gemonitord en geëvalueerd in werkingsverslagen en dashboards.

We overlopen hier kort de initiatieven:

- Met medewerking van het College biedt het IGO sinds 2017 jaarlijks een opleiding ‘Beheersovereenkomsten en beheersplannen’ aan;

- Eind 2023 werd het eerste beheerscontract opgesteld. Men hoopte toen het te kunnen laten ondertekenen zodra de 'autonomiewet' zou zijn aangenomen;
- Elk directiecomité werd gevraagd om een eigen ontwerp van beheersplan op te stellen in toepassing van art.186 van het Gerechtelijk Wetboek. Het College hielp hen daarbij (door een sjabloon te voorzien voor een 'beheersplan' en een bijhorende handleiding, via infosessies en vraag-en-antwoordsessies, d.m.v. een synthese van de voorstellen voor beheersplannen, die samengevoegd werden tot één voorstel voor een beheersovereenkomst);
- Het is niet gelukt om een beheersovereenkomst tussen de minister van Justitie en het College te ondertekenen en ook geen beheersplannen tussen het College en de directiecomités.
- De synthese van de voorstellen voor de beheersoverkomsten en beheersplannen diende desalniettemin als basis voor het memorandum met alle eisen van het College t.a.v. de volgende regering.

Het is ook belangrijk dat de plannen gemakkelijk te controleren en te evalueren zijn. De zetel heeft wat dat betreft reeds een lange weg afgelegd. Elke rechtbank stelt sinds 2005 een werkingsverslag op. Dat gebeurt aan de hand van een standaardformulier. Er kwam geregeld kritiek op¹⁶ omdat het enerzijds een administratieve belasting teweegbrengt en, anderzijds, omdat het niet wordt opgevolgd en dus minder nuttig is. De wet van 18 februari 2014 betreffende het autonoom beheer voor de RO voorzag daarom een wetswijziging terzake¹⁷.

Mede onder impuls van het College van de hoven en rechtbanken werd het standaardformulier voor op 18 februari 2022 uiteindelijk aangepast. Dat werd verankerd bij ministerieel besluit¹⁸. Met de wijzigingen in 2022 (vanaf de werkingsverslagen van 2021) wilde men het verslag:

- vereenvoudigen;
- de bij de steundienst beschikbare data en info zoveel mogelijk vooraf invullen (volgens het principe van 'Tax-on-web').

Het is de bedoeling om het bestaande sjabloon (rondzendbrief) vanaf nu opnieuw te evalueren en aan te passen om:

- het verslag beter af te stemmen op het beleidsplan;
- het verslag beter conform te maken met het sjabloon voor interne controle / organisatiebeheersing;

¹⁶ *Verslag over de algemene werking van de RO: 2004 en 2005, Hoge Raad voor de Justitie, Brussel, 27 juni 2007, 135p.*

¹⁷ *Art. 340, § 3 Ger. W. werd gewijzigd en artikel 185/9 werd in het Ger. W. ingevoegd.*

¹⁸ *Ministerieel besluit van 26 januari 2022 tot vaststelling van het standaardformulier volgens hetwelk de werkingsverslagen bedoeld in artikel 340, § 3, Ger. W. worden opgesteld, Belgisch Staatsblad, Brussel, 27 juni 2007.*

- meer zaken vooraf in te vullen (naar het voorbeeld van 'Tax-on-web') op basis van het cijfermateriaal in de authentieke statistische databanken op nationaal niveau (klantvriendelijkheid);
- te proberen te evolueren naar een volledig digitaal werkingsverslag.

6.2. De aantrekkelijkheid van de rechterlijke organisatie als 'werkgever'

Hoewel het domein van de aantrekkelijkheid en in het bijzonder de toegang tot het beroep van magistraat, tot de bevoegdheden van de Hoge Raad voor de Justitie behoort, heeft het College van de hoven en rechtbanken geprobeerd om, met een dynamiek van dagelijkse verbeteringen, aan enkele voorwaarden van het welzijn en van de aantrekkelijkheid / het behoud van de magistraten, de griffiers en het gerechtspersoneel te voldoen. Begin 2020 was duidelijk dat er nog veel moest gebeuren om de hoven en rechtbanken beter bekend te maken als 'aantrekkelijke werkgever'. Op basis van een enquête die in 2020 bij alle nieuwbenoemde magistraten werd afgenomen, stelde de steundienst onder het gezag van het College een actieplan op.

- Een van de acties was de mediacampagne 'Word magistraat'. Die bestond uit korte video's waarin magistraten uitleggen waarom ze magistraat zijn geworden. Deze campagne werd samen met het openbaar ministerie ontwikkeld en gefinancierd (zie: [Werken in de rechtbank als magistraat | Hoven & rechtbanken \(www.tribunaux-rechtbanken.be\)](http://www.tribunaux-rechtbanken.be)).
- Het College hielp ook bij het organiseren van een wervingscampagne voor gerechtelijk personeel (griffiers, juridische secretarissen en administratief personeel) bij de FOD Justitie. Vacatures werden bekend gemaakt via sociale media en men ontwikkelde een jobsite via de website van de hoven en rechtbanken. Ook de aanwezigheid van de hoven en rechtbanken op jobbeurzen werd beter gestructureerd.
- Daarnaast nam de minister in de periode 2020-2024 maatregelen om de werkomstandigheden te verbeteren:
 - In samenwerking met het College van hoven en rechtbanken werd een arbeidstijdreglement voor het gerechtspersoneel opgesteld en telewerk ingevoerd.
 - Daarnaast werden veel inspanningen gedaan om op 1 april 2024 de maaltijdcheques in te voeren.
 - Voor de magistraten werd in mei 2024 een wet aangenomen (sociaal statuut van magistraten) die de rechten bepaalt op verschillende types verloven en deeltijdse regimes op het einde van de loopbaan. Die wet zal op 1 januari 2025 in werking treden. Aangezien die nieuwe regelgeving een grote impact heeft op de organisatie, stuurde men een enquête naar alle magistraten om na te gaan in welke mate er gebruik zou worden gemaakt van de nieuwe verlofrechten. Op basis hiervan heeft het College om begeleidende maatregelen gevraagd. Die werden momenteel nog niet gerealiseerd.

Men zal bij het begin van de volgende legislatuur moeten eisen om dat te doen. Anders is de kans groot dat de doorlooptijden van zaken nog langer zullen worden als men de effectiviteit van de verlofrechten garandeert van de magistraten en de personeelsleden.

- In de komende periode wil men de initiatieven van de verschillende actoren binnen justitie (o. a. de FOD Justitie en de Hoge Raad voor de Justitie) rond het thema aantrekkelijkheid, waarover men zich, ondanks de vooruitgang, nog steeds zorgen maakt, beter op elkaar af te stemmen.

6.3. De doorlooptijden

In 2021 heeft het College zich geëngageerd om een nulmeting te realiseren van de gerechtelijke achterstand op basis van een uniforme definitie, om zo de omvang van het probleem van de 'achterstand' binnen de hoven en rechtbanken duidelijk te kunnen beschrijven.

Wat de **methodologie** betreft, werd in overleg met de specifiek daarvoor opgerichte werkgroep besloten om:

- een instrument te ontwikkelen waarmee men de evolutie kan meten van alle indicatoren (rechtsgebieden, afdelingen, jaren, enz.);
- rekening te houden met het gemiddelde van de afgelopen vijf jaar;
- de analyse te beginnen bij de top van de gerechtelijke piramide, d.w.z. bij de hoven van beroep. Voor elke indicator wordt een vergelijking gemaakt met andere gelijkaardige gerechtelijke entiteiten. Tot nu toe werden de doorlooptijden van de volgende types gerechtelijke entiteiten onderzocht: de hoven van beroep, de arbeidshoven en de arbeidsrechtbanken. Het werk wordt momenteel voortgezet met de rechtbanken van eerste aanleg en de ondernemingsrechtbanken.

De bedoeling van die hele analyse was om eerst de belangrijkste trends te identificeren. Men houdt rekening met **drie belangrijke indicatoren**:

1. De duurtijd van de output van een dossier, d.w.z. het aantal dagen tussen de inschrijving van een dossier bij het rechtcollege en de dag waarop een eindbeslissing wordt uitgesproken. Zo berekende men bijvoorbeeld dat die termijn, op nationaal niveau, voor de arbeidsrechtbanken, voor de periode 2019-2023 gemiddeld ongeveer één jaar (358 dagen) bedroeg;
2. De leeftijd van de zaken in de stock;
3. De 'clearance rate' (CR): de verhouding tussen de uitgaande en inkomende zaken in % (bv. een CR van 120% = in één jaar wordt 20% extra verwerkt).

Zodra het verslag voor een bepaald type rechtcollege klaar is, gaat men ter plaatse

langs om samen met de verantwoordelijken van dat rechtscollege na te gaan of het beeld overeenstemt met de realiteit ter plaatse. Dat werk moet worden voortgezet. Het zou goed zijn om het te integreren in een 'realtime' mechanisme voor monitoring zodat het een middel wordt om aan te sturen en zaken te voorspellen.

Naast dit project rond de doorlooptijden heeft de cel Statistiek van de steundienst nog tal van initiatieven genomen om de kwantiteit en kwaliteit van de database met **gerechtelijke statistieken** te optimaliseren. Voor dergelijke initiatieven werd samengewerkt met de gerechtelijke entiteiten (voor de verbetering van de dashboards, ondersteuning van de kwaliteit van de invoer, het project 'opkuis van de stock', het project 'instrument voor technische ondersteuning', de projectgroep van de applicaties, enz.), maar ook met het Team ICT (voor migratietrajecten van ICT-toepassingen, de ontwikkeling van concepten, de ondersteuning van de ontwikkeling en de implementatie van MaCH). Zoals eerder vermeld, produceert de cel Statistiek van de steundienst ook regelmatig statistieken die specifiek worden aangevraagd.

6.4. De organisatiebeheersing

In de oprichtingswet van het College en zijn steundienst van 2014 staat dat het College ook initiatieven neemt inzake de '**interne controle**' van de hoven en rechtbanken.

De invoering van de 'interne controle' past in een ruimer streven naar '**organisatiebeheersing**'. Het is overigens aan die term dat we de voorkeur geven voor de verdere werkzaamheden. Dankzij de organisatiebeheersing blijft men 'het bos door de bomen zien' op het vlak van beheer en governance. Als men volgens de principes van de organisatiebeheersing te werk gaat, is het redelijk zeker dat het beheer en het managementaspect van de organisatie op alle vlakken op punt staat.

Op basis van het nieuwe koninklijk besluit inzake de organisatorische controle van 15 mei 2022 benadert het College de organisatiebeheersing vanuit **vijftien verschillende thema's**, waarvoor telkens doelstellingen in de vorm van beheersmaatregelen werden uitgewerkt, namelijk: (1) beheer van doelstellingen, (2) beheer van de opvolging (indicatoren en rapporten), (3) risicobeheer, (4) procesbeheer, (5) business continuity management (6) integriteit, (7) organisatiecultuur, (8) financieel beheer, (9) informatie- en communicatiemanagement, (10) projectmanagement, (11) stakeholdersmanagement, (12) organisatiestructuur, (13) humanresourcesmanagement, (14) facilitymanagement en (15) ICT-beheer.

Het College stelde zich ten doel om vanaf 2025 in de zetel de principes van een systeem van organisatiebeheersing in te voeren. Daarom werd binnen de steundienst een specifieke cel voor organisatiebeheersing ingericht. De doelstelling van de cel is om bij te dragen aan de voortdurende verbetering van de organisatie en haar maturiteit op vlak van management,

volgens de nadere regels in de wet op de organisatiebeheersing.

Er zijn vier types acties te onderscheiden: sensibilisering van het terrein, opleidingen 'organisatiebeheersing' via het IGO, de ontwikkeling van methodologische hulpmiddelen (bv. een instrument voor zelfevaluatie), ondersteuning bij actieplannen om de maturiteit rond specifieke thema's te verhogen ...

Om de werkzaamheden realistisch en concreet te maken, werden enkele afspraken gemaakt:

- Het werk richt zich met voorrang op een vijftal thema's: (1) doelstellingenbeheer, (2) procesbeheer, (3) risicobeheer, (4) organisatiecultuur en (5) integriteit.
- De pijlers van de RO zullen hun inspanningen bundelen. Er werd een intern netwerk 'organisatiebeheersing' opgericht. Dat netwerk zal begeleid worden door de SPF BOSA.
- De focus ligt in de eerste plaats op de steundiensten van de colleges en op vrijwillige pilotsites.

6.5. Respect van de zetel voor de GDPR-regelgeving

Na de inwerkingtreding in 2016 van de GDPR en de specifieke wetgeving i.v.m. de verwerking van persoonsgegevens in het kader van justitie, werden reeds verschillende milestones bereikt om de dagdagelijkse werking van de rechtscolleges zo goed mogelijk conform te maken:

- **Reflectie over de verantwoordelijkheid van de verwerking:** De strategie van de zetel berust op een gedeelde verantwoordelijkheid tussen het College enerzijds en de directiecomités anderzijds. Dat is de reden waarom het College op 7 november 2022 een visienota goedkeurde. Die bepaalt de precieze oriëntatie wat betreft de verantwoordelijkheden van het College, de directiecomités en de verschillende externe actoren.
- **Project 'On the road to privacy compliancy':** Nadat men de visie had bepaald, heeft men gedurende het hele jaar 2023 concrete acties ondernomen om bij de steundienst een interne structuur op te zetten (door deskundigen te rekruteren en een DPO [data protection officer] aan te stellen). Er werd een nieuw team gevormd en een plan opgesteld. Tijdens de infosessie van 22 februari 2024 werd het project 'On the road to privacy compliancy' gelanceerd. Daarmee wil men de verschillende beheersstructuren van de zetel individueel ondersteunen in functie van hun behoeften om ervoor te zorgen dat hun werking zo snel mogelijk conform de GDPR¹⁹ is. In het kader van het project werd een oproep gedaan om pilotsite te vormen bij directiecomités. Wegens succes werd het aantal pilotsites tot dertien beperkt. Elke pilotsite nam deel aan workshops.
- **Een systeem met een gezamenlijke gedelegeerde voor de gegevensbescherming of 'data protection officer' (DPO):** Het is de bedoeling om een gezamenlijk DPO-dienst ter beschikking te stellen van de directiecomités en dat op vrijwillige basis. Dat betekent

dat elk directiecomité vrij zal zijn om ofwel te kiezen voor de DPO van het College, of om zijn eigen DPO te benoemen. De DPO-diensten zouden in de loop van 2025 operationeel moeten zijn. Er zal ook een GDPR-toolbox ontwikkeld worden. Tenslotte wil men het personeel sensibiliseren, opleidingen voorzien en audits uitvoeren.

- **Centrum voor support en expertisecentrum:** Naast het project 'On the road to privacy compliancy' wordt de expertise van het College al ter beschikking gesteld van alle directiecomités voor alle vragen die met de gegevensbescherming te maken hebben (bv. verzoek om de burgerrechten uit te oefenen, een datalek ...).
- **De kwestie van de toezichthoudende overheid is momenteel nog in bespreking:** Er is een ontwerp van wet in de maak om een autonome toezichthoudende overheid in de RO in te voeren.

6.6. Het 'Gebouwenbeheer'

De rechterlijke macht gebruikt momenteel meer dan **225 gebouwen**. De gerechtsgebouwen in België zijn verspreid over 126 steden in totaal. In 94 steden staat slechts één gerechtsgebouw. Dat zijn meestal vrederegerechten. Alle andere gebouwen van de gerechtelijke entiteiten werden gegroepeerd in de 32 centrumsteden. Die gebouwen in de centrumsteden huisvesten doorgaans meerdere soorten gerechtelijke entiteiten.

De Regie der Gebouwen is verantwoordelijk voor het beheer van de gerechtsgebouwen en werkt daarvoor nu en dan samen met het Team Support van de FOD Justitie.

Die laatste is verantwoordelijk voor het onderhoud van de gerechtsgebouwen en staat bijgevolg in rechtstreeks contact met de gerechtelijke entiteiten die de gerechtsgebouwen gebruiken via usercomités en voor hun eigen lokale medewerkers.

In dit stadium is het College niet verantwoordelijk voor het beheer van de gebouwen. Het heeft ook de intentie niet om het beheer zelf op te nemen zolang er geen duidelijk beeld is van de staat van alle gebouwen en zolang een deel van de gebouwen zich in een te slechte staat bevindt. De overdracht van de verantwoordelijkheid over het gebouwen naar de rechterlijke macht vraagt in de eerste plaats minstens om een grondige rationalisatie van het beheer en een modernisering van het gebouwenpark.

Naar de toekomst toe moet men er in ieder geval voor zorgen dat de gebruikers van de gerechtsgebouwen meer betrokken worden in het besluitvormingsproces van hun beheer. Op initiatief van het Team Support van de FOD Justitie werd daartoe alvast in nauw overleg met de twee colleges en de entiteit Cassatie het **project 'Let's build'** opgestart. Dit project heeft als doel om te komen tot een gemeenschappelijke visie over de gerechtsgebouwen van de toekomst. Het doel is om de gebruikers een aangename en moderne werkomgeving te bieden, in overeenstemming met de technologische ontwikkelingen en in lijn met de

principes van de 'new way of working'.

Tot slot gaf de FOD Justitie in zijn eigen memorandum aan de volgende regering aan dat het slechts een toekomst ziet in de verbetering van het beheer van de gerechtsgebouwen als binnen de volgende vijf à tien jaar ongeveer honderd gerechtsgebouwen gesloten worden. De colleges werden niet betrokken bij het overleg rond die ambitie. Het staat vast dat het structurele probleem van het beheer van de gerechtsgebouwen verband houdt met de hoge onderhouds- en energiekosten. Modernere en aangepaste accommodatie zou niet alleen dit probleem moeten oplossen, maar ook moeten zorgen voor een aangenamere werkomgeving voor onze medewerkers en voor de rechtzoekenden.

SLOTWOORD

Wat kunnen we aan het einde van dit mandaat concluderen?

De eerste vaststelling is dat het proces waarbij de zetel zelf zijn verantwoordelijkheden opneemt, nu écht is opgestart!

In alle beheersdomeinen werden opmerkelijke stappen voorwaarts gezet dankzij de wil van dit College om een hoofdrolspeler te spelen op de scène van 'justitie' voor wat betreft de werking van de hoven en rechtbanken.

Eerst heeft het bekendheid verworven door een intern, maar ook een extern **communicatiebeleid** te ontwikkelen.

De frequente ontmoetingen met de korpschefs en de hoofdgriffiers brachten een echte dialoog op gang. In de toekomst zal nog intenser overleg nodig zijn. En vooral: Men zal het moeten institutionaliseren door een echte "algemene vergadering" te creëren met heel brede beslissingsbevoegdheden.

De milestones voor het effectief opnemen van de bevoegdheden inzake het human resources management werden bereikt: Het College verwierf meer kennis en expertise in die materie, waardoor het, zodra het wettelijk kader voorhanden is, een beleid op maat zal kunnen uitwerken dat dynamischer is en beter afgestemd op de noden van de hoven en rechtbanken. Ook in de strijd om de budgetten te optimaliseren boekte het College overwinningen, wat de bezettingsgraad van de wettelijke kaders fors deed stijgen. Het permanente overleg met het Openbaar Ministerie en de entiteit Cassatie, maar ook met de FOD Justitie, vormde de basis voor de gemeenschappelijke beheersorganen van morgen. De denkoefeningen samen met de directiecomités rond het concept subsidiariteit zullen de concretisering afbakenen van het **autonoom beheer** zodra het gestemd is. De besprekingen worden bij het begin van de volgende legislatuur hervat. De financiële autonomie van de rechterlijke macht komt dan opnieuw op tafel te liggen. Het streefdoel is een flexibeler beheer van de budgetten of een parlementaire dotatie, zoals reeds geëist. In tijden van budgettaire bezuinigingen en strikte controles zou dat wel eens een bijzonder moeilijke strijd kunnen worden.

Het College heeft ook een grote stap gezet in een opdracht waarmee het twintig jaar geleden begon: de **werklastmeting**. Het had de moed om de draagwijdte van de onderfinanciering te bevestigen op basis van objectieve gegevens. Het gaat om een belangrijke stap, maar ook om een terugkerend proces dat voortdurend verder evolueert. De zetel heeft zo bewezen dat het in staat is om dat ambitieus project in goede banen te leiden. In de nabije toekomst zal men het eerste resultaat evalueren om te zien in welke mate de toegepaste methodologie herhaald mag worden. Ook de werklast van het personeel, de referendarissen en de attachés managementondersteuning zal moeten worden gemeten.

Wat de digitalisering betreft, wijzen de inspanningen van alle actoren van de zetel op alle niveaus erop, dat de hoven en rechtbanken de hervormingen niet meer willen 'ondergaan', maar dat ze echte actoren willen zijn, die hun noden kunnen identificeren en prioriteiten kunnen stellen. Het College heeft gestreden opdat de digitalisering zich aan de noden zou aanpassen en niet omgekeerd, door mee te beslissen over zaken die het College aanbelangen. Helemaal op het einde van de legislatuur, valideerde het gemeenschappelijk beheerscomité een governance-model. Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan een nota over de visie, de verwachtingen en de noden van de hele RO, maar ook over een duidelijke ICT-architectuur. Die zal aan de volgende minister van Justitie worden voorgelegd als rode draad voor alle strategische keuzes. Die essentiële oefening had bij het begin van het project moeten gebeuren, maar het huidige kabinet zag dat anders en meende dat er geen tijd voor was. Die optie wierp geen vruchten af, verre daarvan. Ze leidde tot ongelukkige keuzes en dus ook tot vertragingen waarvoor geen begrip was. De budgettaire opvolging was ook niet optimaal aangezien er vandaag noodzakelijke middelen lijken te ontbreken. De motivatie van de actoren van het terrein neemt af. Ze moeten absoluut opnieuw aangemoedigd worden met succes stories, effectieve ondersteuning en een echt beleid op het vlak van 'change management'. De cel ICT heeft indrukwekkend werk geleverd wat betreft de netwerkvorming en ziet erop toe dat de gebruikers op de juiste manier bij de werkzaamheden betrokken worden. Enkel op die manier zal de digitale transformatie een succes worden.

Al die stappen voorwaarts waren slechts mogelijk dankzij de professionalisering van de steundienst, die groeide wat het aantal personeelsleden en de kwaliteit van de dienstverlening betreft. De dienst moet nu zijn weg verderzetten door zijn kennis van de werking van de hoven en rechtbanken nog te verdiepen en de reële operationele ondersteuning te bieden waar de korpschefs en de hoofdgriffiers om vragen.

En daarna?

Men verwijt de gerechtelijke wereld vaak dat men voortdurend bijkomende budgetten vraagt. Is dat verwijt gegrond? Ja en nee. Ja, want de financiële eisen blijven al jaren onophoudelijk binnenstromen. Terecht, want men stelt op allerlei vlakken steeds grotere eisen en dat zonder een aangepaste financiering. Erger nog, justitie kreeg onder de vorige legislatuur met budgettaire besparingen te maken die helemaal niet gerechtvaardigd waren. Onder de huidige legislatuur werd een eerste herfinanciering toegestaan. Alle politieke partijen gingen akkoord met het feit dat die ruim onvoldoende was. De invoering van een echt humanresourcesbeleid met aandacht voor het welzijn en een reële digitale transformatie op maat van een moderne organisatie en met de capaciteit om de gegevens te beveiligen - om slechts twee van de belangrijkste uitdagingen te noemen - zijn pas mogelijk als er ook consequent wordt geïnvesteerd.

Wil dat zeggen dat de zetel niet bereid is om zaken in vraag te stellen? Zeker niet. Men verwacht

nieuwe hervormingen. Sommigen vragen er zelfs om. Zo hebben sommige politieke partijen en zelfs de OVB recent gepleit voor een nieuwe hervorming van de rechterlijke structuren. De FOD Justitie van haar kant, eist een echt beleid voor een kwaliteitsvolle 'onderbrenging' van justitie in gebouwen en overweegt om binnen de vijf à tien jaar honderd gebouwen te sluiten die bouwvallig of onbewoonbaar zijn. Met het geld dat men daarmee uitspaart, kan men de gebouwen verbeteren en de onderhoudskosten fors doen dalen. De vraag of de rechterlijke organisatie de gerechtskosten en IT-kosten moet beheren, werd ook regelmatig door bepaalde actoren aangekaart. Het gaat om heel delicate thema's. Het huidige College heeft categoriek geweigerd om ze in overweging te nemen, omdat het andere strategische prioriteiten heeft gesteld.

Het volgende College zal dus nog veel hooi op zijn vork hebben en dat in een moeilijke budgettaire context. Het doel? Het behoud van een onafhankelijke justitie die in staat is om de rechtzoekenden een snellere en menselijkere dienstverlening te bieden en een werkomgeving op maat van een moderne en aantrekkelijke organisatie.

Er zal gebruik kunnen gemaakt worden van de successen en mislukkingen van het huidige College, welke in dit verslag worden beschreven, om alle lessen te leren die nodig zijn om het College nog beter te laten functioneren.

Enkele bedankingen aan het einde van dit mandaat ...

Aan het einde van dit mandaat wil ik iedereen bedanken die de talrijke activiteiten en verwezenlijkingen van het College en zijn steundienst heeft mogelijk gemaakt.

We zijn een groot aantal uitdagingen aangegaan. We hebben verschillende projecten opgestart. Sommige zijn afgerond en dat zijn niet de minste: een specifieke envelop voor de zetel, een eerste herfinanciering, de werklasmeting, een actievere interne en externe communicatie, enz. De meeste andere projecten lopen nog. Enkele zijn mislukt.

Dat was allemaal slechts mogelijk dankzij het harde werk van elke entiteit en van iedere medewerker.

Daarom wil ik de volgende mensen bedanken:

- alle korpschefs en hoofdgriffiers die zich elke dag ten volle inspannen om een kwaliteitsvolle justitie te garanderen binnen hun rechtscollège en om een zo sereen mogelijke werkomgeving te bieden binnen een nochtans harde context. Het coördinerend werk van de projecten door het College werd slechts mogelijk dankzij hen. Ik wil hen hartelijk bedanken voor hun dagelijkse inspanningen en aanmoedigen;
- alle leden van het College voor hun actieve aanwezigheid en betrokkenheid, hun openheid en ondersteuning bij deze hele beproeving. Ik wil in het bijzonder Rob Hobin bedanken voor het immense werk dat hij verzette om van het project van de werklasmeting een tastbare en zichtbare realiteit te maken;
- ondervoorzitter Bart Willocx, die zich ten volle heeft ingezet, voor onze zo intense en rijke samenwerking en verstandhouding, die het resultaat is van een grenzeloos wederzijds vertrouwen;
- Vincent Dooms die Bart Willocx heeft opgevolgd met dezelfde toewijding en dezelfde aanwezigheid,
- Makram Hammami, voor zijn zin voor verantwoordelijkheid in zijn rol als directeur van de steundienst, zijn harde werk, zijn expertise en zijn menselijkheid;
- Cathrina Van den Abeele, voormalig hoofdgriffier, die zich bij het directieteam heeft gevoegd om non-stop haar expertise van het terrein in te brengen en die vervolgens werd vergezeld door Anne-Sophie Oger, die ons met haar ervaring op strategisch niveau iedere dag helpt om meer visie te ontwikkelen en alles vanop afstand te bekijken;
- alle coördinatoren van de steundienst voor hun inzet en voortdurend streven naar 'totale kwaliteit', hun expertise die zo nuttig is voor onze organisatie, maar ook hun zin voor kritiek waardoor we zaken in vraag stellen en vooruitgaan;
- de leden van elke cel van de steundienst;
- de vertegenwoordigers van het openbaar ministerie en de entiteit Cassatie voor de talrijke

uitwisselingen en overlegmomenten binnen alle overlegorganen. Moge die toenadering in de toekomst nog intenser worden en zo een sterkere positionering als derde staatsmacht waarborgen;

- Isabelle Dupré die opnieuw haar immens talent ter beschikking stelde om het College te begeleiden bij de uitwerking van de strategie voor een autonoom beheer van de zetel en het beleid inzake de gegevensbescherming;
- Alain de Galembert die met zijn kennis van de hoven en rechtbanken en zijn expertise op het vlak van IT de zetel heeft geholpen om de IT-governance op te bouwen, voor hij de leiding nam op het niveau van het case management system 'JUSTCASE', een sleutelproject voor de digitale transformatie van de rechterlijke orde;
- het hele team aan het hoofd van de FOD en in het bijzonder de verantwoordelijken van de dienst P&O Justitie, met wie we nauw hebben leren samenwerken door elkaar te respecteren en naar elkaar te luisteren. Moge die dialoog verdergezet worden om zo verder te bouwen aan een stevig fundament voor een geïntegreerd en autonoom beheer van de human resources van de rechterlijke orde;
- de vertegenwoordigers van de HRJ en het IGO voor de dialoog om een gemeenschappelijke doelstelling te bereiken: een betere justitie garanderen;
- en, tot slot, de leden van de strategische cel van de minister van Justitie voor de tijd die ze in de verschillende projecten rond de rechterlijke orde investeerden.

Fabienne BAYARD