

BELEIDSPLAN

**AMBT VAN EERSTE VOORZITTER VAN HET ARBEIDSHOF TE
GENT**

(voorziene periode : 01.01.2018 – 01.01.2023)

Vincent Dooms
Raadsheer Arbeidshof Gent

10 juli 2017

1	Schets van het Juridisch Kader	4
2	Maatschappelijke evoluties	5
2.1	Profiel van het Rechtscollege	5
2.2	Tendensen	6
2.2.1	Technologische tendens	6
2.2.2	Economische tendens	7
2.2.3	Politieke tendens	7
2.2.4	Culturele tendens	8
2.2.5	Ideologische tendens	8
2.2.6	Nieuwe tendens in de instroom van zaken	9
2.3	Gevolgen voor het arbeidshof als organisatie	9
3	Belanghebbenden van het arbeidshof als organisatie	11
3.1	Interne belanghebbenden:	11
3.2	Externe belanghebbenden:	11
4	Visie	14
5	Organisatorische taken	15
5.1	Leiderschap	15
5.1.1	Visie van de wetgever	15
5.1.2	Invulling van het begrip leiderschap	16
5.1.2.1	Professioneel	17
5.1.2.2	Leider	18
5.1.2.2.1	het streefdoel	19
5.1.2.2.2	responsabiliseren	19
5.1.2.2.3	delegeren	20
5.2	Manager	21
5.2.1	Definitie	21
5.2.2	Bestuursproces	21
5.2.3	Planning en procesbeheersing	22
5.2.4	Organiseren	25
5.2.5	Leiding geven	27
5.2.6	Uitvoeren van processen	28
5.2.7	Controle en evaluatie	29
6	Taken en rol van de griffie	31
6.1	Algemeen	31
6.2	Taken	32
6.2.1	Onthaal van de rechtszoekende	32
6.2.2	Administratieve behandeling van de zaken	32
6.2.3	Bijstand aan de magistraat	32
6.2.4	Afhandeling van de zaken	33
7	Rol van de raadsheren in sociale zaken	34
8	Human Resources	35
8.1	Inleiding	35
8.2	Aanwerving	35
8.3	Coachen van medewerkers	36
8.4	Concrete invulling van de taken	38
8.5	Permanente evaluatie en bijsturing:	39
8.6	Tijdig ingrijpen	40
9	Informatisering	41
9.1	Inleiding	41
9.2	Het Beleid inzake informatisering	42

9.3	Concrete acties voor de opvolging van dossiers	42
9.3.1	Behandeling van dossiers.....	42
9.3.2	Data verwerving.....	43
9.3.3	Tools voor het management.....	44
10	Synergie en transparantie	46
10.1	Inleiding	46
10.2	Teamvorming.....	46
10.3	Vergaderen.....	47
10.4	Transparantie.....	47
11	Concrete acties in verband met het beheer van het arbeidshof.....	49
11.1	Verminderen van de doorlooptijd	49
11.2	Het uitspreken binnen de maand nadat de zaak in beraad wordt genomen	50
11.3	Kwaliteit van de uitspraken	51
12	Concrete acties	53
12.1	Doelstellingen op korte en middellange termijn.....	53
12.1.1	Analyse van de actuele toestand	53
12.1.2	Intern sterkte-zwakte onderzoek (SWOT-analyse).....	53
12.1.3	Werken aan de klantvriendelijkheid	53
12.1.4	Controle van de doorlooptijd per dossier.....	54
12.1.4.1	De gerechtelijke instaatstelling.....	54
12.1.4.2	Vermijden van onnodige tussenbeslissingen:.....	54
12.1.4.3	Kritische zin kweken bij het aanstellen van deskundigen:.....	55
12.1.4.4	Samenwerking met het Auditoraat-generaal	55
12.1.4.5	Veralgemeend gebruik van nieuwe procesregels:	56
12.1.5	Overleg en vergaderen:.....	56
12.1.6	Uitbouw van een gericht loopbaantraject van de medewerkers.....	57
12.1.7	Maken van een website.....	58
12.1.8	Implementatie van informaticatoepassingen.....	58
12.1.9	Controle op doelstellingen	59
13	Andere taken als eerste voorzitter.....	60
13.1	Voorzitter van de commissie voor de gerechtsgebouwen van het gebouw in de Afdeling Brugge en dagelijks beheer van het gebouw te Gent.....	60
13.2	Overleg met de Eerste Voorzitter van het Hof van Beroep te Gent.....	60
13.3	Overleg met de vertegenwoordigers van de Advocatuur en de volmacht dragers.....	61
13.4	Toezicht op de kwaliteit en rechtsbedeling van de Arbeidsrechtbank Gent	61
13.5	Maatregelen i.v.m. de externe oriëntatie en het extern overleg met andere delen van de rechterlijke organisatie.....	62
14	Besluit	63

1 Schets van het Juridisch Kader

De taak van een korpsoverste is gevoelig gewijzigd door twee recente wetten.

In de eerste plaats kan verwezen worden naar de wet van 1 december 2013 tot hervorming van de gerechtelijke arrondissementen en tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek met het oog op een grote mobiliteit van de leden van de rechterlijke orde¹. Deze wet heeft het gerechtelijk landschap op een grondige en drastische wijze veranderd. Deze wijzigingen hebben ook een grote impact op wat van een korpsoverste thans wordt verwacht.

Er dient dan ook vooreerst te worden uitgegaan van de basisdoelstellingen van de gerechtelijke hervorming.

Deze doelstellingen zijn²:

- een beter bestuur en grotere efficiëntie;
- het wegwerken van de achterstand en het sneller recht spreken;
- kwaliteitsvolle rechtspraak, betere dienstverlening en een voldoende nabijheid tot de rechter.

Om deze doelstellingen te bereiken heeft de wetgever volgende keuzes gemaakt:

- een schaalvergroting;
- een mobiliteit(voornamelijk van de magistraten) en een doorgedreven specialisatie;
- een grotere automie van het beheer en management;
- administratieve vereenvoudiging en ICT;
- een volwaardige organisatiecultuur.

In het kader van dit beleidsplan zal ik dan ook deze aspecten integreren in de strategische doelstellingen van het arbeidshof te Gent.

Naast de wet van 1 december 2013 is een tweede wet niet minder belangrijk bij het bepalen van het beleid van een rechtscollege.

De wet van 18 februari 2014 tot invoering van een verzelfstandigd beheer voor de rechterlijke organisatie³.

Deze wet creëert de nodige beheersstructuren onder de vorm van twee Colleges voor de zetel en het openbaar ministerie en directiecomités in de lokale gerechtelijke

¹ B.S. 10 december 2013.

² *Parl. St. Kamer* 2012-2013, 53- 2858/001, , Memorie van Toelichting (5-21).

³ B.S., 30 november 2015.

entiteiten. Voorts legt deze wet de regels vast voor de verdeling van de middelen via beheersovereenkomsten en beheersplannen⁴.

In het beleidsplan zal ik ook met die doelstellingen en keuzes rekening houden. Centraal in het beleidsplan staat de zorg voor een beter bestuur, grotere efficiëntie en een kwaliteitsvolle rechtspraak. Deze doelstellingen worden ingebed in de beheersplannen die door het directiecomité van het Arbeidshof voor de duur van drie jaar moeten worden opgesteld.

Volgens het Justitieplan⁵ en het laatste beleidsplan van de Minister van Justitie⁶ zou de overdracht van het beheer gefaseerd gebeuren. Thans wordt 1 januari 2019 als datum vooropgesteld. Volgens het College van de hoven en rechtbanken⁷ is deze datum in de huidige stand van de onderhandelingen niet haalbaar.

In dit beleidsplan wordt rekening gehouden met het feit dat vanaf 1 januari 2019 in principe het Arbeidshof Gent volledig autonoom moet opereren, rekening houdend met de beheersovereenkomsten die door het College van de hoven en rechtbanken zijn gesloten en binnen de perken van het beheersplan van het Arbeidshof voor de periode van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2021.

2 Maatschappelijke evoluties

Het arbeidshof dient als een organisatie zich bewust te zijn van de gevolgen van zijn functioneren voor de omgeving en op grond daarvan zijn beleid aanpassen. Dit is niets minder dan omgevingsbewustzijn.⁸ Het omgevingsbewustzijn moet uiteraard sterk aanwezig zijn bij de eerste voorzitter als korpsoverste, doch ook bij alle medewerkers, zijnde de rechters, griffiers en griffiepersoneel.

Wil het arbeidshof ten volle zijn rol vervullen in de 21^{ste} eeuw, dan dient hij oog te hebben voor de fundamentele tendensen in de samenleving⁹ en de fundamentele gevolgen die gepaard gaan met het verzelfstandigd beheer van de entiteit.

2.1 Profiel van het Rechtscollege

De samenstelling¹⁰ van het arbeidshof te Gent is de volgende :

- 1 eerste voorzitter
- 3 kamervoorzitters
- 7 raadsheren

⁴ Samenvatting wetsontwerp, *Parl. St. Kamer, 2013/2014*, 53 3068/001.

⁵ Hoofdstuk IV van het Justitieplan, www.fodjust .

⁶ *Parl. St. Kamer 2016/201754 2111/021*.

⁷ Communicatie-evenement College halfweg mandaat + onderhandelingen zelfstandig beheer dd. 15/05/2017.

⁸ W. De Lange en J. Koppens, *De duurzame arbeidsorganisatie*, Netwerk Pers, Zwolle, 2004, 13.

⁹ *Het recht van de mensen, naar een kwaliteitsvolle verhouding tussen burger, recht en samenleving*, Rapport van de Commissie Burger, Recht en Samenleving van de Koning Boudewijnstichting, 2001, 13 – 28.

¹⁰ Althans volgens het wettelijk kader.

Daarbij moet volgende kanttekening worden geplaatst. Sinds 1 oktober 2015 bedraagt de huidige personeelsbezetting slechts 10 magistraten. Op 1 oktober 2017 zal de personeelsbezetting slechts 9 magistraten bedragen.

In 2018 vertrekken nog 2 magistraten (wegens het bereiken van de wettelijke pensioenleeftijd), zijnde op 1 februari 2018 en 1 mei 2018.

2.2 Tendensen

Het arbeidshof dient als organisatie in staat te zijn om rekening te houden met de tendensen in de huidige samenleving en daarop inspelen.

Volgende tendensen kunnen worden vastgesteld:

- een technologische tendens: niets minder dan een nieuwe revolutie¹¹;
- een economische tendens: de globalisering van de samenleving¹²;
- een politieke tendens: nieuwe centra van besluitvorming en een desinteresse in de politiek;
- een culturele tendens: naar een multiculturele samenleving;
- een ideologische tendens: een pluralisme van waarden en opvattingen;
- een accentverschuiving in de instroom van zaken.

2.2.1 Technologische tendens

De laatste twintig jaar hebben we een explosieve ontwikkeling meegemaakt in de informatie- en communicatietechnologie. Internet is slechts één van de ontwikkelingen die een vergaande invloed hebben op onze manier van werken.

De dag van vandaag produceren de magistraten het grootste deel van hun documenten van op hun bureau, of thuis, met behulp van multimedia-PC's. Door een klik op de muis hebben magistraten en griffiers online toegang tot elektronische juridische databanken.

De veranderingen doen zich ook voor op het vlak van de communicatie. Bepaalde vergaderingen kunnen via modems geschieden. Het bespaart een heleboel tijdsverlies en leidt tot een efficiënte besluitvorming.

Het gaat om fundamentele wijzigingen die de laatste jaren zijn opgetreden en hun weerslag hebben op de vergaring, de verwerking en de communicatie van informatie, zowel in arbeid als in vrije tijd.

Het arbeidshof moet zich bewust zijn van die explosieve ontwikkeling en daarop inspelen om efficiënt zijn taak te vervullen ten dienste van de burger.

¹¹ De technologische revolutie : De impact van automatisering, digitalisering en robotisering op de arbeidsmarkt, bedrijfswereld en jobs, www.cevora.be.

¹² Globalisering, Gastcollege gegeven door Agnes van Ardenne (demissionair staatssecretaris van ontwikkelingssamenwerking) over globalisering, op 10 maart 2003, www.tilburguniversity.nl.

2.2.2 Economische tendens

Economisch gezien hebben we meer en meer te maken met de globalisering van de economie. Dit uit zich in een aantal domeinen, denk aan de financiële markten, waar enkele seconden volstaan om transacties van miljoenen euro's uit te voeren en deze kapitalen wereldwijd te versluizen.

De tendensen van globalisering hebben ook hun implicatie voor de bedrijven. Bedrijven hebben samenwerkingsverbanden en treden toe tot reusachtige concerns. Wat het aspect van de tewerkstelling betreft, leidt dit soms tot delokalisering van bedrijven met verlies van arbeidsplaatsen in het eigen land.

Naast de positieve aspecten van globalisering zijn er de laatste jaren meer en meer negatieve aspecten zichtbaar geworden. Er zijn de speculaties via de kapitaalmarkt die recessies veroorzaken in zwakkere landen (denk aan Griekenland en Portugal).

Er is sprake van ongeoorloofde kartelvorming en destabilisatie van lokale economie, en als gevolg daarvan onrust en onzekerheid bij de bevolking. Er is een toenemende kloof tussen de 'happy few' en de 'laagverdieners' in de samenleving.

De negatieve gevolgen van onze markteconomie brengen een groeiende toename van armoede in onze samenleving met zich mee. De explosieve toename van het aantal dossiers collectieve schuldenregeling weerspiegelt deze economische malaise in onze samenleving.

Het spreekt vanzelf dat het arbeidshof deze tendensen van nabij dient te volgen en proactief moet kunnen inspelen op mogelijke gevolgen voor de instroom van nieuwe zaken die dit met zich meebrengt¹³.

De laatste jaren stellen wij vast dat via de besluitvorming van de minister de toegang tot het gerecht wordt bemoeilijkt. Als laatste voorbeeld van een hinderpaal tot de toegang tot het gerecht kan ik verwijzen naar de Wet van 9 maart 2017 tot oprichting van een Begrotingsfonds voor de juridische tweedelijnsbijstand¹⁴ waarbij elke eiser bij het instellen van een procedure 20 euro moet storten alvorens de zaak wordt ingeschreven op de rol.

2.2.3 Politieke tendens

In de eerste plaats moet worden vastgesteld dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van de politieke besluitvorming naar andere beslissingsorganen dan vroeger.

Meer en meer worden op supranationaal niveau beslissingen opgelegd waarbij deze zonder meer naar het nationaal niveau dienen te worden omgezet. Een van de belangrijke actoren is de Europese Unie. Tal van verordeningen en richtlijnen hebben

¹³ Uit de jaarverslagen van de diverse arbeidsrechtbanken is de toename van het aantal zaken collectieve schuldenregeling kenmerkend. Daarentegen is er een daling waar te nemen van de klassieke arbeidszaken.

¹⁴ B.S. 31 maart 2017.

onmiddellijk impact op de wetgeving en rechtspraak, niet het minst op het vlak van het arbeids- en sociale zekerheidsrecht.

De besluitvorming is complex geworden en niet altijd doorzichtig. Daardoor ontstaat ook een probleem van de legitimiteit van die besluitvorming. Aangezien de nadruk komt te liggen op het proces van de besluitvorming, worden instellingen en procedures steeds vaker de inzet van debatten tussen elites. De laatste jaren is de dominantie van de uitvoerende macht in de politiek een gegeven.

De complexe besluitvorming, de dominantie van de uitvoerende macht en de tanende macht van het parlement als orgaan van de wetgevende macht hebben ook tot gevolg dat de burger meer en meer afhaakt van de politiek. De desinteresse in de politiek bij jongeren is nog nooit zo groot geweest¹⁵.

2.2.4 Culturele tendens

Multiculturaliteit is één van de opvallende maatschappelijke veranderingen die niet zonder gevolg kunnen blijven voor onderwijs en opvoeding, vorming en hulpverlening, personeelsbeleid of gender-denken.

Als organisatie die dicht bij de burger staat dient het arbeidshof oog te hebben voor de multiculturele samenleving.

Een multiculturele samenleving schept volgende mogelijkheden:

- De etnische en culturele diversiteit in een samenleving kan als een kracht werken die de ontwikkeling en verscheidenheid van cultuur, literatuur, kunst, mode en muziek stimuleert.
- Een multiculturele samenleving kan de wereld naar binnen halen en kan het denken over de globalisering bevorderen.
- Andere culturen hebben aspecten die de oorspronkelijke cultuur positief kunnen beïnvloeden.

Anderzijds kan multiculturaliteit ook voor obstakels zorgen. De wetgeving of rechtspraak kan voor allochtonen in bepaalde gevallen als vreemd worden ervaren. Ik denk hierbij aan de impact van de ramadan voor moslims en de vraag of werkgevers ook hier rekening dienen mee te houden.

Het arbeidshof dient oog te hebben voor deze veranderende samenleving en rekening te houden met het verschil in cultuur en taal opdat iedereen die een beroep doet op de rechter, daadwerkelijk toegang krijgt tot de rechter.

2.2.5 Ideologische tendens

Ideologisch ontwaren we meer en meer gestage veranderingen in het waardepatroon, in de richting van een groter pluralisme. Waarden worden in dit verband niet beschouwd als vaststaande feiten, maar als sociale constructies. Zo bestaat er een

¹⁵ Bij de verkiezingen van 2010 zijn er niet minder dan 16% kiezers niet komen opdagen. Bij de groep van jongeren was de opkomst nog lager.

wisselwerking tussen de sociale scheidingslijnen tussen groepen en individuen enerzijds en verschillende waarden, attitudes en gedragingen anderzijds.

Pluralisme vertoont volgende kenmerken:

- Alle belanghebbenden van een groep hebben een gelijke mate van belang.
- Er is een gelijke toegang en invloed op het politieke beleid en de politieke besluitvorming.
- In de besluitvorming bestaat er een continue zoektocht naar een democratische balans.
- De overheid is partner doch neemt geen deel in de besluitvorming van de groepen.

2.2.6 Nieuwe tendens in de instroom van zaken

Door de overheveling van de zaken van collectieve schuldenregeling naar de arbeidsrechtbanken en de economische crisis die we de laatste jaren beleven, is de instroom van “ klassieke “ zaken die tot de bevoegdheid van de arbeidsrechtbanken behoren, procentueel sterk verminderd en is het aandeel van de zaken van collectieve schuldenregeling enorm toegenomen. In 2016 besloeg het aantal zaken van de collectieve schuldenregeling niet minder dan 24,16 % van het aantal ingeleide zaken bij het arbeidshof¹⁶.

Er is eveneens een zeer sterke daling waar te nemen in de geschillen inzake zelfstandigen. Zowel op het vlak van de invordering van de bijdragen als in de takken van de sociale zekerheid zelfstandigen.

Ten slotte moet wat de klassieke geschillen inzake contracten betreft rekening worden gehouden met de repercussies die de Wet tot invoering van het eenheidsstatuut¹⁷ met zich meebrengt. De dwingende bepaling van de opzegtermijnen hebben tot gevolg dat geen zaken meer worden ingeleid die vroeger tot discussie aanleiding gaven over de hoegrootheid van de opzeggingsvergoeding.

2.3 *Gevolgen voor het arbeidshof als organisatie*

Het arbeidshof dient als organisatie in haar geheel oog te hebben voor deze tendensen en in te spelen op de verzuchtingen van de rechtzoekenden die in deze samenleving opereren.

Ten aanzien van de Justitie zelf, dient de korpsoverste er zich goed van bewust te zijn dat sociologisch gezien het wantrouwen in justitie reëel is¹⁸. In dit beleidsplan zullen dan ook alle gepaste maatregelen worden besproken die het vertrouwen van de rechtszoekende kunnen herstellen en diens irritatie tegenover deze instelling doen verdwijnen.

¹⁶ Bijlage 2 van het werkingsverslag van het kalenderjaar 2016.

¹⁷ Wet van 26 december 2013 betreffende de invoering van een eenheidsstatuut tussen arbeiders en bedienden inzake de opzeggingstermijnen en de carenzdag en begeleidende maatregelen, *B.S.* 31 december 2013, 3^{de} editie.

¹⁸ F. Erdman en G. De Leval, *Justitiedialogen*, 24.

Het beleid geschiedt dan ook vanuit het respect van het arbeidshof als organisatie voor de rechtzoekende als burger. Continuïteit in het beleid, omgevingsbewustzijn en respect zijn daarbij de drie sleutelwoorden.

Rekening houdend met de omgevingsfactoren wordt in het kader van het beleid aandacht besteed aan volgende zaken:

- een vlot onthaal van de rechtzoekende;
- kwaliteit in de dienstverlening: het afleveren van een leesbaar en gemotiveerd arrest binnen een zo kort mogelijk tijdsverloop;
- kwaliteit van de rechtspraak (met specifieke indicatoren);
- transparantie naar buiten toe: via de moderne communicatiemiddelen.

3 Belanghebbenden van het arbeidshof als organisatie

Tot de directe omgeving van het arbeidshof als organisatie behoren de direct betrokken belanghebbenden. De belanghebbenden van een organisatie zijn alle mensen die bijdragen aan de activiteiten die de organisatie verricht¹⁹. Deze belanghebbenden worden ook wel stakeholders genoemd.

Voor het arbeidshof zijn er zowel in de interne als de externe omgeving van de organisatie belanghebbenden.

3.1 Interne belanghebbenden:

- De raadsheren: Deze beantwoorden de concrete vraag van de rechtszoekenden die zich wenden tot het hof om hun geschil in graad van beroep te beslechten. De arbeidsgerechten ontleen hun bestaansrecht aan het oplossen van geschillen betreffende het arbeids- en sociale zekerheidsrecht.
- De griffiers: Deze staan de raadsheer- voorzitter van de kamer bij en verlenen authenticiteit aan de beslissing. De griffiers helpen bij de voorbereiding van de zaak en opmaak van het arrest. Zij doen ook het nodige opdat het arrest wordt bezorgd aan de partijen. De griffiers zijn op de zitting ook het aanspreekpunt voor de partijen en hun raadsliden.
- Het griffiepersoneel : Het griffiepersoneel is op het arbeidshof het eerste aanspreekpunt voor de rechtszoekende. Op de griffie worden de akten neergelegd, de rechtsdagen aangevraagd en het dossier ingekeken. Op de griffie kunnen de rechtzoekenden terecht voor praktische inlichtingen over hun zaak.
- Het arbeidsauditoraat-generaal: De eerste advocaat generaal, de advocaten generaal en de substituten-generaal komen tussen door middel van advies in verplicht mededeelbare zaken en in andere zaken waar nodig. In verplicht mededeelbare zaken (zoals sociale zekerheid) wordt het administratief dossier door de zorgen van het arbeidsauditoraat-generaal opgevraagd en toegevoegd aan het dossier van de rechtspleging.

3.2 Externe belanghebbenden:

- De burger als rechtzoekende: Elke burger die een geschil wenst voor te leggen aan de arbeidsrechtbank en in beroep bij het arbeidshof is bij uitstek een belanghebbende voor de organisatie.
- De advocaten en volmacht dragers: Deze vertegenwoordigen de individuele rechtzoekenden die een beroep instellen tegen een vonnis van de arbeidsrechtbank. Omdat deze mensen professioneel bezig zijn met het recht zijn zij ook als belangrijke geprivilegieerde partner te beschouwen. Zij

¹⁹ F.A.J. Van Der Linden, *Algemene managementkennis*, NMM, Leiden, 2009, 15.

hebben de plicht hun cliënt bij te staan in het procesverloop van een concrete zaak.

- De deskundigen: In het kader van de geschillen van sociale zekerheid (ziekte en invaliditeit, mindervaliden), en arbeidsongevallen en beroepsziekten worden regelmatig geneesheren-deskundigen aangesteld. In dit beleidsplan wordt aandacht geschonken aan het afbakenen van de concrete opdracht, de follow-up van de deskundige opdrachten en het opnemen van goede deskundigen in het register van deskundigen²⁰. Een goede selectie van deskundigen vormt een toegevoegde waarde voor een vlot procesverloop.
- Het Ministerie van Justitie: Een zeer belangrijke factor, niet het minst voor de toebedeling van het budget, beheer van de gebouwen en personeelsbeleid. Elke benoeming in de rechterlijke orde wordt uiteindelijk mogelijk gemaakt door de zorgen van het Ministerie van Justitie. Een benoeming begint met de bekendmaking van de vacature en wordt concreet gemaakt door de publicatie van de benoeming in het Belgisch Staatsblad.
- Het College van Hoven en Rechtbanken : In het kader van het verzelfstandigd beheer zullen deze organen een beheersovereenkomst moeten sluiten waarbij de verantwoordelijkheid wordt gekoppeld aan de besteding van de middelen die ter beschikking worden gesteld. Het Directiecomité zal onder leiding van de Eerste Voorzitter een beheersplan moeten uitwerken. De verdeling van werkingsmiddelen in de brede zin van het woord – personeelsmiddelen, middelen voor het operationeel beheer van de infrastructuur, materieel enz. – zal in twee stappen gebeuren, met name eerst tussen de minister van Justitie en de Colleges en vervolgens tussen de Colleges en de gerechtelijke entiteiten²¹. Voor dat laatste zijn de directiecomités verantwoordelijk. In dit beleidsplan wordt daarmee specifiek rekening gehouden (zie verder).
- De Hoge Raad voor Justitie : In de eerste plaats als orgaan waar de voordracht van rechters gebeurt. In de tweede plaats als adviesorgaan en controleorgaan van de rechtbanken in hun geheel. Een goede transparantie in de beide richtingen werkt synergetisch.
- Het IGO : Als instituut voor gerechtelijke opleiding heeft het IGO een belangrijke rol om goede en praktijkgerichte interessante opleidingen te verstrekken. Er vindt dan ook een uitwisseling van informatie plaats tussen de voorzitter van de rechtbank en het IGO met het opzet opleidingen te verkrijgen die op maat gemaakt zijn voor de leden van de rechtbank.
- De Universiteiten: Aangezien de universiteiten de titel van master in het recht afleveren, zijn deze partners ook belangrijk voor de organisatie. Hoe beter de opleiding van de toekomstige magistraten en griffiers wordt verzorgd, hoe betere kandidaten er kunnen doorstromen tot het ambt van rechter of griffier.
- De Adviesraad voor de Magistratuur: De Adviesraad voor de Magistratuur heeft als wettelijke opdracht advies te verlenen omtrent het statuut, de rechten en de werkomstandigheden van de magistraten. Deze Raad is voor

²⁰ Nationaal Register van deskundigen ingevoegd bij wet van 10 april 2014, B.S. 19 december 2014, sinds juni 2017 effectief operationeel.

²¹ *Parl. St. Kamer* 2013/2014, 53 3066/001 (7).

het arbeidshof een belangrijke bron door de talrijke adviezen die in het verleden reeds werden gegeven bij wetten die een impact hebben op de werkomstandigheden van de magistraten, en op het functioneren van het arbeidshof als organisatie.

- De arbeidsrechtbank: Als beroepsinstantie tegen de beslissingen van de arbeidsrechtbank dient het arbeidshof de beslissingen gewezen door de arbeidsrechtbank te beoordelen in tweede aanleg. Op grond van de uitspraken gewezen door het arbeidshof kan onder meer aan externe kwaliteitscontrole worden gedaan. Tevens zijn de contacten tussen de voorzitter van de arbeidsrechtbank en de Eerste Voorzitter van het arbeidshof verrijkend. Ideeën over procedureproblemen, nieuwe wetgeving kunnen uitgewisseld worden met de bedoeling de toegang tot de rechtbank voor de burger continu te verbeteren. Om die redenen stel ik voor dat regelmatig wordt vergaderd met de bedoeling optimale werkprocessen uit te tekenen.
- Het Hof van Cassatie : als bijzonder rechtsprekend orgaan heeft het Hof van Cassatie de taak onze arresten te beoordelen wanneer een voorziening in cassatie wordt ingesteld tegen één van de arresten. Op grond van de uitgesproken arresten gewezen door het Hof van Cassatie zal dit als één van de indicatoren van de kwaliteit van de rechtspraak van het arbeidshof dienen.

Het arbeidshof kent als organisatie veel verschillende belanghebbenden, voornamelijk extern. Al deze belanghebbenden stellen voorwaarden en soms tegenstrijdige eisen. Het is de taak van de eerste voorzitter als korpsoverste om tegemoet te komen aan deze verwachtingen, waarbij steeds voorrang dient te worden gegeven aan de dienstverlening ten behoeve van de rechtzoekende.

4 Visie

De taken van de eerste voorzitter moeten in de eerste plaats bijdragen tot het garanderen van een kwaliteitsvolle en efficiënte rechtspraak. Daartoe moet de eerste voorzitter een bepaalde visie hebben over de wijze waarop hij het arbeidshof wil leiden.

Dit is de visie die ik heb:

- in de twee afdelingen van het hof oog hebben voor de specialisatie van de raadsheren zodat zij de verschillende takken van de wetgeving die aan de arbeidsgerechten worden toevertrouwd optimaal kunnen beoordelen;
- een optimale dienstverlening verzorgen door middel van het zaakverdelingsreglement en de dienstregeling, besproken in het directiecomité en de betrokken magistraten en griffiers;
- (in de mate van het mogelijke) eenheid van rechtspraak bewaken tussen de verschillende kamers die dezelfde materie delen en zoveel mogelijk een coherente en uniforme rechtspraak promoten;
- bijdragen tot een correcte rechtspraak met respect voor de legaliteit en de algemene rechtsbeginselen;
- ertoe bijdragen dat de arresten in een klare en verstaanbare taal voor de rechtzoekende worden opgemaakt;
- erover waken dat de doorlooptijd van een zaak gemiddeld maximaal één jaar duurt tussen het neerleggen van het verzoekschrift tot hoger beroep en het eindarrest;
- erover waken dat de arresten in meer dan 90% worden uitgesproken binnen de wettelijke termijn van één maand;
- een optimale inwendige en externe communicatie voorzien en aanspreekbaar te zijn, niet het minst voor de burgers;
- normen vooropstellen voor de interne en externe kwaliteit van het arbeidshof als organisatie, met inbegrip van een systeem van integrale kwaliteitszorg (op basis van indicatoren);
- vlotte samenwerking met het arbeidsauditoraat-generaal en de griffie nastreven door regelmatig (minstens wekelijks) overleg met de eerste advocaat-generaal en de hoofdgriffier;
- het coachen van de magistraten via functioneringsgesprekken;
- de evaluatie van magistraten gebruiken als instrument van beleid;
- een goede algemene en gecoördineerde werking van het arbeidshof voor ogen hebben en de samenwerking tussen de magistraten, griffiers van de verschillende afdelingen bevorderen en ondersteunen.

5 Organisatorische taken

Alvorens verder één voor één de taken van een moderne korpsoverste uit te diepen, past het om aandacht te besteden aan welk profiel een eerste voorzitter van het arbeidshof dient te beantwoorden.

5.1 *Leiderschap*

5.1.1 Visie van de wetgever

Het standaardprofiel van de functie van korpschef van eerste voorzitter van een arbeidshof²² werd gepubliceerd in het Belgisch Staatblad van 8 augustus 2016. Het mandaat van voorzitter van een arbeidsrechtbank wordt aangewezen voor een mandaat van vijf jaar dat onmiddellijk één keer hernieuwbaar is in hetzelfde rechtscollege²³.

Het goed functioneren van een rechtscollege, aldus de wetgever, is in belangrijke mate afhankelijk van de korpschef. Zijn positie en rol zijn bepalend voor de professionaliteit evenals de beleidsmatige en dienstverlenende kwaliteit, en indirect dus ook voor de beeldvorming van de gerechtelijke organisatie²⁴.

Volgens de Hoge Raad wordt de opbouw van competentieprofielen idealiter voorafgegaan door de ontwikkeling van een langetermijnvisie op de organisatie en van een missieverklaring die de eigenlijke bestaansredenen aangeeft en door alle geledingen binnen de organisatie gedragen wordt. Vanuit de visie en de missie worden dan de strategische doelstellingen voor de organisatie bepaald. Deze worden op hun beurt vertaald in functiebeschrijvingen, resultaatgebieden en competentieprofielen voor de diverse functies van hoog tot laag, die in de organisatie te begeven zijn.

De wetgever eist dat een korpsoverste aan minstens volgende competenties beantwoordt:

- I. algemene competenties
 - a. integriteit
 - b. visie
 - c. omgevingsbewustzijn
 - d. groepsgericht leiderschap
 - e. plannen en organiseren
 - f. voortgangscontrole
 - g. besluitvaardigheid
 - h. zin voor openbare dienstverlening

²² Art. 1,5°, koninklijk besluit van 15 maart 2000 tot vastlegging van de categorieën van standaardprofielen, gewijzigd bij koninklijke besluiten van 15 januari 2014 en 29 juni 2015.

²³ Art. 259quater, § 1, lid 2 Ger.W.

²⁴ Zie Advies van de Hoge Raad voor de Justitie, B.S. 16 september 2000, 31845.

- II. specifieke competenties
- a. aanpassingsvermogen
 - b. creativiteit
 - c. delegeren
 - d. energie
 - e. initiatief
 - f. luisteren
 - g. ontwikkelen van medewerkers
 - h. organisatiesensitiviteit
 - i. oordeelsvorming
 - j. overtuigingskracht
 - k. prestatiemotivatie
 - l. probleemanalyse
 - m. samenwerken
 - n. sensitiviteit
 - o. sociabiliteit
 - p. stressbestendigheid

Daarenboven moet de Eerste Voorzitter van een arbeidshof volgende kernresultaatgebieden behalen:

1a. Als korpschef, verantwoordelijk voor het beleid van het arbeidshof van het ressort, in overleg met de betrokken partners²⁵, het beleid van het arbeidshof bepalen teneinde dit in al zijn aspecten op toegankelijke en transparante wijze vorm te geven.

1b. Als korpschef-beheerde, met assistentie van het directiecomité, instaan voor het dagelijks beheer van het arbeidshof (plannen, organiseren en opvolgen van de werking) en instellen van een integraal management teneinde met de toegekende middelen de doelstellingen, vervat in het beheersplan in overeenstemming met de beheersovereenkomst en de wet te bereiken.

2. Als leidinggevende de magistraten en het administratief personeel belast met een beheersfunctie aansturen en ondersteunen om ervoor te zorgen dat zij de doelstellingen (kunnen) bereiken die hen werden toegewezen.

3. Als vertegenwoordiger van het ambt, contacten uitbouwen en onderhouden met de andere partners, binnen de zetel en met de magistraten van het openbaar ministerie, de andere staatsmachten en de maatschappij teneinde de doeltreffendheid, de transparantie en het imago van Justitie in het algemeen en van de zetel in het bijzonder te verbeteren.

5.1.2 Invulling van het begrip leiderschap

De term 'leiderschap' dekt vele ladingen²⁶. Het is een overkoepelende term met heel wat deelaspecten. Het heeft dus te maken met de **visionaire leider**, degene die de weg

²⁵ Zie hiervoor de stakeholders (supra).

²⁶ R. JUCHTMANS en G. RIGOUTS, *De naakte leider*, Lannoo Campus, Leuven, 2011, 30 -31.

wijst. Maar ook met de **leidinggevende**, degene die organiseert, delegeert, coacht en vergemakkelijkt. Onder leiderschap verstaan we ook **management**, het beheer van processen. En ten slotte wordt leiderschap dikwijls in verband gebracht met **ondernemerschap**.

Het leiderschap dat het best beantwoordt aan de vereisten gesteld aan een eerste voorzitter van een arbeidshof is de leidinggevende. Leidinggeven is een dagelijkse praktijk. Het staat voor het instrueren, coachen en ondersteunen van opdrachten via de medewerkers. In de eerste plaats geldt dit voor de beroepsmagistraten die van het korps deel uitmaken.

Een moderne leider kan (en moet) delegeren en vergemakkelijkt de kerntaken van zijn ondergeschikten. De leidinggevende korpsoverste is vooral bekwaam op het gebied van interactie met anderen en treedt op als coach.

Een korpsoverste moet volgende eigenschappen bezitten:

- professioneel en bekwaam zijn om het arbeidshof als organisatie te leiden en verantwoordelijkheid te dragen voor de realisatie van haar kerntaak, nl. het afhandelen van alle sociaal-en arbeidsrechtelijke geschillen en vorderingen die de wet uitdrukkelijk aan het hof toewijst;
- leiding kunnen geven;
- manager zijn (het begeleiden en sturen van processen, beheersen van de middelen en implementatie van systemen).

5.1.2.1 Professioneel

De korpsoverste behoudt zijn eigen specialiteit – in casu het arbeids- en sociale zekerheidsrecht – waardoor hij op beroepsmatig vlak de meest optimale invulling kan geven aan zijn mandaat, en ondersteunend kan optreden naar zijn magistraten toe.

Gelet op zijn taak als korpsoverste, is het bijna uitgesloten dat hij zelf nog een kamer voorziet.

Om voeling te hebben met de materie ben ik wel van plan als plaatsvervanger te fungeren en te zetelen waar nodig.

De kerntaak bij uitstek is het goed laten functioneren van het arbeidshof. De geschillen die een arbeidshof behandelt, staan vermeld in het Gerechtelijk Wetboek²⁷. Het betreft in hoofdzaak geschillen inzake arbeidsrecht (betwistingen tussen werkgever en werknemers), sociale zekerheid van werknemers en zelfstandigen (beroepen tegen beslissingen van de RVA, het RIZIV, de ziekenfondsen, deze betreffende gehandicapte personen) en de sociale bijstand.

Sinds 1 september 2007 werd de bevoegdheid over de collectieve schuldenregeling²⁸ overgedragen aan de arbeidsrechtbanken, die vanaf die datum bevoegd werden voor alle nieuwe verzoekschriften.

²⁷ De artt. 578 tot en met 586 Ger.W.

²⁸ Die voorheen bij de beslagrechter lag.

Op 1 september 2008 werden tevens alle dossiers die nog voor de rechtbank van eerste aanleg hangende waren, overgeheveld naar de arbeidsgerechten.

Bij het bepalen van het beleid is het niet onbelangrijk te weten dat momenteel²⁹ niet minder dan **24,16 %** van alle inkomende zaken CSR-zaken zijn. Dit geeft een verhouding van bijna 1 op 4 zaken.

De korpsoverste moet dan ook voornamelijk tijd investeren in het uitdiepen van het beleid om de instroom van zaken efficiënt te kanaliseren naar zijn magistraten opdat deze op hun beurt in staat zijn binnen de wettelijk voorgeschreven termijn een goed vonnis te produceren. De korpsoverste is met andere woorden de hoofdcoördinator die instaat voor de vlotte rechtspleging van het arbeidshof.

Naast de coördinerende rol vervult de korpsoverste bij uitstek een ondersteunende rol, en delegerend waar het kan. Daarbij wordt vooral gedacht aan de verruimde taken van het Directiecomité. Hierbij zullen zeker taken worden gedelegeerd naar de leden van het Directiecomité.

De korpsoverste dient ook zijn visie over het beleid te communiceren aan zijn medewerkers en stimuleert zijn rechters.

Het professionalisme past in een systeem van integrale kwaliteitszorg. Efficiëntie en doorstroming zijn daarbij cruciaal.

5.1.2.2 Leider

Volgens Stephen Corvey³⁰ heeft een leider vier belangrijke rollen:

- pathfinding: een proces van exploreren, gebaseerd op het intuïtieve via processen van wisselwerking tussen de leider en zijn medewerkers;
- empowering: de competentie om de innerlijke, sluimerende kracht van zijn ondergeschikten te doen ontwakken;
- modeling: het voorbeeld geven aan zijn ondergeschikten;
- alignment: het afstemmen van elementen die een invloed hebben op het resultaat.

Een korpsoverste moet in staat zijn deze vier rollen samen te vervullen om het arbeidshof als entiteit optimaal te kunnen leiden.

De eerste voorzitter is verantwoordelijk voor het goed functioneren van het arbeidshof als rechtsprekende instantie. In de eerste plaats dient hij strategische keuzes te maken om tegemoet te komen aan de eisen van de maatschappij die een efficiënte justitie voor ogen hebben.

²⁹ Jaarverslag arbeidshof Gent over het kalenderjaar 2016.

³⁰ Stephen Corvey, *The seven habits of highly effective people*, London, Free Press, 1889.

Strategie is een set van concrete acties die allemaal gericht zijn op het gestelde doel. Om dit doel te bereiken moet ik in het beleid kunnen vertrouwen op mijn medewerkers en zorgen dat mijn medewerkers als team achter mij staan.

In mijn beleid als teamverantwoordelijke zal ik :

- hen overtuigen het streefdoel en de operationele doelstellingen van het hof te bereiken (pathfinding en alinging);
- hen daartoe responsabiliseren (empowering);
- in de mate van het mogelijk taken als korpsoverste delegeren, in de eerste plaats aan de leden van het Directiecomité (empowering);
- hen motiveren (modeling).

5.1.2.2.1 *het streefdoel*

Het streefdoel van het arbeidshof dient naar buiten toe zichtbaar te zijn en moet daarom worden geïncorporeerd in een “mission statement”. Deze “mission statement” geeft aan waarvoor het arbeidshof staat en welke richting het wil uitgaan.

Het is evident dat het streefdoel van het arbeidshof als organisatie met zorg dient te worden omschreven. Te vage omschrijvingen als “grotere efficiëntie” hebben geen enkel nut en zijn contraproductief omdat ze niet meetbaar zijn.

De “mission statement” van het arbeidshof moet dan ook concreet zijn, met quasi afdwingbare verplichtingen. Dit kan gaan over de doorlooptijd van een dossier, de fixaties, de organisatie van de zittingen, de wijze van verzending van de arresten, het onthaal van de rechtzoekende e.d.

Hoe beter het streefdoel wordt verwoord, hoe meer de korpsoverste als leider zijn magistraten, griffiers en griffiepersoneel kan overtuigen het doel van het arbeidshof als organisatie te bereiken.

Het streefdoel wordt slechts bereikt wanneer het korps van magistraten een hecht team vormt. Mijn taak is er dan ook in de eerste plaats op gericht om aan teambuilding te werken. De doelstellingen die ik en het arbeidshof ons stellen, kunnen slechts behaald worden wanneer alle magistraten, griffiers en medewerkers het beste van zichzelf geven en achter dit streefdoel staan.

Niet alleen het korps van magistraten draagt bij tot het bereiken van de doelstellingen. De griffiers en ondersteunend administratief personeel dragen eveneens bij tot het bereiken van die doelstellingen. Hun taken zijn anders. Het is belangrijk voor de korpsoverste dat hij die taken goed omschrijft.. Daartoe zal hij samen met de hoofdgriffier en griffiers-hoofden van dienst overleggen. Het uiteindelijk doel dient hetzelfde te zijn, doch anders uitgewerkt dan bij het korps van magistraten.

5.1.2.2.2 *responsabiliseren*

De eerste medewerkers van de korpsoverste zijn de raadsheren zelf. Aangezien zij voorgedragen werden door de Hoge Raad en benoemd werden, dient te worden

uitgegaan van de basisgedachte dat de korpsoverste over een korps van competente magistraten beschikt.

Mijn beleid als eerste voorzitter kan enkel slagen als mijn magistraten van het korps akkoord gaan met de vooropgestelde visie. Het responsabiliseren is in feite inspelen op de intrinsieke motivatie van de magistraten van de zetel om het gewenste doel te bereiken.

Ik moet om dit doel te bereiken voldoende tijd vrijmaken opdat alle medewerkers ten volle hun verantwoordelijkheid nemen in het belang van het arbeidshof en ervoor ijveren dat de doelstellingen behaald worden.

De korpsoverste mag de graduele vermenigvuldiging van andere ambtsverplichtingen door o.a. deelname aan een veelvoud van vergaderingen niet onderschatten. Een goede leider neemt voldoende tijd voor zijn medewerkers.

Ik neem mij dan ook voor die andere ambtsverplichtingen in de mate van het mogelijke te beperken zodat de dynamiek in het team van magistraten en medewerkers verzekerd blijft.

5.1.2.2.3 delegeren

Een korpsoverste kan onmogelijk alleen alle opdrachten vervullen die worden beschreven in het profiel van de eerste voorzitter. Van een eerste voorzitter wordt gevraagd dat hij actief aanwezig is op vergaderingen die een impact hebben op het arbeidshof. De eerste voorzitter moet ook dagelijks beslissingen kunnen nemen en wordt bevraagd door zijn magistraten, hoofdgriffier en de eerste advocaat-generaal. Daarnaast wordt verwacht dat hij toekomstige kandidaten raadsheren en raadsheren in sociale zaken ontvangt.

Een goede korpsoverste moet in staat zijn bepaalde van die opdrachten te delegeren, het liefst aan zijn bevoorrechte medewerkers, de kamervoorzitters en de leden van het directiecomité. Het is ook het directiecomité dat het beheersplan opstelt onder controle van het College van de Hoven en Rechtbanken.

Delegeren heeft bovendien als voordeel dat de medewerkers aan wie gedelegeerd wordt meer verantwoordelijkheid krijgen. Dit kan aangezien worden als een blijk van waardering en beloning voor de prestaties van de medewerkers.

Een goede balans bij het delegeren van de taken van de korpsoverste leidt bovendien tot een tijdwinst voor zijn kerntaken. De korpsoverste moet zich bewust zijn van het feit dat de leiding en sturing van het arbeidshof steeds voorop moet staan. Alle taken die niet essentieel tot dit doel bijdragen, moeten vermeden worden en in de mate van het mogelijke worden gedelegeerd.

Bepaalde van die taken kunnen deels worden gedelegeerd:

- voorbereiding van het zaakverdelingsreglement;
- opvolging van de verschillende raadsheren over de afdelingen;
- begeleiding van jong benoemde raadsheren in het hof;

- uitwerken van processen met de griffie;
- evaluaties van medewerkers;
- voorstellen tot verbetering van werkmethode;
- contacten met balie, deskundigen;
- uitwerken van een onthaalbrochure;
- uitdiepen van de website.
- representaties naar derden toe

Hoe meer gedelegeerd kan worden, hoe meer betrokken die magistraten zijn en bijdragen tot het bereiken van de operationele doelstellingen van het arbeidshof.

5.2 Manager

Een korpsoverste is manager, en stuurt zijn organisatie aan vanuit het concept van integrale kwaliteitszorg.

5.2.1 Definitie

Management is het proces van sturen en beheren van mensen en middelen om bepaalde doelen te bereiken.³¹

Bij het sturen en beheren van het arbeidshof gaat het erom dat de korpsoverste actief stuurt, een bepaalde koers uitstippelt en dat het hof als organisatie wordt beheerd.

Het sturen en beheren van het hof dient steeds te vertrekken van de doelstelling die de eerste voorzitter zich heeft gesteld.

Mijn operationele doelstellingen zijn op dat vlak :

- beter bestuur en grotere efficiëntie in de verschillende werkprocessen;
- het vermijden van gerechtelijke achterstand en het afwerken van zaken binnen een zo kort mogelijk tijdsbestek;
- kwaliteitsvolle rechtspraak ten dienst van de rechtszoekende;
- een effectieve lage drempel tot de rechtbank voor de rechtszoekende.

5.2.2 Bestuursproces

Het management is fundamenteel een bestuursproces. Dit proces omvat de volgende activiteiten:

- doelstellingen (zie hoger);
- planning en procesbeheersing;

³¹ F.A.J. Van der Linden, *Nemas Middle Management – Algemene managementkennis*, NTI, Leiden, 2005, 59.

- organiseren;
- leidinggeven;
- uitvoering van de processen;
- controle en evaluatie.

5.2.3 Planning en procesbeheersing

Het opmaken van een goed doordacht zaakverdelingsreglement is bij uitstek een instrument tot planning. De planning (het opmaken van het zaakverdelingsreglement) wordt gezien als instrument om de doelstelling te halen. De dienstregeling geschiedt niet lukraak en wordt het best opgesteld in samenspraak met de kamervoorzitters en het korps van magistraten.

In het licht van de wet tot hervorming van de gerechtelijke arrondissementen dient bij de toewijzing van de magistraten over de twee afdelingen van het arbeidshof minstens rekening te worden gehouden met volgende factoren:

- specialisatie van de raadsheren die de kamers voorzitten (leidt tot een grotere efficiëntie);
- grotere mobiliteit van de magistraten en de griffiers.

Bij de toewijzing van de materies heb ik oog voor de verzuchtingen van de medewerkers. Die beleidskeuze draagt bij tot de verwezenlijking van het operationeel doel, zijnde zorg te dragen voor een vlotte en goede rechtspraak binnen een redelijke termijn.

Mensen kunnen alleen presteren als ze goed in hun vel zitten en hun werk graag doen. Daarbij helpt ondersteuning, bemoediging. Als eerste voorzitter kan ik niet uitpakken met geldelijke stimuli, doch wel steeds positieve feedback geven aan mijn medewerkers.

Deze positieve feedback is ook noodzakelijk ten aanzien van de griffie. Samen met de hoofdgriffier zal ik in het bijzonder focussen op positieve acties. Het is belangrijk dat de doelstellingen gedragen worden door alle geledingen van het arbeidshof. Ik zal dan samen met de hoofdgriffier inspelen op de suggesties en vragen die leven bij de griffiers en het griffiepersoneel. Hoe meer suggesties vanuit de griffiers en het griffiepersoneel worden gedaan, hoe groter het draagvlak is voor het bereiken van de doelstellingen van het arbeidshof als organisatie.

Ten slotte heb ik oog voor de ervaring en kennis die de magistraten hebben, vooraleer tot toewijzing over te gaan. De korpsoverste moet steeds oog hebben voor één van de doelstellingen in zijn beleid, een snelle en kwaliteitsvolle rechtspraak. Dit is immers één van de tools die mij ter beschikking worden gesteld en waarvan ik maximaal gebruik kan maken ter realisatie van de duidelijke doelstellingen.

Bij de voorbereiding van het zaakverdelingsreglement (als instrument van het beleid) neem ik mij het volgende voor:

- 1) De toe te bedelen zaken te verdelen op basis van clusters³² .
- 2) Op grond van de consensus in het directiecomité dit voorstel aftoetsen bij de individuele raadsheren
- 3) Neerslag van dit alles in een voorstel van zaakverdelingsreglement.
- 4) Versturen van het voorstel aan de magistraten met vraag tot goedkeuring.
- 5) Opmaken van de definitieve dienstregeling.

Bij het opstellen van het zaakverdelingsreglement vertrek ik met het idee van het specialisatiebeginsel zoals vooropgesteld in de voorbereiding van de wet tot hervorming van het aantal gerechtelijke arrondissementen.³³ Het zaakverdelingsreglement gebruik ik bewust als instrument zodat de magistraten en het gerechtspersoneel optimaal worden ingezet in functie van werklust en specialisatie. Dit bevordert zowel de productiviteit als de kwaliteit van het werk.

Om deze inzetbaarheid maximaal te doen renderen, zal ik vooraf een inventaris opmaken van de verschillende domeinen van de zaken die voor het arbeidshof worden ingeleid. Deze inventaris moet slaan op de soort zaken, de kwantiteit van de diverse zaken en de zwaarte van de verschillende soorten zaken.

Voor die verplichte oefening baseer ik mij op de gegevens van de jongste werklustmeting voor de arbeidshoven³⁴.

Na de opmaak van de inventaris van de zaken zal ik die in clusters indelen, rekening houdend met de vereiste dat de twee afdelingen dienen bediend te worden.

Op basis van de cijfers gehaald uit de laatste jaarverslagen³⁵, lijkt het opportuun volgende clusters van zaken op te maken:

- Arbeidsovereenkomsten;
- sociale Zekerheid Werknemers en Zelfstandigen (de verschillende takken);
- arbeidsongevallen en Beroepsziekten;
- csr.

Bij het opmaken van het zaakverdelingsreglement hou ik er rekening mee dat minstens 1 magistraat van het arbeidshof dient te zetelen in de gespecialiseerde correctionele kamer van het Hof van Beroep voor zaken van sociaal strafrecht³⁶. Het sociaal strafrecht is dan ook een aparte cluster. Te vermelden valt dat door de Potpouriwet 1 niet langer meer een rechter in de arbeidsrechtbank zitting houdt in de rechtbank van eerste aanleg in een collegiale kamer voor de zaken die verband hebben

³² Clusters zijn gebieden van materies die nauw bij elkaar aanleunen.

³³ *Parl.St. Kamer* 2012/2013, Memorie van Toelichting, nr. 53 2858/001 (7).

³⁴ In 2016 werd de werklustmeting van de arbeidshoven afgerond. Tot dusver werd het rapport nog niet gevalideerd.

³⁵ Jaarverslagen van 2014, 2015 en 2016.

³⁶ Dit zijn per maand vier bijkomende zittingen sociaal strafrecht en één bijkomende zitting gemengd (gemeen strafrecht aangevuld met kwalificaties van sociaal strafrecht).

met het sociaal strafrecht. Dit is merkwaardig omdat het parallellisme met de gespecialiseerde kamer van het hof van beroep werd doorgeknipt.

Bij het opmaken van het dienstreglement voor het jaar 2018/2019 zal ik ook rekening houden met :

- (waar mogelijk) de gelijkschakeling van de dagen van de kamers in beide afdelingen van het Arbeidshof
- De evolutie van nieuwe arbeidstijden in de griffie, meer bepaald de vaststelling dat meer en meer griffiers tijdskrediet opnemen³⁷.

Niet alleen kwantificeerbaar, doch ook qua moeilijkheidsgraad beantwoorden deze clusters aan een evenwichtige spreiding.

Bij het bepalen van de clusters van zaken en de concrete toewijzing over de verschillende magistraten, zal ik vooraf een SWOT-analyse maken.

De SWOT-analyse is een model dat intern de sterktes en de zwaktes en extern de kansen en bedreigingen analyseert³⁸. Het is een bedrijfskundig model dat intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen analyseert. Op basis van dat model wordt vervolgens de strategie bepaald. De Engelse term **SWOT-analysis** wordt ook vaak in het Nederlands gebruikt en bevat de vier elementen: **Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats**.

De sterkte-zwakteanalyse dient als middel om beslissingen te nemen en om de positie, de koers en de strategie van een organisatie tegen het licht te houden. Verder wordt de analyse gebruikt voor planning, organisatieontwikkeling en teambuilding.

Bij de voorbereiding van het zaakverdelingsreglement (en bijhorende affectaties voor de individuele magistraten) zal ik dan ook een SWOT-analyse maken. Ik stel vooreerst vast in welke domeinen van het recht elke magistraat van mijn korps sterk is en in welke domeinen van de zaken die voor het arbeidshof worden ingeleid deze magistraat minder vertrouwd is. Dit is cruciaal om een snelle en kwaliteitsvolle rechtspraak te garanderen. Dit hoofddoel zal ik steeds voor ogen houden

Nadat deze voorbereidende SWOT-analyse is gemaakt, zal ik de resultaten daarvan eerst bespreken in het directiecomité en daarna in volle vergadering van het volledige korps.

Een volgende stap is een individueel gesprek met alle magistraten. In dit gesprek informeer ik eerst naar de wensen van elke magistraat en toets ik af voor welke materies en in welke secties die magistraat het liefst wordt ingezet.

Nadat alle gesprekken met eenieder zijn afgerond, zal ik een eerste ontwerp van het zaakverdelingsreglement opmaken en versturen met de vraag hun eventuele opmerkingen over te maken.

³⁷ In het jaar 2016 maakten 2 griffiers van de mogelijkheid gebruik om deeltijds tijdskrediet te nemen.

³⁸ F.A.J. Van der Linden, *Nemas Middle Management – Algemene managementkennis*, NTI, Leiden, 2005, 90 en Wikipedia, definitie van Swot-anlyse.

Nadat de termijn van de opmerkingen is verstreken, zal ik het definitief zaakverdelingsreglement opmaken en dit kenbaar maken op de wijze zoals voorgeschreven in het Gerechtelijk Wetboek.

5.2.4 Organiseren

Een korpsoverste moet kunnen organiseren, stuwen en leiderschap betonen. Managen is het kanaliseren van menselijke energie naar duidelijke doelstellingen³⁹. Een goede korpsoverste slaagt erin de menselijke energie bij zijn medewerkers te maximaliseren.

Succesvol organiseren geschiedt niet lukraak. Daartoe zal ik gebruik maken van goede instrumenten bij het organiseren en nemen van beslissingen die de organisatie betreffen. Een van deze instrumenten van doelstellingen bij het organiseren zijn de SMART-criteria⁴⁰. Smart staat voor Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Relevant en Traceerbaar. Specifiek betekent dat het doel duidelijk omschreven is. Aanvaardbaar kun je vertalen als haalbaar voor de medewerkers. Relevant wil zeggen dat het doel kadert in een groter geheel. Traceerbaar heeft te maken met de opvolging op korte en lange termijn.

Ik maak hierbij een onderscheid tussen operationele doelstellingen en strategische doelstellingen.

Dit zijn twee fundamentele operationele doelstellingen :

- **Minimale doorlooptijd van zaken** (Ik streef naar een gemiddelde doorlooptijd van één jaar tussen de neerlegging van het verzoekschrift tot hoger beroep en het eindarrest)
- **Kwaliteit van de uitspraken vertaald naar leesbaarheid, motivering van de beslissing en interne en externe goede feedback**

Een minimale doorlooptijd van zaken en kwaliteitsvolle uitspraken.

Met de SMART-criteria vertaal je dit als volgt:

Specifiek	Een gemiddelde doorlooptijd van maximaal 12 maanden tussen het inleiden van een zaak en het arrest
Meetbaar	Is de termijn per zaak nagekomen
Aanvaardbaar	Is dit haalbaar voor de magistraten, griffiers en griffiepersoneel
Relevant	Leidt dit tot een efficiënte justitie en geeft dit kwaliteit
traceerbaar	Op grond van de data van de mainframe (server) en uiteindelijk neergeschreven in het werkingsverslag

³⁹ Ignace Van Doorselaere.

⁴⁰ R. Juchtmans en G. Rigouts, De Naakte Leider, Lannoo, 2011, 79.

Met deze ingevulde SMART-criteria is het doel meetbaar en bereikbaar. Als korpsoverste kan je de processen mee helpen sturen. Met dit proces doe je als korpsoverste ook aan een integrale kwaliteitscontrole.

Dit zijn **mijn strategische doelstellingen** :

- Integratie van het beleidsplan en de beheersovereenkomst voor wat betreft het verzelfstandigd beheer.
- Inbedding van de processen via een performant informaticasysteem.
- Het uitwerken van werkprocessen.
- Het volledig digitaliseren van de uitspraken van het arbeidshof en te zorgen dat ze intern consulteerbaar zijn via intranet.
- Klantgerichtheid van het arbeidshof als organisatie naar de burger – rechtzoekende toe.

Als leidinggevende kunnen deze doelen onmogelijk gerealiseerd worden indien er bij de medewerkers geen draagvlak bestaat om die doelstellingen te halen.

Mijn eerste taak bestaat erin om iedereen van dit doel overtuigen. Voordat het doel wordt vooropgesteld, moet het doel bereikbaar en meetbaar zijn.

Het arbeidshof kan op zich de instroom van zaken niet vooraf met zekerheid voorspellen. Dit is een onbekende factor doch kan op basis van de cijfers van de voorbije jaren met een zekere foutmarge vooraf worden geschat. Daarbij wordt gewoon gebruik gemaakt van toepassingen uit de statistiek. Het gaat meer bepaald om het schatten van waarden. Bij statistisch schatten kunnen we onderscheid maken tussen puntschatten en intervallschatten. In het tweede geval wordt niet een schatting gegeven van de precieze waarde van een grootheid, maar van een interval, het zogenoemde betrouwbaarheidsinterval, waarin die waarde zal liggen. Bij het werken met betrouwbaarheidsintervallen kan men van tevoren kiezen met welke waarschijnlijkheid de bedoelde waarde in het interval ligt: hoe groter men die waarschijnlijkheid wil hebben, hoe breder uiteraard het interval wordt.

Het arbeidshof kan als organisatie echter wel een invloed uitoefenen op volgende zaken:

Aantal arresten afgewerkt per kalenderjaar	Meetbaar (puur cijfermateriaal)
Doorlooptijd van de zaken	Meetbaar (exact tijdsverloop per zaak)
Kwaliteit van de uitspraken	Meetbaar aan de hand van een combinatie van indicatoren ⁴¹

⁴¹ Zoals de toets van de voorziening in cassatie, de feedback van de partijen en opinie van derden (via publicatie van arresten in tijdschriften met annotaties)

Ik neem de verantwoordelijkheid op om ervoor te zorgen dat die doelen bereikt kunnen worden, samen met het team van magistraten, griffiers en medewerkers. De doelen kunnen slechts gerealiseerd worden wanneer alle geledingen van het arbeidshof die doelstellingen willen halen. Een goede organisatie van de verschillende deelaspecten moet dit ook mogelijk maken.

De korpsoverste moet als manager zijn ploeg aan het draaien houden. Daarbij zijn volgende factoren belangrijk:

- Alle medewerkers in het arbeidshof moeten vooraf precies weten welke doelstellingen dienen gehaald te worden. De medewerkers onderschrijven de doelstellingen (draagvlak) en worden actief betrokken bij de te bereiken doelstellingen. Alle suggesties afkomstig van medewerkers worden ernstig in overweging genomen.
- De instrumenten om die doelstellingen te halen, moeten aanwezig zijn. Het gaat over de opmaak, inhoud van het arrest en de voorbereiding van de zaak. De korpsoverste zorgt ervoor dat de ondersteunende processen in het arbeidshof aanwezig zijn, en dit in samenspraak met de Hoofdgriffier en de eerste advocaat-generaal, doch steeds nadat dit vooraf besproken is met de griffiers en griffiepersoneel. Modellen worden nooit opgedrongen, maar zijn integendeel de resultante van besprekingen in voorbereidende vergaderingen. Daartoe worden geregeld vergaderingen belegd, niet alleen met de beroepsmagistraten doch ook met de griffiers.

5.2.5 Leiding geven

Als korpsoverste moet de eerste voorzitter zijn medewerkers leiden. Deze bevoegdheid of macht is evenwel niet absoluut. Doordat de rechters als magistraat onafhankelijk zijn⁴² kan de eerste voorzitter slechts op het niveau van de organisatie tussenkomen doch niet in het individueel werk van zijn magistraten zelf.

De leiding over het korps van magistraten betekent in de eerste plaats ervoor zorgen dat de organisatie draait. De korpsoverste dient als leider zijn medewerkers op de juiste plaatsen aan te wijzen en ze te motiveren de doelstelling van het arbeidshof als entiteit te halen.

Daadwerkelijke leiding is hier afhankelijk van het psychologisch fenomeen, dat vooral te maken heeft met invloed.

De doelstellingen van het arbeidshof als organisatie kunnen slechts behaald worden wanneer de medewerkers van de rechtbank (magistraten, griffiers en griffiepersoneel) zelf optimaal presteren. De eerste voorzitter als korpsoverste is hier voornamelijk een leider over een team.

⁴² Gewaarborgd door de Grondwet.

De leiding over het arbeidshof wordt dan ook daadwerkelijk concreet gemaakt door:

- de juiste toewijzing van materies aan de individuele raadsheren;
- de motivatie van de medewerkers;
- evaluatie en controle van de doelstellingen van het arbeidshof als organisatie;
- allocatie van de middelen;
- implementatie van processen en structuren;
- evaluatie van de medewerkers;
- tucht.

5.2.6 Uitvoeren van processen

Opdat het arbeidshof als organisatie zijn doelstellingen haalt, is het noodzakelijk dat er vooraf duidelijke en goed functionerende processen en systemen worden ontwikkeld.

Concreet dienen volgende processen onder leiding van de korpsverste, het directiecomité en de hoofdgriffier te worden ontwikkeld:

- onthaal van de rechtszoekende;
- instroom van de zaken;
- informatisering;
- procesdoorlooptijd;
- interne en externe communicatie;
- toegang tot de rechtsbronnen;
- standaardisatie en methodiek;
- vergadertechnieken optimaal te gebruiken met het oog op een zo hoog mogelijk rendement (vergader indien nodig doch kom tot de kern van het probleem);
- evaluatie van de medewerkers;
- controle op de doelstellingen via een systeem van integrale kwaliteitszorg.

Als rechterlijke entiteit is het belangrijk naar de burger toe eenduidig over te komen. Om dit doel te bereiken zal ik als eerste voorzitter acties ondernemen om eenduidig over te komen, onafhankelijk van welk niveau de informatie of beslissing afkomstig is.

Ik neem mij voor te ijveren voor volgende concrete zaken:

- dat de rechtzoekende goed wordt onthaald, en de volledige informatie krijgt die nodig is om een zaak in te leiden. Deze informatie geschiedt zowel via de website van het arbeidshof als in een informatiebrochure die ter beschikking ligt op de griffie van elke afdeling ;

- dat alle communicatie geschiedt via standaardbrieven met vermelding van de contactpersoon (griffier of medewerker van de griffie) tot wie de burger zich kan wenden;
- dat op de zittingen zoveel mogelijk tijdverlies wordt vermeden door de agenda per zaak per uur te regelen, verdagingen bij voorhand aan te kondigen aan de partijen en hun raadslieden;
- dat de arresten een zelfde lay-out vertonen met een structuur die voor elk arrest dezelfde is (hiervoor wordt ook maximaal gebruik gemaakt van de toepassingen van Vaya);
- dat bij de uitspraken er bijzonder aandacht wordt aan besteed dat de motivatie van het arrest in een heldere en bevattelijke taal wordt geschreven;
- soepele communicatie van partijen naar het arbeidshof en omgekeerd, door een beroep te doen op de moderne communicatiemiddelen, bij voorkeur email en de website van het arbeidshof. Maximaal inzetten dat de conclusies worden neergelegd via e-deposit.

5.2.7 Controle en evaluatie

Een van de belangrijkste taken van de korpsoverste is de controle en evaluatie van de doelstellingen van het arbeidshof als organisatie.

De controle van de doelstellingen wordt gedaan via volgende meetbare indicatoren:

- kwantiteit van de uitspraken over een bepaald gerechtelijk jaar;
- kwaliteit van de uitspraken over een bepaald gerechtelijk jaar (percentage voorzieningen in cassatie en hervormingen door het Hof van Cassatie);
- doorlooptijd van de zaken per kamer en magistraat;
- tevredenheid in de contacten tussen de rechtzoekende en het arbeidshof (meetbaar door het aantal klachten en de gevolgen die aan deze klachten werden gegeven).

De doelstellingen van het arbeidshof kunnen slechts worden behaald wanneer de medewerkers (magistraten, griffiers en griffiepersoneel) het beste van zichzelf geven. In een systeem van integrale kwaliteitszorg wil ik dan ook wat de human resources betreft belang hechten aan:

- permanente evaluatie waarbij vooral belang wordt gehecht aan het functioneringsgesprek. Bedoeling moet zijn dat elke magistraat zijn materie beheerst en graag deze zaken behandelt;
- teambuilding met het oog op het uitwisselen van informatie. In de eerste plaats dienen de raadsheer-voorzitter van de kamer en zijn griffier optimaal samen te werken. In de tweede orde kan gedacht worden aan teams van magistraten die dezelfde materie behandelen en zo hun uitspraken en probleemgebieden met elkaar uitwisselen. Ik zal er voor ijveren dat dit in de praktijk wordt geïnstitutionaliseerd.

- optimale samenwerking tussen de magistraat-voorzitter en griffier en invulling van het begrip “bijstand aan de rechter”;
- werken met een systeem van mentoren voor de jong benoemde raadsheren;
- het feit dat effectief regelmatig opleiding wordt gevolgd door alle geledingen van het arbeidshof
- informaticatoepassingen met bijzondere aandacht voor interactieve dialoog tussen de gebruikers in de organisatie en de externe belanghebbenden van het arbeidshof. In dat opzicht wens ik meer samen te werken met de balies;
- openheid van geest door de externe opleidingen en stages in het buitenland aan te moedigen;
- uitbouw van een goede documentatiedienst en bibliotheek, met vooral aandacht voor digitale informatie. Er is een onmiskenbare tendens dat abonnementen op tijdschriften méér en méér worden vervangen door digitale abonnementen. Het arbeidshof dient in te spelen op deze trend, daarbij rekening houdend met de kredieten toegekend via de beheersovereenkomsten en beheersplannen. Het is dan ook zeer belangrijk dat de juiste selectie van juridische informatie wordt gedaan. Daartoe zal ik speciaal één magistraat mee belasten om dit op te volgen.

Om tot een sluitend systeem van integrale kwaliteitszorg te komen dien ik als eerste voorzitter over volgende hulpmiddelen te beschikken:

- kwantificeren aan de hand van statistieken;
- een uitgebouwd systeem van feedback;
- codes van goede praktijk en standaardisatie.

6 Taken en rol van de griffie

6.1 Algemeen

De griffie, de griffiers en de ondersteunende medewerkers vormen een onmiskenbare schakel voor de goede en vlotte rechtsbedeling van het arbeidshof.

De hoofdgriffier is belast met de leiding van de griffie en staat daarbij onder gezag en toezicht van de eerste voorzitter.⁴³

Om een doelgericht beleid uit te werken is het raadzaam dat de eerste voorzitter als korpsoverste wordt geïnformeerd over de besluiten van de vergaderingen van de hoofdgriffier met het griffier-hoofd en de griffiers.

In het beleid wordt er ook rekening mee gehouden dat de griffiers, net zoals de beroepsmagistraten van het arbeidshof in de twee afdelingen van het arbeidshof zittingen dienen te houden..

In het beleid voor de griffie wordt ook gekozen voor één model van griffie. De griffie wordt niet opgedeeld naargelang het gaat om gewone zaken (arbeids- en sociaal zekerheidsrecht) en de zaken van collectieve schuldenregeling.

Het is de bedoeling dat alle medewerkers van alle verschillende zaken kennis kunnen krijgen en het gepaste gevolg geven aan de inschrijving van de zaken. Deze manier van werken heeft ook het voordeel dat de teamgeest wordt bevorderd. Deze beleidskeuze steunt op een geïntegreerd model van procesbeheersing.

Sinds de intrede van CTAH⁴⁴ in 2007 werden de werkprocessen met betrekking tot deze software uitgeschreven door de systeembeheerder. Dit systeem maakt het mogelijk dat zowel de griffiers, het griffiepersoneel als de magistraten om het even wanneer digitaal het dossier kunnen consulteren. Het systeem maakt het mogelijk⁴⁵ om de dossier- en partijstukken te consulteren op het scherm en desgevallend af te printen ter voorbereiding van de zitting.

In de griffie werd door de waarnemend hoofdgriffier de werkprocessen in beide afdelingen gebundeld in een digitaal vademecum en op de schare drive geplaatst.

In de aanduiding van de griffiers zorgt de hoofdgriffier er voor een evenwichtige spreiding van de materies na te streven. Hiervoor kan verwezen worden naar het clustermodel. Net zoals bij de magistraten worden de griffiers actief betrokken bij de aanwijzing over de verschillende kamers. De hoofdgriffier zal vooraf ook elke griffier individueel bevragen over zijn/haar wensen.

⁴³ Artikel 164 Ger.W.

⁴⁴ CTAH : Cour de Travail- Arbeidshof (griffiesoftware).

⁴⁵ Via Digidos.

6.2 Taken

In het arbeidshof vervult de griffie volgende taken:

- onthaal van de rechtzoekende;
- administratieve behandeling van de dossiers;
- bijstand aan de magistraat – voorzitter van de kamer -;
- afhandeling van de dossiers (na tussen en/of eindarrest).

6.2.1 Onthaal van de rechtzoekende

De griffie is het eerste aanspreekpunt van de rechtzoekende. De medewerkers die aan de balie staan ontvangen de rechtzoekende en beantwoorden in de mate van het mogelijke de praktische vragen.

In hun dienstbaarheid moeten de medewerkers in staat zijn de nodige inlichtingen op een correcte manier te verschaffen. Dit betreft de bevoegde kamers om een zaak in te leiden, de wijze van inleiding van de zaak, de instaatstelling van de zaak en dergelijke.

6.2.2 Administratieve behandeling van de zaken

In de administratieve behandeling van de zaken staat kwaliteit en efficiëntie voorop. Het gaat om de duidelijkheid van de schriftelijke communicatie, de reactiesnelheid op verzoeken, de tijdigheid van het verstrekken van stukken.

Nu in de wet van 1 december 2013 tot hervorming van de gerechtelijke arrondissementen wordt voorzien dat de neerlegging van stukken ter griffie kan gebeuren in elke afdeling⁴⁶ is een tijdige versturing van stukken naar de afdeling waar de zaak moet behandeld worden geboden en dient de griffie daar goed op toe te zien. Dit is bij uitstek een taak voor een griffier-hoofd van dienst.

De hoofdgriffier zal voornamelijk erop toezien dat in beide afdelingen van het hof uniform wordt gewerkt en dat er een uitwisseling is van informatie over de beide afdelingen heen.

6.2.3 Bijstand aan de magistraat

Het is belangrijk dat een uniform systeem tot stand wordt gebracht waarbij concreet aan de invulling van de bijstand van de magistraat gestalte wordt gegeven. Het betreft niet alleen de opmaak van het arrest, doch ook de voorbereiding van de zaak. Bepaalde gegevens kunnen gestandaardiseerd digitaal worden opgemaakt. Momenteel werd reeds zo'n model goedgekeurd door de vergadering van de beroepsmagistraten.

De griffier ziet ook toe op de naleving van de termijnen bedoeld in de beschikkingen gewezen op grond van artikel 747 § 2 Ger.W.

⁴⁶ Nieuw artikel 186, § 2 Ger.W.

Elk arrest wordt opgemaakt volgens eenzelfde model en met dezelfde lay-out. Dit is naar buiten toe een voorbeeld van uniformiteit.

De griffie of een medewerker draagt ook zorg voor de naleving van de verschillende termijnen. Zo zal bij de aanstelling van de deskundige via het informaticasysteem een automatische follow-up volgen waardoor het tijdsverloop van het deskundig onderzoek wordt gevolgd.

In samenspraak met de waarnemend hoofdgriffier wordt gestreefd naar een uniforme rechtstoepassing binnen de verschillende kamers van de beide afdelingen (gelijke beslissingen in vergelijkbare zaken in het belang van de rechtszekerheid), zowel op formeel vlak (procedureregels), als op materieel vlak (inhoudelijke beslissingen).

Om dit te optimaliseren streef ik ernaar om niet alleen regelmatig overleg te plegen met de hoofdgriffier doch dit item minstens om de zes maanden te agenderen op de vergadering van de beroepsmagistraten. Op die vergadering is de hoofdgriffier trouwens steeds aanwezig.

6.2.4 Afhandeling van de zaken

Eens het arrest is uitgesproken heeft de griffier de taak om het arrest zo snel mogelijk op de correcte wijze aan de partijen en hun raadslieden te bezorgen.

In overleg met de hoofdgriffier ga ik na of in dat verband een adequaat controlesysteem voorhanden is.

7 Rol van de raadsheren in sociale zaken

De raadsheren in sociale zaken nemen onder het voorzitterschap van een beroepsmagistraat, deel aan de uitoefening van de rechtsprekende functie.

De bijzondere samenstelling van het arbeidshof zorgt ervoor dat in de behandeling van de zaken deze lekenrechters met hun praktijkervaring in het beraad de voorzitter-beroepsmagistraat waardevolle informatie verstrekken waardoor het arrest goed onderbouwd is, niet alleen juridisch doch ook naar de feiten toe.

In het beleid hecht ik aandacht aan de betrokkenheid van de raadsheren in sociale zaken, dit zowel in de voorbereiding van de zitting als tijdens het beraad.

Concreet wordt gedacht aan volgende zaken:

- dat vóór de zitting de raadsheren in sociale zaken het dossier ter griffie inkijken;
- dat een vademecum hen ter beschikking wordt gesteld waarin helder en beknopt wordt weergegeven wat van hen verwacht wordt (is reeds van toepassing in het arbeidshof);
- dat vlak voor de zitting de beroepsmagistraat in het kort aanstipt welke juridische problemen aan bod zullen komen;
- het regelmatig volgen van opleidingen die worden georganiseerd in het ressort van het Arbeidshof. Momenteel worden tweejaarlijkse opleidingen voorzien met vier sessies van onderwerpen welke de raadsheren in sociale zaken belangen.

8 Human Resources

8.1 Inleiding

Om het hoofddoel van het arbeidshof te realiseren, zijnde een kwaliteitsvolle en efficiënte rechtspraak te bereiken, moet ik ten volle rekenen op mijn korps.. In de eerste plaats zijn dit de magistraten, griffiers en medewerkers.

In grote tegenstelling met het bedrijfsleven, heeft de eerste voorzitter niet de macht om zelf zijn medewerkers te kiezen. Een korpsoverste moet als leidinggevende leren hoe hij zijn medewerkers kan evalueren en op welke wijze hij kan inspelen op de intrinsieke motivatie van zijn medewerkers.

Met de verkeerde mensen is het resultaat zeer moeilijk te halen. Een korpsoverste wordt als manager afgerekend op het resultaat, zeker in het licht van de wet op het verzelfstandigd beheer.

Om die redenen wordt in dit deel de focus gelegd op de human resources van het arbeidshof.

Ik leg de klemtoon op volgende zaken :

- de aanwerving;
- de coaching;
- de concrete invulling van de taken van magistraten, griffiers en medewerkers;
- permanente evaluatie en bijsturing van de betrokkenen;
- tijdig ingrijpen waar nodig (bij signalen dat het fout dreigt te gaan).

8.2 Aanwerving

Elke goede korpsoverste wenst in zijn entiteit dat de beste mensen in zijn korps werkzaam zijn. Hierboven werd reeds gewezen op het feit dat de korpsoverste niet vrij zijn medewerkers kan kiezen. Dit betekent evenwel niet dat hij bij de pakken moet blijven zitten. Ook bij de aanwerving van zijn medewerkers kan hij het beslissingsproces positief beïnvloeden.

Hierbij kan in de eerste plaats gedacht worden aan de benoeming van raadsheren en raadsheren in sociale zaken.

Het is de Hoge Raad voor Justitie die de voordrachten van de magistraten doet, doch op grond van het benoemingsdossier, waaronder verschillende adviezen. Een van de adviezen die wettelijk dienen te worden verstrekt, is van de hand van de korpsoverste⁴⁷.

⁴⁷ Artikel 259 § 1, lid 1, 1° Ger.W.

Het is daarom van wezenlijk belang dat wanneer een vacature van raadsheer wordt uitgeschreven de eerste voorzitter de tijd neemt om informeel van de korpsoverste van het korps waar de kandidaat vandaan komt, informatie in te winnen nopens de kandidaat. Als voorzitter van de Algemene Vergadering die een gemotiveerd advies dient uit te brengen nopens elke kandidaat-raadsheer, dient de eerste voorzitter goed voorbereid te zijn om desgevallend de kandidaat in die vergadering de nodige gerichte vragen te stellen ter voorbereiding van het advies.

Hetzelfde geldt voor de benoemingen van raadsheren in sociale zaken. Ook hier dient de eerste voorzitter de gegadigden te ontvangen, hun curriculum grondig uit te pluizen en een gemotiveerd advies op te maken aan de ministers bevoegd om raadsheren in sociale zaken te benoemen.

Wat de griffiers betreft, is een goede samenwerking met de hoofdgriffier aangewezen opdat de meest geschikte kandidaten uiteindelijk worden benoemd. De benoeming van een griffier wordt immers eerst vast na het verloop van een periode van voorlopige benoeming die moet toelaten om de geschiktheid van de kandidaat voor het ambt te kunnen beoordelen.⁴⁸

8.3 *Coachen van medewerkers*

Eens de magistraten, de raadsheren in sociale zaken, de griffiers en de medewerkers van de griffie door de Koning zijn benoemd, zijn deze medewerkers vast benoemd en is de eerste voorzitter verplicht om met die mensen samen te werken aan het doel van de organisatie.

Het goed functioneren van het arbeidshof als rechtscollege wordt bepaald in de wijze waarop de korpsoverste erin slaagt zijn medewerkers te laten groeien naar een optimaal niveau. Daarbij speelt niet zozeer de kennis een rol, maar vooral de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Er kan immers vanuit gegaan worden dat elke magistraat of griffier die wordt benoemd, over de vereiste kennis beschikt om het ambt van magistraat of griffier aan te kunnen.

Het beleid van de korpsoverste is dan ook erop gericht om de medewerkers in het arbeidshof te stimuleren actief het vooropgestelde doel te behalen. De korpsoverste moet een kader creëren waarbinnen groei mogelijk is. Nieuw benoemde raadsheren en griffiers hebben nood aan opleiding en ondersteuning.

Volgende acties zijn ten aanzien van medewerkers noodzakelijk, niet het minst ten aanzien van nieuwe medewerkers:

- een goed opleidingsprogramma (in samenspraak met het IGO);
- een aangepaste werklast, rekening houdend met de anciënniteit en ervaring in andere functies van de medewerkers;
- een ‘mentor’ voor de raadsheren die pas benoemd zijn (tot 1 jaar na hun benoeming);

⁴⁸ Artikel 264 § 1, lid 2 Ger.W.

- een permanente evaluatie van de medewerkers met mogelijkheid tot bijsturing;
- een basisstandaard van goede gewoontes vooropstellen;
- positieve feedback van de medewerkers (zeer belangrijke stimulans voor de medewerkers).

Wat de griffiers en het griffiepersoneel betreft, is het aangewezen om samen met de hoofdgriffier te brainstormen over de rol van de griffier en de griffie. Dit gaat in het bijzonder over:

- de bijstand van de griffier aan de magistraat: de concrete invulling van dit begrip;
- de voorbereiding van de zaak en nazorg bij het opmaken van het arrest;
- het onthaal van de rechtzoekende (zowel ter griffie als op de zitting);
- de transparantie van modeldocumenten (verzoekschrift, kalenderbepaling, aanvraag getuigenverhoor, informatie over de rechtsmiddelen, e.d.);
- een planning van de zittingen met vast uur voor de pleitzaken (in samenspraak met de balie).

Ten aanzien van de medewerkers dient de korpsoverste in de eerste plaats een coach te zijn. Een coach is erop gericht om het beste uit mensen te halen. Een coach doet dat door de gecoachte (in de eerste plaats de onmiddellijke medewerkers – de magistraten -) bewust te maken van hun mogelijkheden en grenzen⁴⁹.

Om dit te bereiken moet de eerste voorzitter duidelijk communiceren met zijn medewerkers.

Een eerste stap hierbij is het contact met zijn raadsheren.

Om dit te bereiken plan ik :

- dagelijks een kort contact met de hoofdgriffier over de werking van de griffie;
- maandelijks zowel een korpsvergadering voor de zaken die het hele hof aanbelangen en een directiecomité voor de strategische keuzes op te volgen en na te gaan of het beheersplan correct wordt opgevolgd;
- wekelijks een vergadering met de eerste advocaat-generaal om de wisselwerking tussen de zetel en het openbaar ministerie optimaal te doen functioneren;
- minstens 2 x per jaar een gesprek met de Stafhouders van de balies die in het ressort van het arbeidshof werkzaam zijn;
- een communicatiemodel met accent op informele communicatie.

In het communicatiemodel streef ik ernaar dat zoveel mogelijk informatie wordt gegeven van beneden naar boven. Hoe meer suggesties, ideeën er door de medewerkers worden aangebracht, hoe beter het arbeidshof functioneert.

De communicatie kan het best zo gestroomlijnd worden :

⁴⁹ M. Kouwenhoven, *het handboek strategisch coachen*, Nelissen, Barneveld, 2010, 27.

- per email (gewone mededelingen);
- per brief (formele mededelingen);
- in het zaakverdelingsreglement, beschikkingen (hebben betrekking op het arbeidshof als geheel);
- op de website (een voorbehouden platform alleen toegankelijk voor de magistraten en griffiers);
- in notulen (van de vergaderingen van het korps en het directiecomité). Deze worden ook op de website gezet.

Het is ook belangrijk dat de eerste voorzitter de tijd neemt om minstens één keer per maand al zijn rechters individueel te ontmoeten. Daartoe zal ik in beide afdelingen contacten leggen.

Ten slotte moet de eerste voorzitter als korpsoverste mogelijke conflicten tussen medewerkers (bijvoorbeeld tussen magistraat en griffier) vermijden. Wanneer er toch conflicten ontstaan zal hij onmiddellijk met de betrokken actoren praten om het conflict onmiddellijk te ontmynen. Luisterbereidheid en empathie zijn hierbij sleutelwoorden.

8.4 Concrete invulling van de taken

Vooraleer de eerste voorzitter tot toewijzing van de verschillende materies aan zijn rechters overgaat moet hij zich vooraf bewust zijn van volgende zaken:

- de complexiteit van de materies die hij toewijst;
- de mogelijkheden van zijn rechters om die materie te behandelen;
- de ervaring van zijn magistraten;
- de voorkeuren van zijn magistraten;
- een evenwichtige werkdruk, rekening houdend met de zwaarte van de materies en met de mobiliteit die van elke magistraat kan worden verwacht.

Tevreden medewerkers zijn de resultante van een goed personeelsbeleid. Tevreden medewerkers presteren ook beter in een organisatie. Daarom moet de eerste voorzitter als manager naar de voorkeuren van zijn magistraten peilen. Het best wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde CROW MODEL⁵⁰. Dit model stelt vier vragen aan de medewerkers:

- Wat kan jij aan?
- Wat wil je doen?
- Wat vraag je?
- Wat doe je nu?

Ik ben van plan om in het directiecomité een verslag op te maken van de resultaten van dit model. Op basis van dit model kan gepeild worden naar de mogelijkheden voor de toewijzing van zaken. Daartoe wordt gebruik gemaakt van de resultaten van de sterkte-zwakten analyse van het team van magistraten en medewerkers.

⁵⁰ R. Juchtmans en G. Rigouts, *De naakte leider*, Lannoo, Leuven, 2011, 182.

Wat de materies betreft, dient het best in clusters van materies te worden gewerkt. Grosso modo kan aan volgende indeling worden gedacht:

- arbeidsovereenkomsten;
- arbeidsongevallen en beroepsziekten;
- sociale zekerheid (de verschillende takken), zowel voor werknemers als zelfstandigen;
- collectieve schuldenregeling;
- het sociaal strafrecht.

In het human resources beleid zal ik erover waken dat het takenpakket voor elke magistraat evenwichtig is verdeeld, naar de soort zaken toe en de mobiliteit die van elke magistraat van de zetel wordt verwacht. Tevens wordt maximaal rekening gehouden met een evenwichtige spreiding van de zittingdagen over de week.

Als korpsoverste besteed ik aandacht aan het feit dat de jongst benoemde raadsheren kunnen doorgroeien, meer bepaald dat zij na verloop van tijd ook zwaardere zaken kunnen behandelen. De eerste voorzitter als leidinggevende moet kunnen bekomen dat door de werkprocessen van zijn medewerkers een toegevoegde waarde wordt geleverd aan het geheel van de werkprocessen.

Toegevoegde waarde leveren naar het volgende niveau betekent dat het volgende niveau beter kan bijdragen aan de uitvoering van de strategie. De strategie is in de eerste plaats erop gericht een zo efficiënte en kwaliteitsvolle rechtspraak te leveren.

8.5 *Permanente evaluatie en bijsturing*

In dit proces is permanente evaluatie en bijsturing een must. Zeker ten aanzien van nieuw benoemde medewerkers is een permanente evaluatie noodzakelijk. Deze permanente evaluatie is slechts mogelijk wanneer de eerste voorzitter per magistraat voldoende tijd maakt voor een functioneringsgesprek en wanneer tijdens het gerechtelijk jaar wordt getoetst of de medewerker zijn takenpakket aankan.

In dit verband plan ik voldoende plannings- en functioneringsgesprekken die erop gericht zijn niet alleen prestatie bevorderend te zijn doch ook oog hebben voor de noden van de medewerkers.

Het is zeer belangrijk voor het hof als organisatie dat indien nodig op tijd wordt geredimeerd. Bijsturing kan bijvoorbeeld door andere materies toe te wijzen, te sleutelen aan de mobiliteit, extra opleidingen te laten volgen, bepaalde materies te hervreiden onder de collega's. De bijstand kan er ook in bestaan dat de betrokken magistraat gedurende een bepaald tijdsverloop extra wordt geholpen door een meer ervaren magistraat. Deze meer ervaren collega treedt dan op als mentor.

8.6 *Tijdig ingrijpen*

De eerste voorzitter moet als korpsoverste ook de moed hebben om op te treden wanneer één van zijn medewerkers niet de nodige inspanningen levert om de doeleinden van het arbeidshof als organisatie te halen. Wanneer hij bepaalde signalen opvangt dat één van zijn magistraten niet functioneert, moet hij tijdig optreden.

Volgende signalen wijzen op het niet behoorlijk functioneren van een magistraat:

- een abnormale achterstand in de uitspraken;
- een abnormaal hoog aantal voorzieningen in cassatie waarbij het gewezen arrest wordt verbroken;
- klachten van rechtzoekenden, advocaten e.a.

Het spreekt vanzelf dat de eerste voorzitter erover waakt om tijdig deze signalen op te vangen en onmiddellijk het nodige doet om het probleem te verhelpen. Vooraleer in te grijpen wordt steeds vooraf contact genomen met de betrokken magistraat. De eerste voorzitter dient steeds rekening te houden met het feit dat het niet behoorlijk functioneren van één van zijn medewerkers een andere oorzaak kan hebben. De eerste voorzitter moet er ook rekening mee houden dat ook deze medewerker misschien nog jaren in zijn rechtscollege zal blijven. Ik zal dan ook alles in het werk stellen om die betrokken magistraat verder te motiveren om in de toekomst te kunnen functioneren.

Alleen wanneer alle andere mogelijkheden gefaald hebben, dient tegen een slecht functionerende magistraat te worden opgetreden bij wijze van tuchtbeslissing. Dit laatste dient echter zoveel mogelijk vermeden te worden. Een dergelijk optreden wijst immers deels op een eigen falen van de korpsoverste.

9 Informatisering

9.1 Inleiding

In vergelijking met 32 andere OESO-landen haalt België het op twee na slechtste resultaat voor de informatisering van zijn rechtbanken. Er is dus nog een lange weg te gaan.

In een eeuw van technische revolutie, meer bepaald wat de informatica en dragers van informatica betreft, dient de eerste voorzitter ervoor te zorgen dat de ICT-daadwerkelijk is ingebed in de rechtbank. Meer bepaald staat hij in voor het volgende:

- dat elke medewerker (magistraat en griffier) een degelijke werkpost (vaste computer of laptop) ter beschikking heeft, met de standaardprogramma's van Windows (geactualiseerd)⁵¹ ;
- dat elke medewerker via zijn werkpost toegang heeft tot de mainframe en dat documenten kunnen gedeeld worden;
- dat digitaal alle relevante bronnen onmiddellijk kunnen geraadpleegd worden en in de documenten kunnen worden ingebracht (bijvoorbeeld in projecten van arresten);
- dat gebruik wordt gemaakt van een Drop-Box systeem tussen rechters en griffiers onderling;
- dat vergaderen tussen teams van magistraten of griffiers kan geschieden via videoconferentie (het maximaliseren van tijdswinst);
- (afhankelijk van de voortgang van het project modernisering): het elektronisch dossier;
- uitwisseling van gegevens tussen het arbeidshof en de balie uitsluitend via de mail, met inbegrip van neerlegging van conclusies en het inscannen van stukken via e-deposit;
- de verdere uitbouw van de website van het arbeidshof met alle relevante informatie voor de burger.

Informatisering is een belangrijke hefboom voor een moderne justitie. Nochtans bleek efficiënt gebruik van informatica in Justitie de laatste 25 jaar geen evidentie. Dit leidt tot frustratie bij de actoren in de justitiële wereld, terwijl er bij alle partners net veel nood aan vertrouwen is. Daarom werd de informatisering van Justitie in een stroomversnelling gebracht.

Informatica en informatisering worden vaak verward. Informatica is een noodzakelijke doch geen voldoende voorwaarde om van informatisering te spreken.

Informatica is het middel dat het mogelijk maakt een informatiebeleid te voeren. Informatica stelt ons in staat om de werkprocessen ofwel sneller of eenvoudiger te laten verlopen ofwel om de werkprocessen zo te herzien dat zij op een efficiëntere manier worden georganiseerd. Van essentieel belang zijn niet de machines die men

⁵¹ Voor het arbeidshof te Gent is dit een feit. Elke magistraat en medewerker beschikt over een laptop met de nodige software applicaties (systeem windows 10).

daarbij gebruikt, de informatica, maar is wel waarvoor men die wil gebruiken. De informatisering van justitie dient drie systemen te bevatten: een workflow systeem, een document management systeem en een scorecard systeem.

Het eerste van de te ontwikkelen informatiesystemen is het workflow systeem. Bij de analyse van de workflow brengt men de informatiestromen in kaart die in een organisatie bestaan en men probeert deze te hertekenen door het inschakelen van nieuwe informatie- en communicatietechnologie. Justitie zal uiteindelijk moeten komen tot een digitaal dossier. Er blijft vanzelfsprekend een groot verschil tussen een ingescand papieren dossier dat op cd-rom gebrand wordt en het in het workflow systeem ingebed digitaal dossier dat hier bedoeld wordt.

9.2 Het beleid inzake informatisering

In het beleid wens ik aandacht te schenken aan volgende projecten :

- het organiseren van een digitale werkomgeving;
- interactie van informatie met andere actoren;
- optimaliseren van werkprocessen;
- een efficiënt elektronisch dossierbeheer.

Ik zal samen met de griffier, verantwoordelijke voor de ICT en de steundienst van het College werken aan de volgende projecten :

- standaardisering van processen/documenten en applicaties;
- individualisering (user interface, toegankelijkheid en beschikbaarheid);
- “ plug and play”
- veiligheid van het gebruik van data naar derden toe.

9.3 Concrete acties voor de opvolging van dossiers

9.3.1 Behandeling van dossiers

In burgerlijke zaken kan men op volgende wijze werken. Van alle zaken die op de rol worden gezet, wordt een digitaal dossier aangemaakt waarin alle documenten volgens een tijdslijn worden opgeslagen. Gelet op het feit dat de stukken in beide afdelingen van het arbeidshof aanhangig worden gemaakt, zal dit vanaf de neerlegging onmiddellijk worden ingescand⁵². Elke zaak krijgt dan ook onmiddellijk het juiste rolnummer, ongeacht waar ze wordt ingeschreven.

⁵² Momenteel gebeurt dit reeds in de applicatie CHITAH.

De conclusies die een advocaat doormailt worden aan het dossier toegevoegd en automatisch naar de advocaat van de tegenpartij gemaïld. De griffier zal de functie van manager van de rol toebedeeld krijgen. Zijn functie zal een meer uitgesproken IT-karakter krijgen. Tijdens het behandelen van een dossier kan de magistraat op een snelle manier toegang krijgen tot alle documenten die hij nodig kan hebben: wetteksten, vroegere vonnissen of arresten en liefst ook zoveel mogelijk rechtsleer en dit zonder ook maar in één archief te moeten duiken. Hierdoor kan veel kostbare tijd ingewonnen worden.

Wie de mening van een gespecialiseerde collega wil, kan daartoe een mail sturen naar deze collega. Op basis van een geautomatiseerde "who is who" kan het systeem een suggestie doen welke collega het best geplaatst is om de bepaalde vraag te beantwoorden. In de eerste plaats zal dit gebeuren in teamverband⁵³ Deze collega heeft steeds toegang tot het volledige digitale dossier.

9.3.2 Data verwerving

Een tweede informatiesysteem bestaat uit het document management systeem. Informatie zit vervat in tal van documenten. Magistraten maken bij het formuleren van hun beslissingen vaak gebruik van vroegere rechtspraak en van wetteksten. Het opzoeken van deze documenten is tijdrovend. Om die redenen dienen al deze documenten te worden gedigitaliseerd en in een documentendatabank samengebracht.

Het indexeren van dergelijke documenten is nu reeds mogelijk. Met behulp van een goede thesaurus is het perfect mogelijk om voor een bepaalde zaak op basis van de analyse van een dossier alle vergelijkbare beslissingen op te vragen.

Het systeem van document management is ook bedoeld voor de standaardisatie van documenten, niet het minst van de arresten.

De informatisering van justitie wordt voor een stuk nu ook uitbesteed aan de Advocatuur. De OVB en de Franstalige tegenhanger hebben samen een nieuw platform ontwikkeld, zijnde het Digitaal Platform voor Advocaten (DPA).

Concreet zal elke advocaat die in België actief is een zogenaamde advocatenkaart krijgen, een elektronische kaart die zijn identiteit en status als actieve advocaat garandeert en die toegang zal geven tot gerechtsgebouwen en gevangenissen, én tot het DPA. Eenmaal ingelogd kan de advocaat niet alleen conclusies en stukken, maar alle soorten documenten overmaken aan alle partijen en de rechtscolleges.

Het DPA-systeem kiest dan zelf welke weg de efficiëntste is', zegt Johan Van Driessche, bestuurder IT bij de OVB. 'Is het een rechtbank die met E-deposit werkt, dan worden de documenten via dat digitaal kanaal overgemaakt. Is het een rechtbank

⁵³ Met teams worden hier de rechters bedoeld die een zelfde cluster van materie behandelen. Bijvoorbeeld het team van rechters die arbeidsovereenkomsten behandelt.

die een andere technologie gebruikt, bijvoorbeeld omdat ze niet onder de minister van Justitie valt, dan maakt het DPA-systeem zelf de omslag naar het juiste formaat. Voor een bestemming die nog niet digitaal communiceert, krijgt de advocaat bericht of post dan wel fax afhankelijk van wat de meest efficiënte weg is.'

Dit digitaal platform werd ondersteund door de Minister van Justitie. Hierbij dienen toch twee kanttekeningen te worden aangebracht. Vooreerst is het verwonderlijk dat de digitale omslag van Justitie voor een stuk wordt uitbesteed naar de Advocatuur, die immers geen deel uitmaakt van de rechterlijke macht. Een tweede bedenking is het feit dat door de privatisering de kosten voor de rechtszoekenden in ieder geval fors gaan stijgen. Per stuk dat op het platform wordt gebracht, zal immers een retributie dienen betaald te worden. Uiteindelijk betaalt de burger twee maal voor een dienstverlening waarvoor de Overheid in de eerste plaats moet instaan.

9.3.3 Tools voor het management

Een derde systeem is eerder gericht op het management. Het gaat om een systeem dat op financieel, operationeel en HR-gebied op regelmatige tijdstippen relevante gegevens genereert voor een aantal gekozen indicatoren. Dit systeem kan men vergelijken met een soort balanced scorecard toepassing, een populaire nieuwe geïnformateerde managementtechniek. Als basisgegevens voor het meten worden onder andere gegevens uit het workflowsysteem gebruikt. Het financiële luik bevat vooral de implementatie van de te voeren kostprijsboekhouding.

In het licht van het nieuw verzelfstandigd beheer⁵⁴ is een doorgedreven systeem van kostprijscalculatie een must. Ik zal samen met het directiecomité beslissingen dienen te nemen op basis van een budgetplan. Een adequaat informaticasysteem laat toe om alle gegevens van het arbeidshof als entiteit financieel te screenen en de organisatie “in control” te krijgen en te houden. Deze monitoring van gegevens dient gekoppeld te worden aan de doelstellingen van het beheersplan dat opgesteld werd voor een termijn van drie jaar.

Het operationele gedeelte bevat gegevens als gerechtelijke achterstand, het aantal zaken per afdeling, de soorten zaken of klachten per afdeling, de werkdruk per afdeling, of per magistratuur. Dit systeem moet operationeel zijn vooraleer het verzelfstandigd beheer van het arbeidshof kan worden ingevoerd.

Vermits alle PV's digitaal worden aangeleverd aan het workflowsysteem zou het zelfs mogelijk zijn om over actuele gegevens te beschikken rond elke materie die het arbeidshof behandelt, en uitgesplitst per afdeling.

Het HR-gedeelte van de scorecard tot slot beantwoordt vragen naar de productiviteit van magistraten, de werkdruk, ziekte en afwezigheid, op te vullen kaders, te volgen of gevolgde training, carrièrepaden...

⁵⁴ Voorzien per 1 januari 2019.

Dit alles is slechts mogelijk wanneer voldoende middelen worden vrijgemaakt en per magistraat een operationele pc wordt geleverd, met link naar de mainframe. Om volledig functioneel te zijn naar informatica toe, wordt met veel spanning uitgekeken naar de uitwerking van het elektronisch dossier.

Om in dit alles te slagen in mijn doelstellingen wat informatica betreft, zal ik moeten overleggen samen met de verantwoordelijken van de cel informatica in de FOD Justitie (en later de steundienst van het College). In het kader van het verzelfstandigd beheer moet het beheer van de informatica in eigen beheer kunnen worden genomen, doch met de nodige support van de steundienst van het College.

10 Synergie en transparantie

10.1 Inleiding

Magistraten zijn door de aard van hun werk meer individueel bezig doordat zij hun beslissing over een zaak alleen moeten nemen. Dit neemt niet weg dat de magistraat opereert in een organisatie en waarbij de eerste voorzitter zijn medewerkers als een team kan behandelen.

10.2 Teamvorming

Er is in de eerste plaats sprake van een team in de relatie tussen magistraat en zijn griffier. In dit verband is er sprake van een samenwerkingsverband in een ‘ face to face ‘ relatie waarbij magistraat en griffier samen een gemeenschappelijk doel nastreven, zijnde in concreto het opmaken en uitspreken van het arrest.

De eerste voorzitter zal ook tussen de magistraten onderling teamverbanden tot stand doen komen. Zo is het wenselijk dat op geregelde tijdstippen magistraten die dezelfde soort materies behandelen samenkomen. Deze samenkomsten kunnen tot doel hebben bepaalde verschillen in de rechtspraak weg te werken, bepaalde regels af te spreken, nieuwe wetgeving in de verschillende domeinen samen te bespreken en elkaars rechtspraak uit te wisselen.

De eerste voorzitter ziet er op toe dat in zijn hof het gemeenschappelijk doel steeds de voorrang heeft op individuele doelen van zijn medewerkers. Het hoofddoel van het arbeidshof als rechterlijke entiteit moet altijd een kwaliteitsvolle en efficiënte rechtspraak zijn. Het coachen van een team van magistraten heeft een samenbundeling van energie tot gevolg: één plus één is meer dan twee. Het geheel is meer dan de som van de delen. Het is ook een vorm van uitwisseling van informatie. Hoe beter de informatie (bijvoorbeeld rechtspraak) in het team wordt gedeeld, hoe beter ook de individuele uitspraken van de betrokken magistraten. Een sterk team is een groep van medewerkers waarin elk lid zijn persoonlijk doel ondergeschikt maakt aan het doel van de organisatie.

Teambuilding in het arbeidshof wordt niet het minst bevorderd door de VMAG⁵⁵. Die feitelijke vereniging, waarvan de eerste voorzitter van het arbeidshof tevens de voorzitter is, beoogt de sociale banden tussen beroepsmagistraten (van zowel zetel als auditoraat-generaal) en (leken)raadsheren van het arbeidshof aan te halen.

Het is mijn bedoeling om in de toekomst die feitelijke vereniging verder activiteiten te laten organiseren zodat het contact tussen de magistraten van het arbeidshof optimaal wordt bevorderd.

Belangrijk om aan te stippen is dat op de activiteiten van de vereniging ook de (oud)-collega's worden uitgenodigd⁵⁶.

⁵⁵ VMAG : Vereniging van de Magistraten van het Arbeidshof te Gent.

⁵⁶ Op voorwaarde dat zij het lidgeld van de vereniging hebben betaald.

10.3 Vergaderen

In een organisatie waar mensen samenwerken, dienen op geregelde tijdstippen afspraken te worden gemaakt. Vergaderen is onvermijdelijk. Niemand wil vergaderen en toch doet iedereen het. Een vergadering moet dan ook zinvol zijn. Om valkuilen te vermijden streef ik ernaar:

- slechts te vergaderen wanneer nodig;
- een agenda op te maken en mij daaraan strikt te houden;
- de discussie niet uit de weg te gaan, iedereen aan het woord te laten doch op een bepaald moment af te ronden;
- dat de vergadering gericht is op het oplossen van zaken en problemen.

Vergaderen is niet nodig voor banale dingen die gewoon per mail kunnen worden opgelost. Vergaderen moet steeds een toegevoegde waarde betekenen voor de bespreking van het punt van de agenda.

10.4 Transparantie

Naast synergetische processen moet de eerste voorzitter naar de burger toe alles in het werk stellen om de werking van het arbeidshof transparant te maken voor de rechtzoekende:

Volgende stappen zijn daartoe nodig:

- een toegankelijke website waar alle nodige informatie over de werking van het arbeidshof wordt uitgelegd, documenten worden ter beschikking gesteld en praktische informatie wordt gegeven;
- een griffie waar het onthaal van de rechtzoekende op professionele, vriendelijke wijze wordt gedaan;
- duidelijke informatiepanelen met bewegwijzering van de verschillende zittingszalen, de griffie e.a.;
- toegang tot de rol on line;
- het plannen van de zitting met een vast tijdsverloop met de bedoeling tijdsverlies te vermijden;
- documenten ter beschikking stellen voor de kalenderbepaling, het houden van getuigenverhoor. Dit alles ter griffie en on line;
- de tijdige verzending van gerechtsbrieven, uitspraken en andere communicatie naar de rechtzoekende, liefst digitaal.
- in de communicatie het telefoonnummer vermelden van een contactpersoon (naargelang het geval de griffier of de griffie);
- er naar streven dat de arresten in een begrijpelijke en leesbare taal worden geschreven, waarbij het vakjargon waar mogelijk wordt vermeden;

- bij het toezenden van de arresten de partij wijzen op de mogelijkheid om rechtsmiddelen aan te wenden, binnen welke termijn deze rechtsmiddelen dienen aangewend worden en voor welke instantie;
- duidelijke informatie van de voorzitter-magistraat op de terechtzitting wat er met de zaak gebeurt;
- op voorhand partijen laten verwittigen wanneer de zaak om één of andere reden niet kan worden behandeld (bijvoorbeeld in geval van beroep tegen een tussenvonnis).

11 Concrete acties in verband met het beheer van het arbeidshof

In de wet op het verzelfstandigd beheer wordt als principe vooropgesteld dat de hoven en de rechtbanken voortaan zelf verantwoordelijkheid zullen dragen voor het beheer van hun werkingsmiddelen.

In het model dat nu wordt voorgesteld, wordt dit gedaan met de ondersteuning en het toezicht van het College van Hoven en Rechtbanken. Het is het College van Hoven en Rechtbanken dat uiteindelijk de werkingsmiddelen van het arbeidshof gaat bepalen.

Als eerste voorzitter zal ik in de eerste plaats een raming moeten doen van de middelen die absoluut nodig zijn om volgende doelstellingen te halen :

- de doorlooptijd verminderen tot gemiddeld één jaar vanaf het inleidend verzoekschrift tot het wijzen van het eindarrest;
- uitspraak binnen een termijn van één maand in 95% van de zaken;
- kwaliteitsvolle en coherente (intern) rechtspraak (gemotiveerd, begrijpelijk voor de rechtzoekende en in klare taal).

11.1 Verminderen van de doorlooptijd

Om deze doelstelling te realiseren ben ik mij ervan bewust dat externe factoren de doorlooptijd van een dossier beïnvloeden. De factoren welke een invloed hebben op de doorlooptijd van een dossier zijn de volgende :

- de complexiteit van een dossier waarbij een correlatie kan aangetoond worden tussen de zwaarte van het dossier en de conclusies die tussen de partijen worden gewisseld;
- de tussenbeslissingen (zoals de onderzoeksmaatregelen);
- de opvolging van de onderzoeksmaatregelen, inzonderheid de deskundige verslagen en de getuigenverhoren.

Deze externe factoren zijn echter wel degelijk voor een deel te beïnvloeden. Zo denk ik concreet aan volgende voorstellen :

- Met de verschillende balies van het ressort afspraken maken over het beperken van de conclusietermijnen tot maximaal twee voor de geïntimeerde en één voor de appellant. Voor dit punt zal ik constructief in gesprek gaan met de stafhouders van de diverse balies van het ressort.
- Wijzen op de plicht van de partijen om vooraf tijdig de stukken neer te leggen ter griffie. Dit vermindert de kans op overbodige tussenarresten.
- Bepaalde tussenbeslissingen (zoals het getuigenverhoor) kunnen vermeden worden wanneer partijen effectief gebruik maken van de nieuwe mogelijkheid

geboden door het Gerechtelijk Wetboek om getuigenverklaringen in hun stukkenbundel neer te leggen⁵⁷

- Bij de opmaak van de beschikkingen conform artikel 747 Ger.W. de rechtsdag zo kort mogelijk (met een wettelijk minimum van 30 dagen tussen) te bepalen voor de pleitzitting
- Bij de aanvraag van de rechtsdag aan de partijen vragen de pleitduur van de zaak op te geven. Dit geeft de voorzitter van de kamer de mogelijkheid zijn zittingen beter te organiseren
- Bij mededeelbare zaken vragen aan het openbaar ministerie hun advies mondeling uit te brengen wanneer het om routine of eenvoudige zaken gaat (bijvoorbeeld aanstelling deskundige of na medisch deskundig verslag)
- De strikte opvolging van de opdrachten van de deskundigen door de zorgen van de griffie. Deskundigen die zich stevast niet houden aan de termijnen bepaald door de magistraat worden dan ook niet meer aangesteld.
- Systematische opvolging van de rechtsdagen verleend in elke kamer om eventueel zaken te herverdelen bij overbelasting van een bepaalde kamer.

11.2 Het uitspreken binnen de maand nadat de zaak in beraad wordt genomen

Deze doelstelling kan slechts behaald worden wanneer alle magistraten van de zetel niet alleen de wil hebben om die doelstelling te halen en op voorwaarde dat de werklast voor iedereen haalbaar is.

Om die doelstelling maximaal te halen doe ik eerst beroep op de cijfers die worden verstrekt van de steundienst van het College, meer bepaald de rapporten van de werklastmeeting.

Op grond van de input van het aantal zaken en de statistische gegevens maak ik een prognose voor elk kalenderjaar van het aantal uitspraken die zullen worden gewezen in dit jaar, en per kernproduct.

Met behulp van de eindtijden per kernproduct kan ik de zaken verdelen in clusters van zaken en per cluster bepalen hoeveel kamers die output beheersbaar kunnen afwerken binnen de termijn van één maand na beraad.

De verdeling van de zaken van het arbeidshof wordt gedaan in de dienstregeling. Bij het opmaken van de dienstregeling (en de verdeling over de kamers) zal ik erover waken dat :

- de verdeling evenwichtig is, rekening houdend met de parameters van de werklastmeeting;
- alle magistraten vooraf worden bevraagd om hun wensen kenbaar te maken en zoveel mogelijk met die wensen rekening wordt gehouden;
- de voorkeursmateries van elke magistraat. Dit bevordert tevens de kwaliteit van de arresten (zie verder);

⁵⁷ Mogelijkheid geboden door de artikelen 961/1 en 962/2 Gerechtelijk Wetboek.

- de toewijzing in beide afdelingen, zoveel mogelijk rekening houdend met de nabijheid van het domicilie van elke magistraat in functie van de afdeling waar wordt gezeteld. Elke magistraat zal echter zeker in beide afdelingen zitting houden.

11.3 Kwaliteit van de uitspraken

Een van de voornaamste doelstellingen die ik wens te realiseren is dat het arbeidshof, zoals voorheen, arresten wijst die goed onderbouwd zijn, duidelijk en leesbaar worden gepercipieerd door de betrokken partijen in het geschil.

Kwaliteit is moeilijk meetbaar. Weliswaar zijn er een paar indicatoren beschikbaar. Deze indicatoren zijn :

- het aantal uitspraken van het Hof van Cassatie waarbij een arrest van het arbeidshof wordt verbroken;
- de publicatie van onze arresten in gespecialiseerde tijdschriften.

Om de kwaliteit van de uitspraak meer in diepte te meten en te bereiken wens ik gebruik te maken van bepaalde managementtechnieken, zoals de kwaliteitscirkel van Deming.

De kwaliteitscirkel van Deming is een creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement en probleemoplossing ontwikkeld door William Edwards Deming.

De cirkel beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. De vier activiteiten zorgen voor een betere kwaliteit. Het cyclische karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is. De vier activiteiten in de kwaliteitscirkel van Deming zijn:

- PLAN: Kijk naar huidige werkzaamheden en ontwerp een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Stel voor deze verbetering doelstellingen vast.
- DO: Voer de geplande verbetering uit in een gecontroleerde proefopstelling.
- CHECK: Meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen.
- ACT: Bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten bij CHECK.

Kern van deze visie is dat elke medewerker aan een proces (de afgeleverde uitspraken over een jaar) op deze manier in staat is om zijn eigen werkwijze te beoordelen en te verbeteren. De handelingen van de medewerker vormen namelijk een eigen deelproces van het hoger gelegen proces. Management dient de analyse te doen over de hoger gelegen processen, de directie voor de primaire bedrijfsprocessen.

De arresten zijn te beschouwen als een eindproduct, bestemd voor de uiteindelijke afnemers. Concreet zijn de afnemers de partijen (en hun raadslieden).

Een arrest dient niet alleen goed onderbouwd te zijn en de argumentatie van de partijen punt per punt te beantwoorden. De partijen zijn ook gebaat dat het arrest leesbaar is geschreven in een duidelijke, heldere en verstaanbare taal. Het juridisch jargon moet tot een strikt minimum beperkt worden.

Ik zal dan ook alle medewerkers aansturen om bij het opmaken van het arrest de taalhulpmiddelen maximaal aan te wenden zodat het arrest in helder en begrijpelijk Nederlands wordt geschreven.

Bij de kwaliteitscontrole van de arresten uitgesproken door het arbeidshof wens ik tevens van de gelegenheid gebruik te maken om intern de uitspraken te doen circuleren zodat de collega's die dezelfde materie behandelen daarover beschikken.

Die interne circulatie van uitspraken (digitaal) is ook een middel om de cohesie en uniformiteit van de rechtspraak te bewerkstelligen.

12 Concrete acties

12.1 Doelstellingen op korte en middellange termijn

Om de doelstellingen te realiseren zal ik werken op basis van een stappenplan, rekening houdend met de doelstellingen op korte termijn en deze op langere termijn.

De doelstellingen op korte termijn zijn erop gericht klantvriendelijk te werken naar de burgers toe, de procesdoorlooptijd per dossier te beperken, de arresten binnen de wettelijk bepaalde termijn uit te spreken en tenslotte ervoor te zorgen dat de uitspraken deugdelijk gemotiveerd zijn en in een verstaanbare taal werden opgemaakt.

De doelstellingen op langere termijn zijn voornamelijk gericht op het uitbouwen van een modern informaticanetwerk, een website die modern en fris oogst, en de toegang tot het elektronisch dossier. De informaticatoepassingen zijn op dat punt reeds in een eerste fase. (Vaja – neerlegging van conclusies en stukken via e-deposit).

12.1.1 Analyse van de actuele toestand

De eerste actie is erop gericht de bestaande toestand van het arbeidshof aan een grondige analyse te onderwerpen. Dit gebeurt vanuit de resultaten van de werklustmeting.

Op basis van het statistisch materiaal zal ik nagaan hoeveel zaken er per kernproduct het vorig jaar voor het arbeidshof werden ingeleid. De zaken worden gegroepeerd in clusters (zie hoger) en gewaardeerd naar moeilijkheidsgraad.

Deze statistische analyse laat mij toe de zaken te verdelen onder de magistraten en per afdeling. Mijn bedoeling is rationeel te werken en het aantal kamers te beperken. Tevens ben ik geneigd bepaalde materies toe te wijzen aan één afdeling via het zaakverdelingsreglement.

12.1.2 Intern sterkte-zwakte onderzoek (SWOT-analyse)

De toedeling van zaken met een hoge moeilijkheidsgraad wordt het best gedaan aan de raadsheren en griffiers met de nodige ervaring en kennis in de materie. In een functioneringsgesprek zal ik peilen naar de verzuchtingen, kennis en ervaring over de verschillende materies die behoren tot onze kernproducten.

De optimale toewijzing van materies in clusters is voor mij mogelijk nadat dit onderzoek is afgerond.

12.1.3 Werken aan de klantvriendelijkheid

Heden wordt aan Justitie gevraagd dat ze toegankelijk is naar de burger toe. De arbeidsgerechten hebben altijd de naam gehad om vlot toegankelijk te zijn met een lage drempel. Dit punt is cruciaal en daar wordt bijzonder aandacht aan besteed.

Ik zal samen met het directiecomité, de eerste advocaat-generaal en de hoofdgriffier instaan voor het opmaken van een onthaalbrochure waarin kort en duidelijk de werking van het arbeidshof wordt belicht, waarin wordt vermeld welke zaken voor het arbeidshof kunnen worden ingeleid, en op welke wijze een zaak wordt ingeleid. Deze onthaalbrochure wordt ter beschikking gesteld ter griffie en naar de verschillende balies van het rechtsgebied verstuurd.

Van zodra de website van het arbeidshof operationeel zal zijn, wordt deze informatiebrochure ook op het net gezet. Tevens worden op de website zowel de modellen van het verzoekschrift tot hoger beroep, de afsprakenformulieren op de website als documenten ter beschikking gesteld.

In samenspraak met de hoofdgriffier zal ik erover waken dat in elke afdeling één iemand van het personeel bijzonder belast is met het onthaal van de rechtszoekende. Meer bepaald zal dit personeelslid het eerste aanspreekpunt zijn voor de rechtzoekende en zal hij/zij de rechtzoekende helpen waar nodig.⁵⁸

Het onthaal stopt niet op de griffie. Het tweede luik betreft het onthaal ter zitting van de partijen en het publiek. Deze taak wordt het best aan de zittingsgriffier toevertrouwd. Deze werkwijze biedt het voordeel dat de zittingsgriffier vooraf precies weet wie van de partijen aanwezig is en welke raadslieden al dan niet reeds aanwezig zijn.

Het is van belang dat de partijen het gevoel krijgen dat hun zaak belangrijk is en dat ze effectief ernstig genomen worden.

12.1.4 Controle van de doorlooptijd per dossier

Een van de hoofddoelen is de beperking van het tijdsverloop tussen de inleiding van de zaak en de dag van de uitspraak van het vonnis.

Daartoe kunnen volgende instrumenten worden gebruikt.

12.1.4.1 De gerechtelijke instaatstelling

Bij het bepalen van de rechtsdag, en ongeacht of de partijen akkoord gaan met de termijnen op de inleidingszitting kan elke voorzitter van de kamer de conclusietermijnen beperken tot maximaal drie: 1 voor de verweerder, 1 voor de eiser en een laatste termijn voor de verweerder. Dit geeft drie termijnen en biedt het voordeel dat maximaal zes maanden verlopen tussen de inleidingszitting en de eigenlijke behandeling van de zaak.

12.1.4.2 Vermijden van onnodige tussenbeslissingen:

Een van de grote pluspunten bij de laatste hervorming van het gerechtelijk wetboek, is de verplichting van de partijen om vooraf hun stukken neer te leggen ter griffie. Bij de voorbereiding van de zaak kan elke magistraat vooraf goed inschatten of alle relevante stukken neergelegd zijn. Op de zitting waarop de zaak voorkomt zal hij

⁵⁸ Binnen de grenzen van de wet.

desgevallend aan de partijen vragen om hun dossier te vervolledigen en de zaak daartoe op een kort tijdstip te verdagen.

In de mate van het mogelijke wordt vermeden dat arresten heropening debatten worden bevolen. Dit vertraagt de zaak nodeloos en doet afbreuk aan het doel om binnen een korte tijdspanne een eindbeslissing in een zaak te nemen.

12.1.4.3 Kritische zin kweken bij het aanstellen van deskundigen:

In zaken van sociale zekerheid, arbeidsongevallen en beroepsziekten moeten in vele gevallen bij tussenarresten een deskundige worden aangesteld.

In het beleid moet daarmee rekening worden gehouden. Dit betekent echter geen automatisme om in gelijk welke zaak een deskundige aan te stellen.

Ik maak erover dat slechts een deskundige wordt aangesteld waar nodig, en niet in te gaan op eender welk verzoek van de partijen. Meer bepaald moet de rechter nagaan of het dossier van één der partijen stevig genoeg medisch is gestoffeerd om een geneesheer-deskundige aan te stellen.

Ik zal samen met de hoofdgriffier elk jaar de lijst van de deskundigen herbekijken (via het nieuw wettelijk register). Op basis van de ervaringen van mijn magistraten en griffiers kan die lijst worden gewijzigd. Het moet de bedoeling zijn dat de lijst actueel is en slechts namen bevat van deskundigen die hun taak goed en binnen een redelijke termijn (maximaal zes maanden) kunnen afwerken.

Bij het aanstellen van de deskundige zal erop toegezien worden dat de termijn om het eindverslag in te dienen niet te lang is en effectief gerespecteerd wordt. Daartoe wordt in de griffie een (geïnformatiseerd) systeem van follow-up opgesteld.

12.1.4.4 Samenwerking met het Auditoraat-generaal

De taak van het Auditoraat-generaal is belangrijk, zowel op gebied van strafzaken als burgerlijke zaken⁵⁹. In burgerlijke zaken komt het openbaar ministerie tussen bij wege van rechtsvordering, vordering of advies.

In het beleid van het arbeidshof, en in het licht van de doelstellingen van de arbeidsgeechten, moet het openbaar ministerie slechts schriftelijk advies verlenen in zaken die complex of principieel zijn. In eerdere gemakkelijke betwistingen (bijvoorbeeld aanduiding deskundige) zal het openbaar ministerie slechts mondeling advies willen verlenen. Een geschreven advies dient steeds een toegevoegde waarde te geven aan de behandeling van de zaak.

Het Auditoraat-generaal speelt een belangrijke rol bij de samenstelling van het dossier van de rechtspleging. Het openbaar ministerie kan immers aan de minister of van de bevoegde openbare instellingen of diensten de nodige bestuurlijke inlichtingen vorderen. Daartoe kan het om medewerking verzoeken van de ambtenaren die door de

⁵⁹ Rede uitgesproken door Mevr. M.-A. Franquinet, substituut-generaal op de openingszitting van het arbeidshof te Luik op 2 september 1997, *J.T.T.* 1998, 141-147.

bestuurlijke overheid belast zijn met het toezicht op de toepassing van de in de artikelen 578 tot 583 van het Gerechtelijk Wetboek bedoelde wettelijke en verordeningsbepalingen.⁶⁰

Ten slotte kan het openbaar ministerie de nodige opzoeken doen betreffende de identiteit en woonplaatsen van partijen waar nodig. In dit beleidsplan wordt de aandacht erop gevestigd dat elk dossier wordt behandeld in een redelijke termijn en dat zaken niet blijven liggen.

Daartoe zal ik samen met het auditorraat-generaal afspraken moeten maken. Zonder de medewerking van het auditorraat-generaal kunnen bepaalde doelstellingen moeilijker worden gehaald.

12.1.4.5 Veralgemeend gebruik van nieuwe procesregels:

Een van de middelen om de doelstelling te bereiken snel en proceseconomisch te werk te gaan, is in de mate van het mogelijke getuigenverhoren vermijden door een beroep te doen op de nieuwe wetgeving betreffende het gebruik van geschreven verklaringen.

Het gaat meer bepaald om de toepassing van afdeling Vbis van het Gerechtelijk Wetboek⁶¹. Door de partijen aan te zetten om in de loop van de procedure derden verklaringen van derden neer te leggen in de vorm zoals bepaald in het wetboek, kunnen tijdrovende getuigenverhoren worden vermeden. Dit levert tijdswinst op zowel voor de betrokken magistraat als de partijen. Onnodige tussenarresten worden eveneens vermeden. Deze techniek past in het beleid om de doorlooptijd van zaken zoveel mogelijk te beperken.

12.1.5 Overleg en vergaderen:

Om het korps goed te leiden dient de eerste voorzitter regelmatig overleg plegen met zijn medewerkers. Daartoe zal de voorzitter planmatig volgende overlegstructuren in het leven roepen:

- Dagelijks overleg met de leden van het directiecomité. Deze leden zijn de bevoorrechte medewerkers van de eerste voorzitter. Ik ben van plan bepaalde taken aan elk lid van het directiecomité te delegeren.
- Wekelijks overleg met de hoofdgriffier. De hoofdgriffier heeft de verantwoordelijkheid over de griffie, doch onder het toezicht van de eerste voorzitter. Het overleg met de hoofdgriffier gaat over volgende punten: instroom van de zaken, onthaal van de rechtzoekende, taken van de griffiers, procedure-incidenten, de affectatie van de griffiers over de verschillende afdelingen en kamers van het arbeidshof en de samenwerking tussen de griffiers en de betrokken magistraten.

⁶⁰ Artikel 138ter Ger.W.

⁶¹ Door de wet van 16 juli 2012 werd in hoofdstuk VIII (bewijs) een afdeling Vbis (Overlegging van schriftelijke verklaringen) ingevoegd.

- Wekelijks overleg met de eerste advocaat-generaal. Ik zal nagaan in welke mate wordt tussengekomen in de burgerlijke zaken en op welke wijze het administratief dossier wordt samengesteld.
- Maandelijks overleg met de vertegenwoordiger van het College inzake de opvolging van de beheersovereenkomsten en het beheersplan van het arbeidshof.
- Tweemaandelijks vergadering met de magistraten van de zetel.
- Tweemaandelijks vergadering met de Voorzitter van de Arbeidsrechtbank.
- Minstens 1 keer per jaar een vergadering met de verschillende stafhouders van de balies die behoren tot het rechtsgebied van het arbeidshof.
- Jaarlijks overleg met de eerste voorzitter van het Hof van Beroep over de aanstelling van de rechter in de gespecialiseerde correctionele kamer voor het sociaal strafrecht.
- Een jaarlijkse vergadering met de raadsheren in sociale zaken. Op die vergadering wordt besproken op welke wijze hun inbreng in de rechtspraak van het arbeidshof kan gemaximaliseerd kan worden.
- Elk jaar wordt een vergadering gehouden met de deskundigen waar de deskundigen informatie ontvangen over de wijze waarop het deskundig onderzoek moet verlopen en de deskundigen worden uitgenodigd vragen te stellen. Op die wijze houdt het arbeidshof voeling met de deskundigen en kunnen praktische problemen vooraf worden ondervangen.

12.1.6 Uitbouw van een gericht loopbaantraject van de medewerkers

Het behalen van de doelstellingen van het arbeidshof kan alleen maar als alle medewerkers deze doelstellingen dragen, ze de capaciteit hebben om die doelstellingen te halen en niet het minst als ze gemotiveerd zijn om aan éénzelfde zeel te trekken.

Daartoe zal ik ervoor zorgen dat per magistraat een loopbaantraject wordt uitgetekend. Het beste moment om dit uit te tekenen is bij een jaarlijks functioneringsgesprek. In dit gesprek peil ik naar de noden van de betrokken magistraat, noteer diens wensen en houd er rekening mee bij het opmaken van het zaakverdelingsreglement.

Hoe beter een bepaald magistraat presteert, hoe meer succes de eerste voorzitter haalt bij het bereiken van zijn doelstellingen. Bij de uitbouw van een loopbaan binnen de eigen structuur van de rechtbank kan gedacht worden aan volgende zaken:

- het toevertrouwen van andere (zwaardere) materies;
- verantwoordelijkheid in bepaalde organen (externe commissies);
- verantwoordelijkheid in de schoot van het arbeidshof (aanstelling als evaluator, mentor van jong benoemde collega's);
- het geven van zeer gunstige adviezen bij postulaties voor uitstekende magistraten met het oog op promotie;

- een ernstige driejarige evaluatie met de bedoeling dat de betrokken magistraat de komende jaren nog beter kan presteren.

In het kader van de kwaliteitscontrole zal ik ervoor zorgen dat de verschillende materies door de collega's magistraten volledig worden beheerst. Een van de middelen om dit doel te bereiken is het volgen van permanente opleiding. De opleidingsbehoeften worden per magistraat in kaart gebracht en ik zal daarvoor contact nemen met het IGO opdat het opleidingsaanbod ruim is en afgestemd op de noden van het arbeidshof.

De vorming van de magistraten kan ook gebeuren via uitwisseling met derden. Bij het beleid zal ik ertoe bijdragen dat het korps open van geest is en er ook uitwisselingen zijn met andere rechtscolleges. In dit verband wens ik na te gaan welke magistraten van mijn korps bereid zijn om stages in andere rechtscolleges te volgen. Het bezoek van internationale instellingen zoals het Hof van Justitie wordt zoveel mogelijk in het korps gepromoot.

12.1.7 Maken van een website

In een tijd van communicatie dient zo snel mogelijk een moderne en toegankelijke website van het arbeidshof te worden gemaakt. Die website dient de informatie te bevatten nopens de bevoegdheid, het zaakverdelingsreglement, de samenstelling van de diverse kamers met aanduiding van de uren van de zitting.

In een poging volledig transparant te zijn, zou de website ook een link moeten hebben met de rol van elke kamer zodat belanghebbenden onmiddellijk per dag en per kamer toegang hebben tot de zittingsrol van die kamer.

Ten slotte zou op die website een link kunnen worden gemaakt (Faq) waardoor derden gemakkelijk antwoord zouden krijgen op veel gestelde vragen.

Om efficiënt te zijn, dient de website in eigen beheer te worden genomen. Het is contraproductief wanneer elke verandering eerst via het Ministerie van Justitie dient te lopen.

12.1.8 Implementatie van informaticatoepassingen

De eerste voorzitter zorgt ervoor dat elke magistraat en griffier uitgerust is met een computer en dat zij zowel van op het arbeidshof als thuis de projecten kunnen opmaken, toegang hebben tot internet en zij documenten kunnen delen met hun griffiers en andere magistraten.

Elke magistraat dient toegang te hebben tot juridische databases, zoals Jura en Strada.

In een bestek van twee jaar wordt gepoogd te komen tot de opmaak van een volledig digitaal dossier, waarbij documenten onmiddellijk worden ingescand.

12.1.9 Controle op doelstellingen

Ik zal per jaar de doelstellingen als volgt evalueren:

Gemiddelde doorlooptijd van zaken (maximaal zes maanden)	Minimaal 90%
Uitspraak binnen de maand na beraad	Minimaal 95%
Kwaliteit van de zaken (te meten a.d.h.v. de uitspraak in hoger beroep)	Minimaal 50% bevestigingen
Onthaal van de rechtszoekende en opmaak van een informatiebrochure	Te meten aan het aantal klachten
Uitbouw van een moderne website	Binnen de 2 jaar
Informatisering + digitale bibliotheek + elektronisch dossier	Te realiseren binnen de vijf jaar

13 Andere taken als eerste voorzitter

Naast de algemene taken die gepaard gaan met het managen van het arbeidshof als organisatie zijn er afzonderlijke taken die aan het ambt van eerste voorzitter van het arbeidshof worden toevertrouwd.

13.1 Voorzitter van de commissie voor de gerechtsgebouwen van het gebouw in de Afdeling Brugge en dagelijks beheer van het gebouw te Gent

Deze commissie heeft als taak de minister van Justitie te adviseren omtrent de vraagstukken betreffende de in het arrondissement gelegen gebouwen waar gerechtelijke diensten zijn ondergebracht en ook over de toewijzing van de ruimten aan de diverse gerechtelijke diensten⁶².

In het gerechtsgebouw te Brugge, Kazernevest 1 ben ik aangewezen⁶³ als voorzitter van die Commissie. Samen met de andere vertegenwoordigers per gerechtelijke entiteit neem ik deel aan vergaderingen waar beslist moet worden over de allocatie van bureaus, parkeerplaatsen en dergelijke.

Door de schaalvergroting die werd gecreëerd door de Wet over de hervorming van het gerechtelijk landschap worden meer dan vroeger vragen gesteld aan de Commissie om een herverdeling van de lokalen te bepleiten.

Zo kan ik als voorbeeld aanhalen de vraag van de Arbeidsauditeur van Gent om bijkomende lokalen te bekomen voor zijn substituten.

In het gerechtsgebouw van de Afdeling Gent, Savaanstraat 11 werd ik bi beslissing van 8 juni 2011 belast met het dagelijks beheer van het gedeelte “Justitie” van het gebouw “Kouterpoort, waarin in de loop van het voorjaar 2011 de volgende gerechtelijke instanties en hun respectieve diensten werden ondergebracht :

- het arbeidshof te Gent;
- het parket bij het hof van beroep te Gent;
- het auditoraat-generaal bij het arbeidshof te Gent.

13.2 Over leg met de eerste voorzitter van het hof van beroep te Gent

Een regelmatig overleg is niet alleen nuttig doch ook nodig om duidelijke afspraken te maken met betrekking tot de werking van één of meerdere raadsheren in het

⁶² Zie brief van de Minister van Justitie dd. 15.03.1974

⁶³ Op datum van 8 juni 2011

arbeidshof in de “gespecialiseerde correctionele kamer” van het hof van beroep, die de zaken van sociaal strafrecht behandelt.

In tegenstelling met het niveau van de eerste aanleg zetelt in graad van beroep in zaken van sociaal strafrecht nog altijd een raadsheer van een arbeidshof⁶⁴.

Dit overleg is belangrijk omdat in het hof van beroep wordt verwacht dat de raadsheer in het arbeidshof ook gevraagd wordt om volledige projecten op te stellen. De raadsheer in kwestie dient dan ook een voldoende kennis te verwerven in het strafrecht en strafprocesrecht.

Het overleg is eveneens nuttig omdat via deze intervisie zaken met elkaar worden gedeeld en een ander licht kunnen doen schijnen op de organisatie van het arbeidshof zelf.

13.3 Overleg met de vertegenwoordigers van de Advocatuur en de volmachtdragers

De twee basisdoelstellingen waarvoor ik sta, zijnde een kwaliteitsvolle rechtspraak en een snelle afhandeling van de geschillen kunnen enkel worden gehaald wanneer de externe (bevoorrechte) partners hierin meestappen.

Ik ben dan ook van plan om de verschillende stafhouders van de balie van het ressort en de vertegenwoordigers van de volmachtdragers (elke organisatie) bijeen te roepen om goede afspraken te maken omtrent volgende punten :

- (zoveel als mogelijk) de conclusiekalender beperken tot één conclusie voor de appellant en twee conclusies voor de geïntimeerde;
- vragen dat de advocaten en de volmachtdragers de structuur volgen voorzien in artikel 744, tweede lid Ger.W voor de conclusies en de grieven vermeld in het verzoekschrift tot hoger beroep;
- de duur van de pleidooien vermelden in de aanvraag tot rechtsdag;
- het nut van de oproeping van de partijen op een vast tijdstip;
- het neerleggen van conclusies en stukken via e-deposit;
- het respecteren van de termijn bepaald in de rechtsdag voor de neerlegging van de stukken van de partijen.

13.4 Toezicht op de kwaliteit en rechtsbedeling van de arbeidsrechtbank Gent

De eerste voorzitter heeft wettelijk een recht van toezicht op de &arbeidrechtbank van zijn rechtsgebied (zie artikel 398 Ger.W.).

De artikelen 398 tot 403 werken interne controlemiddelen uit, waarvan het toezicht en de bevordering door artikel 259bis-14 toevertrouwd werden aan de verenigde advies- en onderzoekscommissie van de Hoge Raad voor de Justitie.

⁶⁴ Artikel 101, &2, derde lid Ger.W.

Het hiërarchisch toezicht binnen de hoven en rechtbanken gebeurt op verschillende wijzen: het onderzoek en de werkverslagen bedoeld in artikel 340 § 3 Ger.W., visa van de processen-verbaal van de algemene vergaderingen, interpelleren omtrent eventuele achterstand, regelmatige contacten met de voorzitter van de arbeidsrechtbank Gent, verzoeken van deze laatste aan de eerste voorzitter, luisteren naar de opmerkingen en commentaren uitgaande van de balie met betrekking tot het onthaal en de kwaliteit van het werk van de magistraten⁶⁵.

13.5 Maatregelen i.v.m. de externe oriëntatie en het extern overleg met andere delen van de rechterlijke organisatie

De eerste voorzitter moet namens het arbeidshof persoonlijk deel nemen aan:

- sommige vergaderingen van de Hoge Raad voor Justitie;
- sommige vergaderingen van het College van de Hoven en Rechtbanken;
- de vergaderingen van de eerste voorzitters van de 5 arbeidshoven;
- de vergaderingen van werkgroepen en subwerkgroepen op het kabinet van de Minister van Justitie;
- vergaderingen van het IGO.

⁶⁵ J. DE CODT, commentaar op artikel 398 in *BurgerlijkProcesrecht Deel I, Duiding 2016*, Larcier, 2016, 233.

14 Besluit

Ik ben er mij van bewust dat de doelstellingen die ik vooropstel ambitieus zijn en dat daarvoor bepaalde hindernissen dienen te worden overwonnen.

Deze doelstellingen kunnen alleen maar worden gerealiseerd wanneer alle medewerkers van het arbeidshof daar achter staan en zij enthousiast de mission statement van het arbeidshof volledig onderschrijven.

Het belangrijkste werk zal er dan ook in bestaan om alle medewerkers dagelijks te stimuleren en te coachen waar nodig.

De behaalde resultaten zullen dan ook die van een team zijn. Ik zal als eerste voorzitter van het arbeidshof vooral aan ‘people’ management doen.

Ik ben ervan overtuigd dat met een enthousiast team van magistraten, griffiers en griffiepersoneel het mogelijk moet zijn om de meeste doelstellingen te realiseren en ervoor te zorgen dat het arbeidshof als moderne entiteit schitterend werk aflevert.

De tweede grote uitdaging die op mij afkomt is de realisatie van de doelstellingen van de Wet van 18 februari 2014 betreffende de invoering van een verzelfstandigd beheer. In dat opzicht dien ik op te merken dat deze wet geen rekening heeft gehouden met de discrepantie tussen enerzijds de beheersplannen en het beleidsplan van de korpschef.

Artikel 185/6, tweede lid van het Gerechtelijk Wetboek voorziet immers dat de beheersplannen voor de komende drie jaar worden opgemaakt door de verschillende directiecomités. In de wet zelf is er geen aandacht besteed aan de mogelijke interactie tussen het beheersplan dat opgesteld wordt door het directiecomité en anderzijds het beleidsplan van de korpschef.

In dit opzicht is het goed dat het mandaat van eerste voorzitter open werd verklaard voor een invulling vanaf januari 2018 aangezien de inwerkingtreding van het verzelfstandigd beheer voor 1 januari 2019 zou zijn⁶⁶.

Ik ben er mij van bewust dat dit veel werk zal vragen, maar ben graag bereid daartoe mijn steentje bij te dragen.

Gent, 13 juli 2017

Vincent Dooms

Raadsheer Arbeidshof Gent

⁶⁶ Althans volgens de laatste stand van zaken medegedeeld door de Minister van Justitie.

