

# HET EVALUATIESYSTEEM VAN DE GRIFFIERS EN PARKETSECRETARISSEN. APPRECIATIE NA RUIM TWEE JAAR WERKING

Guido DE ZUTTER\*

*“In de storm die de voorbije jaren door de justitiepaleizen is geraasd, was er veel te doen over de organisatie van het gerecht. Dat is ongetwijfeld belangrijk. Belangrijker is te weten of het rechtsgevoel, het vertrouwen daarmee hersteld is.”<sup>1</sup>*

## Inleiding

De storm waarvan sprake, vormde de basis voor een mentaliteitswijziging, voor een reële cultuurschok, voor de aanzet van een lange – nog onvoltooide – symfonie aan veranderingsprojecten. Heraclitos' *Panta rhei* was, is en wordt vandaag dan ook meer dan ooit actueel. Wat gisteren nog onvoorzienbaar was, is vandaag realiteit. De diffuse 'lappendeken' van eigengereide 'baronieën', opvallend in verband met de houding tegenover en de benadering van een schuchter – naargelang het geval soms nog onbestaand – personeelsmanagement, werd ont-rafeld.

In deze bijdrage is het mijn bedoeling een overzicht te geven van enkele pijnpunten, een “evaluatie van de evaluatie”, die sinds de inwerkingtreding van slechts één van die nieuwe instrumenten – nl. van het daartoe (ver)nieuw(d)e artikel 287 van het Gerechtelijk Wetboek – aan de oppervlakte zijn gekomen en die leemten in de bestaande teksten laten blijken of wijzigingen noodzakelijk maken, om uitgerekend iets van dit – voor eigen medewerkers – wankel vertrouwen in het rechtsgevoel, helpen te herstellen.

## 1. Historiek

De Wet van 17 februari 1997 bracht enkele belangrijke wijzigingen aan in het Gerechtelijk Wetboek met betrekking tot het personeel van de griffies en parketten.<sup>2</sup> Deze wet vormde eigenlijk een samenvoeging van twee wetsvoorstellen uit de gewone zitting van de Senaat 1995/1996, beter gekend als: het Wetsvoorstel ERDMAN-LALLEMAND, betreffende de aanwerving, de bevordering en de beoordeling van de griffier, de secretaris en het personeel van de Rechterlijke Orde,<sup>3</sup> en het Wetsvoorstel VANDENBERGHE, tot wijziging van sommige bepalingen van het Gerechtelijk Wetboek met betrekking tot het personeel van de

---

\* Hoofdgriffier bij de Rechtbank van Eerste Aanleg te Brugge.

1. H. VAN HUMBEECK, “Van de redactie”, *Knack* 6 juni 2001, 3.

2. *Belgisch Staatsblad*, 30 april 1997 – Ed. 2 (err. 6 mei 1997).

3. *Parl. St.* Senaat 1995-1996, 6 november 1995, nr. 147/1.

griffies en de parketten.<sup>4</sup> Het volgende parlementaire jaar werden deze samengevoegd tot één globaal wetsontwerp,<sup>5</sup> dat ten slotte, na heel wat amendementen en besprekingen, gefinaliseerd werd in de Wet van 1997. De bewuste wet heeft als doelstelling:

- een duidelijke definiëring van de taken van de griffier en de secretaris en de uitbreiding van hun taken tot reële bijstand aan de magistraat;
- de gelijkschakeling van de benaming der titels van vergelijkbare ambten van de leden van de griffies en de parketsecretariaten;
- de objectivering van de toegang tot een ambt, nl. de inrichting van vergelijkbare examens voor de wervingsgraden en de gelijkschakeling van de aanwervings, bevorderings- en benoemingsvoorwaarden tussen die vergelijkbare ambten in griffies en/of parketten;
- het regelen van de adviesprocedure bij de invulling van openbare betrekkingen;
- en de inrichting van een beoordelingssysteem voor de personeelsleden.

Ondertussen verscheen ook nog de Wet van 20 mei 1997,<sup>6</sup> waarin onder meer het artikel 287ter Ger.W. – pas gewijzigd door de Wet van 17 februari 1997 – en dat handelt over de beoordeling van alle personeelsleden, opnieuw werd gewijzigd (art. 1, waarvan de inwerkingtreding van dit artikel bepaald wordt op uiterlijk één jaar na de bekendmaking).

En ten slotte werden met betrekking tot deze wetten verdere concrete uitvoeringsbesluiten vastgelegd bij de Koninklijke Besluiten van 20 november 1998 in verband met de examens, en vooral van 28 februari 1999 betreffende de beoordeling van het personeel én de installatie van de Raden van Beroep.<sup>7</sup>

Ik citeer uit het Verslag aan de Koning: “*Vermelde wet van 17 februari 1997 heeft voorts, de beginselen inzake openbaarheid van bestuur en de rechten van verdediging indachtig, oog gehad voor de doorzichtigheid van lopende benoemingsprocedures (kennisgeving eindconclusie aan alle kandidaten, inzagerecht in hun advies) alsook van de beoordeling kennisgeving van de definitieve beoordelingsstaat aan betrokken personeelslid.*”

*Het open verloop van deze procedure impliceerde tevens de instelling van een beroepsmogelijkheid, die werd verwezenlijkt met de invoering van het artikel 287quater van het Gerechtelijk Wetboek (instelling van een nationale raad van beroep en de raden van beroep bij het rechtsgebied van ieder hof van beroep)*”.<sup>8</sup>

Samengevat kan er dus gesteld worden dat artikel 287bis Ger.W. (i.v.m. de adviesprocedure en de beroepsmogelijkheden), artikel 287ter Ger.W. (i.v.m. de beoordeling en de beroepsmogelijkheden) en artikel 287quater Ger.W. (i.v.m. de inrichting, de samenstelling en de werking van de Raden van Beroep), de volgende drie sleutelbepalingen moeten waarborgen: (1) openbaarheid van bestuur; (2) de rechten van verdediging; en (3) doorzichtigheid en inzagerecht (transparantie). Deze drie artikeldelen zijn voor alle leden van de griffie of het parketsecretariaat en voor alle administratieve personeelsleden zeer belangrijk.

4. *Parl. St.* Senaat 1995-1996, nr. 270/1.

5. *Parl. St.* Senaat 1996-1997, 22 oktober 1996, nr. 270/3.

6. *B.S.* van 25 juni 1997.

7. *B.S.* van 6 maart 1999 – ed. 2.

8. *B.S.* van 6 maart 1999 – ed. 2 – Verslag aan de Koning, 7269.

Het voornoemd Koninklijk Besluit van 28 februari 1999, met de uitvoeringsbesluiten, dat in het Belgisch Staatsblad van 6 maart 1999 werd bekendgemaakt, werd op die dag trouwens van toepassing en dat betekende de uiteindelijke start van dit nieuwe 'systeem', dat moet bijdragen tot, en de basis moet worden van, een belangrijke interne reorganisatie en een degelijk HRM (*human resources management*).

## 2. Vaststellingen

Hoe intenser men, na een periode van praktische toepassingen, met een bepaalde hervorming begaan is, des te meer krijgt men de indruk dat er nog heel wat aanpassingen en/of verfijningen zullen moeten worden aangebracht en dat er ook heel wat leemten aangevuld kunnen worden. Ondertussen beukt evenwel, zonder enig wijzigend wettelijk initiatief of ingreep, de tweede golf van evaluaties, over de onderscheiden rechtsmachten.

Anderzijds stelt men ook vast dat op het niveau van de leidinggevenden niet steeds de overtuiging bestond en bestaat dat het allemaal zo ingrijpend moest of moet gebeuren. Er was, er is en er blijft nog altijd een zekere weerstand, wat ook de reden of de oorzaak daarvan mag zijn. *“Er werd een voorontwerp van wijziging van wet aanvaard in verband met de evaluatie waarbij er na deze ronde (de 2e evaluatieronde) geen nieuwe ronde wordt voorzien. De bedoeling is dat voor het personeel alle rechten gevrijwaard blijven en er een nieuwe evaluatiewet komt.”*<sup>9</sup>

Ter gelegenheid van de “coördinatievergaderingen van de systeembeheerders teneinde de uniformiteit in de toepassing te verzekeren”,<sup>10</sup> maar vooral uit de reacties, opmerkingen en suggesties die ik kon samenbrengen, groeide de idee, de drang en/of de plicht tot een studie over dit onderwerp. Deze idee was mede gebaseerd op de volgende bronnen:

- de diverse informatievergaderingen in de onderscheiden arrondissementen van het ressort;
- de veelvuldige, (bijna) dagelijkse, persoonlijke en/of telefonische gesprekken met enerzijds collegae-evaluatoren en anderzijds ook met de geëvalueerden zelf;
- een eerste schriftelijke evaluatieronde (enquête), betreffende de algemene procedure van de 'beoordeling' zelf, bij alle evaluatoren van het ressort, die trouwens aanleiding gaf tot mijn uitgebreide synthese,<sup>11</sup> die via het ambt van de procureur-generaal aan alle evaluatoren van het ressort werd toege-stuurd;
- de vragen en bemerkingen in de specifieke opleiding voor griffiers inzake deontologie (1DEO302N);
- een tweede schriftelijke enquête, in het bijzonder i.v.m. de beroepsprocedure,

9. FLASH – INFO, CCOD Brussel, 30 mei 2002.

10. B.S. van 6 maart 1999 – ed. 2 – Verslag aan de Koning, art. 2, 7270.

11. G. DE ZUTTER, *Inventaris van de pijn- en probleempunten, geformuleerd door de evaluatoren uit het rechtsgebied van het Hof van Beroep te Gent, i.v.m. de beoordeling van het personeel van griffies en parketten (K.B. 28 februari 1999)*, 3 augustus 2000, onuit.

dit naar aanleiding van nogal wat argwanende klanken van de evaluatoren hoofdgriffiers en hoofdsecretarissen daaromtrent;

- de snedige kritieken, geformuleerd in de workshops en in de eindwerken, in het kader van de managementopleiding voor de Nederlandstalige hoofdgriffiers, hoofdsecretarissen en hoofden van dienst, anno 2000-2001.

Uit die reacties die mij, in het bijzonder in verband met de beroepsmogelijkheid, en derhalve met de Raden van Beroep, troffen, groeide dus de idee tot een studie.<sup>12</sup> De beroepsprocedure is immers één van de fundamentele pijlers van een goed evaluatiesysteem. Ik citeer dan ook graag een passus uit de brief van de Procureur-generaal bij het Hof van Beroep te Gent, die mij uiteindelijk de nodige adrenalinestoot bezorgde om ermee te starten:

*“Tenslotte ben ik van mening dat zowel de geëvalueerden als de evaluatoren en de Commissies van beroep zelf er alle belang bij hebben dat de rechtspleging voor, en de precieze taak / bevoegdheid van de beroepsorganen duidelijk zou worden omschreven.*

*Deze verfijningen en verduidelijkingen van het systeem komen niet alleen de rechtszekerheid van beide partijen ten goede, maar kunnen eveneens voorkomen dat het beroepsorgaan zich zonder meer in de plaats stelt van de evaluator, eerder dan zich bij het onderzoek van de zaak ertoe te beperken na te gaan of de aangevochten beslissing op correcte gronden steunt.”<sup>13</sup>*

Het is immers bekend dat een Raad van Beroep kan gevat worden in twee onderscheiden procedures, enerzijds het beroep tegen de adviesprocedure (art. 287bis) en anderzijds het beroep tegen de beoordelingsprocedure (art. 287ter).

### 3. De ‘eerste’ evaluatie in cijfers

#### 3.1. ALGEMEEN

Het is nuttig te weten dat er, voor die eerste evaluatieronde, nationaal 6 695 definitieve beoordelingsstaten werden ingediend. 5 648 (of 84,36 %) daarvan hadden een zeer goede vermelding, 1 008 (of 15,06 %) kregen goed, terwijl slechts 39 (of 0,58 %) onvoldoende meekregen. Voor het ressort Gent, respectievelijk afzonderlijk ook de provincies Oost- en West-Vlaanderen, zijn die cijfers nauwelijks verschillend.

In het ressort Gent, kregen 91,38 % van de leden van de rechterlijke orde (met een getalsterkte van 603 eenheden) immers een zeer goede vermelding, terwijl de rest, slechts 8,29 % daarvan (dus minder dan 1 op 10), een ‘goed’ achter hun naam kregen. Twee leden of 0,33 % kregen een ‘onvoldoende’. Bij het vast benoemd administratief personeel, in totaal 620 eenheden, bekwam 85,81 % ‘zeer goed’, 13,87 % ‘goed’ en 0,32 % ‘onvoldoende’. Opmerkelijk is dat van de personeelsleden op arbeidsovereenkomst daarentegen 78,17 % (of toch drievierde) ‘zeer goed’ scoorden en 21,83 % (ongeveer een klein vierde) ‘goed’.

---

12. G. DE ZUTTER, *De Raden van Beroep, overeenkomstig art. 287quater Ger. W., organisatie en appreciatie na ruim twee jaar werking met cijfermatige focus op het rechtsgebied van het Hof van Beroep te Gent*, 31 augustus 2001, onuitg.

13. Brief PG Gent aan systeembeheerder, d.d. 16 mei 2000.

## 3.2. DE BEROEPSPROCEDURE

### 3.2.1. Algemeen

In verband nu met de beroepsprocedure, het volgende. Voor het ressort Gent kreeg de Raad van Beroep, na meer dan twee jaar werking (tot 30 juni 2001), 36 beroepen te behandelen op een totaal van 1 420 dossiers, d.w.z. slechts 2,53 %. Daarvan waren er 24 (dus 66 % of 2/3) in verband met de advies- of benoemingsprocedure, en 12 (33 %) in verband met de beoordelingsprocedure. Hieruit blijkt duidelijk dat de oorspronkelijk zo gecontesteerde evaluatieprocedure uiteindelijk toch niet zo 'slecht' werd ervaren.

Op een totaalpakket van 1 339 beoordelingen in het ressort Gent, zonder de beoordelingen van hoofdgriffiers en hoofdsecretarissen mee te rekenen, waren er 'slechts' 12 beroepsdossiers (zo'n 0,90 %), waarvan er 7 op de griffies en 5 op het parket sloegen. 7 beroepen ervan betreffen een lid van de rechterlijke orde, van wie 5 griffiers en 2 secretarissen. Van de 4 beroepen van het administratief personeel komt er 1 uit de griffie en 3 van het parket, en het ene ontevreden personeelslid op arbeidsovereenkomst ten slotte komt uit een griffie. In twee derden van die 12 beroepsdossiers tegen de beoordeling (dus voor 8 beroepen; 5 voor de griffie en 3 voor het parket) werd voldoening gegeven aan de beroeper, terwijl 4 keer het beroep negatief uitviel, netjes verdeeld over griffie en parket: 2-2.

### 3.2.2. Knelpunten

De beroepsprocedure kent een aantal pijnpunten. Een eerste conclusie en kritische opmerking, die mij frequent werd voorgelegd, betreft de samenstelling van die Raden van Beroep. In alle ressorten van het Hof van Beroep ontbreken zowel de hoofdgriffiers en de hoofdsecretarissen, als de adjunct-griffiers en adjunct-secretarissen, als de personeelsleden. Deze 'uitsluitingen' vormen voor heel wat betrokkenen een terechte voedingsbodem voor een wantrouwen in de beloofde rechtszekerheid, temeer dat duidelijk uit de parlementaire besprekingen blijkt dat de benaming 'griffier' (analoog dus ook de benaming 'secretaris') moet beschouwd worden als een 'soortnaam'.<sup>14</sup> Elke hoofdgriffier is een griffier, en iedere hoofdsecretaris is een secretaris. Een tweetal 'ongelukkige' tabelletjes in de brief van de Minister van Justitie van 7 juli 1998 aan het College van Procureurs-generaal en, in mindere mate wellicht, het hoogdringend karakter van de brief ("Het vertoont dan ook zijn bijzonder belang om de uitvoering van deze bepalingen inzake beoordeling en instelling van de raden van beroep zo snel mogelijk te realiseren.") vormen ongetwijfeld de basis van die 'valse start'. Daarbij viel de oproep tot mogelijke kandidaten uitgerekend, en volledig onaangekondigd en onverwacht, midden het gerechtelijk verlof van 1998, waardoor niet iedereen kon bereikt worden of kans zag zich kandidaat te stellen. De aanwijzingsprocedure van de evaluator én van de leden voor de Raad van Beroep was ook afhankelijk van de hiërarchie (*in casu* de korpsoverste én de Procureur-generaal), terwijl het voor de magistraten hun algemene vergadering of

14. *Parl. St.* Senaat 1996-1997, 22 oktober 1996, 270/3, 172.

hun korpsvergadering is die de evaluatoren kiest. De griffiers en secretarissen, én de personeelsleden van griffies en parketsecretariaten, genieten niet van eenzelfde democratische vrije keuze uit hun gelijken. Dit wordt uiteraard begrepen als een totaal voorbijgestreefde betutteling, die trouwens niet strookt met de geest van de Wet van 17 februari 1997.

Ik moet dan ook vandaag fungeren als de pen van heel wat hoofdgriffiers, hoofdsecretarissen, adjunct-griffiers en adjunct-secretarissen, om aan de minister én aan de Procureurs-generaal het verzoek te richten deze rechtzetting te doen. Omdat de woorden griffier en secretaris soortnamen zijn, komen immers alle griffiers en alle secretarissen, zonder enig onderscheid, overeenkomstig artikel 287<sup>quater</sup> § 4 1e lid in aanmerking om kandidaat te zijn als lid van de Raad van Beroep van hun ressort. De Procureur-generaal bij het Hof van Beroep te Gent, repliceerde op mijn voornoemde studie als volgt:<sup>15</sup> *“Mijn ambt is van mening dat het deel uitmaken van een hoofdgriffier of een hoofdsecretaris van de Raad van Beroep niet absoluut noodzakelijk is. Indien uw argumentatie dat ‘een griffier beschouwd wordt als een soortnaam’ wordt aangenomen, dan zouden griffiers – en naar analogie – secretarissen ook deel moeten uitmaken van de Nationale Raad, wat evenmin het geval is. Overigens beslissen in de Raad van Beroep inderdaad griffiers-secretarissen mede over griffiers-secretarissen, net zoals in de Nationale Raad van beroep hoofdgriffiers-hoofdsecretarissen mede beslissen over hoofdgriffiers-hoofdsecretarissen. Tenslotte zijn er geen redenen om aan te nemen dat in de huidige samenstelling de griffiers en secretarissen met vooringenomenheid zouden beslissen over de beoordeling m.b.t. hoofdgriffiers, hoofdsecretarissen, of vooringenomen zouden zijn betreffende de adviezen verleend door de Voorzitter of door de Procureur des Konings. Bovendien is deze beroepsinstantie zodanig samengesteld dat haar onpartijdigheid gewaarborgd is. Ten slotte vermijdt men het corporatisme door het niet zetelen van hoofdgriffiers en hoofdsecretarissen in de Raad van Beroep. Nu reeds bestaat de mogelijkheid van een kandidatuurstelling door adjunct-griffiers en adjunct-secretarissen tot lid van de Raad van Beroep, doch een verduidelijking in de wettekst is wellicht aangewezen.”*

Het tweede struikelblok in de procedure is even opmerkelijk. Niettegenstaande het om één en hetzelfde artikel van het Gerechtelijk Wetboek (art. 287) gaat – weliswaar onderverdeeld in 287, 287<sup>bis</sup>, 287<sup>ter</sup> en 287<sup>quater</sup> –, is er een verschillende, en derhalve een verwarrende, benadering van de beroepsprocedure voorzien, naargelang het beroep wordt ingesteld tegen een advies (art. 287<sup>bis</sup>) of tegen een beoordeling (art. 287<sup>ter</sup>). Het is wel duidelijk dat, in beide gevallen, een ‘geschrift’ vereist is, een schriftelijk verzoek in de adviesprocedure en een bezwaarschrift in de beoordelingsprocedure. Echter, over de verdere manier van ‘het laten toekomen’ bij de Raad van Beroep, namelijk ‘richten’ (in geval van 287<sup>bis</sup>) of ‘indienen’ (287<sup>ter</sup>), is er geen duidelijkheid. Het wordt in vraag gesteld of het al dan niet toegelaten wordt om het beroep in te stellen: ofwel per gewone post, ofwel per aangetekend schrijven, ofwel mits gewone afgifte. De verwarring blijft bestaan. Niettegenstaande een volgend lid of zin van eenzelfde artikeldeel, de beroeper oplegt om ‘met dezelfde post’ een afschrift van zijn schriftelijk verzoek (art. 287<sup>bis</sup>) of van zijn bezwaarschrift (art. 287<sup>ter</sup>) te doen

15. Brief Procureur-generaal Gent, d.d. 20 december 2001.

toekomen of toe te sturen aan de opsteller van het advies of de beoordeling. Men kan bezwaarlijk stellen dat een anonieme afgifte ergens aan een medewerker of op een dienst van de opsteller, of bij dienstafwezigheid 'een onder de deur schuiven', een ideale, laat staan wettelijke, werkwijze is.

Deze opmerking kan, in het belang van de rechtszekerheid, van de openbaarheid en de transparantie voor elke actor in de beroepsprocedure, eenvoudig worden opgelost door het opnemen, in de betreffende artikels, van de verplichting deze beide beroepsprocedures op te starten (a) middels een aangetekend en gemotiveerd verzoek- of bezwaarschrift aan de bevoegde Raad van Beroep, én (b) op dezelfde dag, eveneens aangetekend een afschrift van het gemotiveerd verzoek- of bezwaarschrift aan te zeggen aan de steller van het advies of de beoordeling.

De aandachtige lezer zal, terloops voorgaande kanttekening, ongetwijfeld opgemerkt hebben dat ik ondertussen ook al een gemotiveerd verzoek- of bezwaarschrift voorstelde. En dit vormt inderdaad een derde kanttekening. Het is mij, meer dan eens, bekend dat het afschrift van het verzoek- of bezwaarschrift dat aan de evaluator of adviesverstrekker moet bezorgd worden, zich soms beperkte tot een loutere schriftelijke kennisgeving van het instellen van een beroep, in enkele gevallen middels één enkele zin. De evaluator, die dan binnen de 48 uur een eventuele schriftelijke verantwoording kan opstellen (nog een grond tot misnoegdheid omwille van de moordende en te korte termijn) tast op dat ogenblik in het duister naar de beweegredenen van het onbehagen van de geëvalueerde of naar al dan niet de betwiste criteria. Een gemotiveerd verzoek- of bezwaarschrift lijkt mij dus een absolute noodzakelijkheid.

Een vierde en tevens bijzonder gevoelig pijnpunt is ontegensprekelijk de al dan niet tegensprekelijke procedure voor de Raad van Beroep. Een collega-hoofdsecretaris schrijft mij in dit verband: "*De procedure voor de raden van beroep dient meer nauwkeurig te worden omschreven: op tegenspraak, of niet. Neerlegging en kennisgeving van besluiten en van het wederwoord daarop.*"<sup>16</sup> Een collega-hoofdgriffier verduidelijkt onomwonden de misnoegdheid: "*Tenslotte heb ik ernstige bemerkingen bij de procedure voor de raad van beroep. Ik heb de indruk dat de evaluator daar enkel bij aanwezig mag zijn om afgemaakt te worden. De evaluator is geen partij in zake, kan geen van de leden van de raad wraken, krijgt geen inzage in de 'verdedigingsnota's' die opgemaakt worden. Hij neemt er kennis van na de uitspraak. De raadsman van de betrokkene licht zijn nota toe, daarbij zorgvuldig zorg dragend dat bepaalde tendentieuze beweringen niet verbaal worden gebracht, zodat de evaluator zelfs niet weet dat ze in de tekst voorkomen.*"<sup>17</sup> Een derde citaat, van een magistraat, zelf lid van een Raad van Beroep, is daarin nog verrassend duidelijker: "*Als lid van de Raad van Beroep evenwel werd ik al vlug geconfronteerd met de volgende cruciale vragen: Quid indien de betrokkene ter zitting van de Raad omstandige conclusies neerlegt die niet vooraf aan de evaluator werden meegedeeld? Zijn de debatten voor de Raad van Beroep al dan niet tegensprekelijk? Uiteraard rezen daarnaast nog*

16. Brief hoofdsecretaris Parket-generaal Gent d.d. 16 mei 2000.

17. Brief hoofdgriffier Rechtbank van Koophandel Brugge, 16 mei 2000.

*tal van andere praktische vragen, die evenwel door inventiviteit en een pragmatische aanpak, steeds een oplossing bekwamen.*"<sup>18</sup>

Het is duidelijk dat we, niettegenstaande de goed bedoelde en oorspronkelijk vooropgestelde intenties tot waarborg van de drie sleutelbepalingen, namelijk de openbaarheid van bestuur, de rechten van verdediging en de doorzichtigheid met inzagerecht, tot op vandaag moeten vaststellen dat uitgerekend deze 'waarborgen' nog niet ten volle werden of kunnen waargemaakt worden. Het lijkt mij dan ook noodzakelijk dat die aspecten duidelijker, en zelfs op het gevaar van nietigheid van de procedure voor de onzorgvuldige belanghebbende, opgenomen moeten worden in een aangepaste versie van de onderscheiden wetten, besluiten en onderrichtingen. Het is toch essentieel dat elke partij, voorafgaandelijk de zitting van de raad, weet heeft van de vormvereisten en kennis krijgt van ofwel een verdedigingsnota, de besluiten of conclusies, de bijkomende verantwoording, of hoe men het ook mag noemen.

Tot hier enkele relevante kritische kanttekeningen bij een belangrijk onderdeel van de advies- of beoordelingsprocedure, namelijk de werking van de Raad van Beroep, die door de wetgever als 'nieuwigheid' werd ingelast in het Gerettelijk Wetboek.

Het is duidelijk, voor mij en voor velen, dat de snelheid waarmee de regelgeving tot stand kwam, verhindert dat bepaalde punten helemaal beantwoorden aan die vereisten of sleutelbepalingen, en dat er dus heel wat dringende aanpassingen nodig zijn. Ik ben er mij wel van bewust dat ondertussen de hier vooropgestelde oplossingen niet de enige mogelijke zijn, dat andere voorstellen eveneens bedacht kunnen worden. Ik verwacht daarbij zelfs dat ze ook niet bij iedereen in de smaak zullen vallen. Toch hoop ik daardoor reeds mijn doel te bereiken, dat mijn bijdrage mogelijks een overleg daarover zal aanwakkeren en dat het nog andere of betere voorstellen zal uitlokken. Het belangrijkste is dat er straks, en eigenlijk hoe vlugger hoe beter, een degelijke oplossing wordt uitgewerkt voor een toestand die velen ergert, en hier en daar nog een zeker wantrouwen aanwakkert en zelfs enige weerstand opwekt. Dit kwam trouwens onder meer al enkele keren duidelijk tot uiting ter gelegenheid van de cursussen in het kader van de opleiding 'Management' voor zowel de magistraten als de secretarissen en hoofdgriffiers (2000-2001), én in enkele daaruit voortspruitende eindwerken.

## **Besluit**

Tot slot past het enkele afsluitende bedenkingen te formuleren ten aanzien van de evaluatieprocedure.

### *1. EVALUATIE IS (R)EVOLUTIE*

Het kan niet betwist worden dat een goede werking van Justitie afhankelijk is van de prestaties, de inzet en de motivatie van haar medewerkers en actoren. Het is intussen wel duidelijk dat die betere prestaties, een verhoogde inzet en

---

18. Brief arbeidsauditeur Oudenaarde *d.d.* 3 mei 2000.



die onontbeerlijke motivatie kunnen bekomen worden door onder meer de invoering én het verantwoord gebruik van een beoordelingssysteem.

Zelfs een goede uitbouw van een dergelijk 'systeem' op zich, is alleen niet voldoende. Het beperkt zich dan ook, na observatie, registratie, classificatie enz. niet alleen tot een periodieke met zelfs een objectieve stipte invulling van fiches, roosters of het aankruisen van al dan niet sleutelcriteria en coëfficiënten. Evalueren is geen louter periodieke cijfermatige bewerking, maar heeft eerder nood aan permanente dialoog tussen de evaluator en het personeelslid, bij middel van functionerings-, opvolgings- en evaluatiegesprekken. Evalueren is dus niet het verplichte periodiek nummertje met gebruik van ofwel beoordelingen met een centrale tendentie (gemiddelde scores voor alle personeelsleden), ofwel van uitgebalanceerde welwillendheidsbeoordelingen, al dan niet in functie van toekomstige vacatures of benoemingen.

Evaluatie moet een hulpmiddel zijn in een vormingsproces, een evolutie. Evalueren doelt eerder op 'een begeleiden', dat een ruim vertrouwen in de mogelijkheden en de kwaliteiten van de personeelsleden vereist. Het is eigenlijk een *samen* zoeken naar de groeikansen en de loopbaanplanning van de *medewerkers* (personeelsleden). Daartoe is een objectieve benadering én een realistische beoordeling van groot belang. Dit moet en kan alleen door een open en directe communicatie, voortspruitend uit een permanent overleg tussen enerzijds de leidinggevenden onderling en anderzijds alle actoren van de top tot de basis. Dat laatste is nieuw, is inderdaad ietwat revolutionair! De inertie van de hiërarchie van de federale overheid moe(s)t plaatsmaken voor meer interne communicatie, permanente vorming en een eenvoudig evaluatiesysteem. Dit alles heeft nog nooit bestaan in de (federale) overheid, zeker niet in Justitie. In deze (traditionele) hiërarchie werden, tot nu toe, alleen bevelen gegeven.

U heeft begrepen (en dit werd door de wetgever ook voorzien) dat dit niet altijd en niet overal onmiddellijk optimaal aanvaard werd en wordt, en derhalve kan functioneren. Daartoe in het bijzonder – om de mogelijke scherpe kantjes wat af te ronden – is dan ook de beroepsmogelijkheid gevoegd.

## 2. EVALUEREN IS GEEN VERDICT

Daarenboven mag een personeelsevaluatie niet repressief overkomen, op het gevaar van haar voornaamste doel, het 'begeleidings'-aspect te verliezen. Die begeleiding vormt uiterekend de basis van een zeker retentiemanagement en moet daarom voor het betrokken personeelslid, dat zich in zijn werkmidden 'goed' wil voelen en 'betrokken' acht, een 'blik naar de toekomst' inhouden. In de daaruit vloeiende 'lerende organisatie' gaan de medewerkers straks meedenken, met in eerste instantie hun eigen welzijn voor ogen, en ten slotte dit van de organisatie. Zij geven aandacht aan en vragen naar 'opleiding' en ervaren dit eerst nog als een verovering of een waardevolle beloning, later als een noodzaak om bij te blijven en mee te evolueren, waardoor zij uiteindelijk toch ook hun eigen toekomst veiligstellen.

Niettegenstaande de evaluatie oorspronkelijk eigenlijk een beetje door alle actoren (evaluatoren en geëvalueerden) verguisd en beschouwd werd als een bijkomende last en een ontzettend tijdverlies, moet men, na een periode van bewustwording, twee zaken vaststellen: ten eerste, dat de korpsoversten eigenlijk

best tevreden zijn over hun medewerkers (cf. het groot percentage aan zeer goede en goede beoordelingen, namelijk respectievelijk 84,36 % en 15,06 %); anderzijds, dat de medewerkers die appreciatie aanvaardden en waarden (relatief weinig beroepen, namelijk 0,90 %). Met een dergelijke positieve benadering van de betrokkenen moet de overheid vaststellen dat middelen tot verdere uitbouw dan ook niet kunnen uitblijven. Behoudens het vrijmaken van de nodige tijd en ruimte, moeten alle betrokkenen in de gelegenheid gesteld worden om specifieke trainingen of opleidingen in functionerings- en evaluatiegesprekken of vergadertechnieken te (mogen) volgen.

De voldoening en de waardering leidt ontegensprekelijk tot een zinvollere taakinvulling, die de kwaliteit en de prestaties in Justitie ten goede zullen komen. Persoonlijke vaardigheden zijn belangrijk en die kunnen vanzelfsprekend nog verder worden aangewakkerd. De nadruk komt inderdaad meer en meer te liggen op zelfontplooiing en een vorm van zelfbeschikking. Die persoonlijke verantwoordelijkheid wordt veel groter en dat heeft rechtstreeks een impact op het geheel. De toegenomen (zelf)kennis en die van de omgevingsomstandigheden speelt daarin een belangrijke rol. Een personeelsbeleid moet daarbij ook steeds – overigens meer en meer – aandacht schenken aan de meting van de individuele prestaties. Een permanente evaluatie blijft in dit opzicht een noodzaak, maar de gekende hiërarchie is daarvoor tot nu toe steeds een hinderpaal geweest. *“Het is daarom belangrijk dat in een organisatie de medewerkers hun ‘bedrijf’ kennen. In eerste instantie moeten ze dus inderdaad van elkaar weten wie, waar, hoe en hoeveel er ‘gepresteerd’ wordt. Ze moeten voorbereid zijn en bereid gevonden worden daarvoor intern, met wederzijds respect en loyaliteit, te communiceren, gezamenlijk een ‘toekomstvisie’ met aanstaande veranderingen op te stellen én te aanvaarden.”*<sup>19</sup>

Er moet een verplichte ‘cultuuranalyse’ georganiseerd worden, wil men inzicht verwerven in de eigen ‘gewoontes’. Dergelijke analyse is een uitstekend procesinstrument, waarin de aandacht voor de resultaten en de bedenkingen die een ‘evaluatiesysteem’ aan het licht brengen, aan elkaar getoetst met doorlichting van de werking, moet toelaten de eventuele disfuncties te identificeren. De evaluatie is vanzelfsprekend – niet het unieke – maar wel een prachtig, niet te verwaarlozen hulpmiddel om een organisatie in een ontwikkelingsproces te betrekken. Een degelijke beroepsprocedure, daarin verwerkt, biedt een waarborg.

---

19. G. DE ZUTTER, *Cultuuranalyse van de Rechtbank van Eerste Aanleg Brugge*, Inleiding, anno 2001, Brugge, 3 februari 2002.