



Een voortdurende verbetering van de selectieprocedure voor kandidaat-korpschefs

Brussel, 19 september 2018

1. VOORWOORD	1
2. INLEIDING	1
3. DE ANALYSE VAN DE BELEIDSPANNEN EN VAN HET DOCUMENT “SITUATIESCHETS EN TOEKOMSPERSPECTIEVEN”	2
3.1. Inleiding	2
3.2. Het model van interne beheersing INTOSAI	2
3.2.1. <i>Het referentiekader binnen de rechterlijke organisatie</i>	2
3.2.2. <i>De definitie van interne beheersing</i>	3
3.2.3. <i>Onderdelen van interne beheersing</i>	3
3.3. De analyse van de beleidsplannen en het document “Situatieschets en toekomstperspectieven”	5
3.3.1. <i>Omgevingsanalyse</i>	5
3.3.2. <i>De missie</i>	5
3.3.3. <i>De visie</i>	5
3.3.4. <i>De waarden</i>	5
3.3.5. <i>De doelstellingen</i>	5
3.4. Slotbemerking	6
4. DE PSYCHOSOCIALE VAARDIGHEDEN	6
4.1. De “postbakoefeningen” en de “analyse-en presentatieoefening”	6
4.2. De psychologische tests	6

1. Voorwoord

In dit document en in het belang van de transparantie en gelijkheid tussen alle kandidaten, willen de benoemings- en aanwijzingscommissies kandidaten voor een mandaat van korpschef of de hernieuwing ervan, en alle andere geïnteresseerden, inzage verlenen in de manier waarop zij te werk gaan bij de selectieprocedure.

Dit document is louter informatief en kan, met het oog op een voortdurende verbetering van de kwaliteit van het instrument, in de toekomst wijzigen. In dat geval wordt het herziene document via de website van de Hoge Raad voor de Justitie meegedeeld.

2. Inleiding

Een prioritaire doelstelling in het Krokusplan¹ van de Hoge Raad voor de Justitie is het voortdurend verbeteren van de selectieprocedure voor magistraten en het verder professionaliseren van de aanwerving van korpschefs. Hiertoe heeft de Hoge Raad verschillende initiatieven genomen.

Het gaat onder meer om het verfijnen van de selectieprocedure voor korpschefs om er zeker van te zijn dat zij niet alleen de moderne managementbeginselen van een organisatie uitstekend beheersen maar ook dat ze in staat zijn om een beleidsplan vanuit het menselijke aspect ervan ten uitvoer te brengen.

De benoemings- en aanwijzingscommissies zullen vanaf nu de door de kandidaat-korpschefs ingediende beleidsplannen en het document "Situatieschets en toekomstperspectieven", dat moet worden overgemaakt door de kandidaat ter gelegenheid van zijn hernieuwing, analyseren aan de hand van het model van interne beheersing INTOSAI (1).

Ook psychologische tests en situatiescenario's zullen worden ingevoerd om na te gaan of de kandidaat-korpschef op grond van zijn persoonlijkheid in staat is een gerechtelijke entiteit te leiden op een wijze die de leden van deze organisatie respecteert en motiveert (2).

Deze verschillende nieuwigheden in de selectieprocedure van de korpschefs zijn van toepassing voor alle vacante plaatsen van korpschef die vanaf 10 juli 2018 in het Belgisch Staatsblad worden gepubliceerd en voor elke vraag tot hernieuwing van het mandaat van korpschef die door de benoemings- en aanwijzingscommissies moet worden onderzocht vanaf 1 september 2018.

¹ <http://www.hrj.be/nl/content/krokusplan-projectenplan-2017-2020-van-de-hoge-raad-voor-de-justitie>, p. 6.

3. De analyse van de beleidsplannen en van het document “Situatieschets en toekomstperspectieven”

3.1. Inleiding

Volgens artikel 259^{quater} van het Gerechtelijk Wetboek, dat de aanwijzingsprocedure voor de mandaten regelt, moet het dossier voor de aanwijzing van een korpschef het beleidsplan van de kandidaat bevatten.

Voor de vragen tot hernieuwing van het mandaat van korpschef zullen de benoemings- en aanwijzingscommissies aan de kandidaat verzoeken een document genaamd “Situatieschets en toekomstperspectieven” over te maken. Dit document heeft niet tot doel een evaluatie van het afgelopen mandaat mogelijk te maken. Het zal, in het kader van de hoorzitting, dienen als uitgangspunt voor de bespreking van de doelstellingen die de kandidaat wenst te behalen of in de plaats wenst te stellen in het kader van de hernieuwing van zijn mandaat.

Om de selectieprocedure te verfijnen hebben de benoemings- en aanwijzingscommissies een instrument ontwikkeld om de beoordeling van de hierboven vermelde documenten te verbeteren.

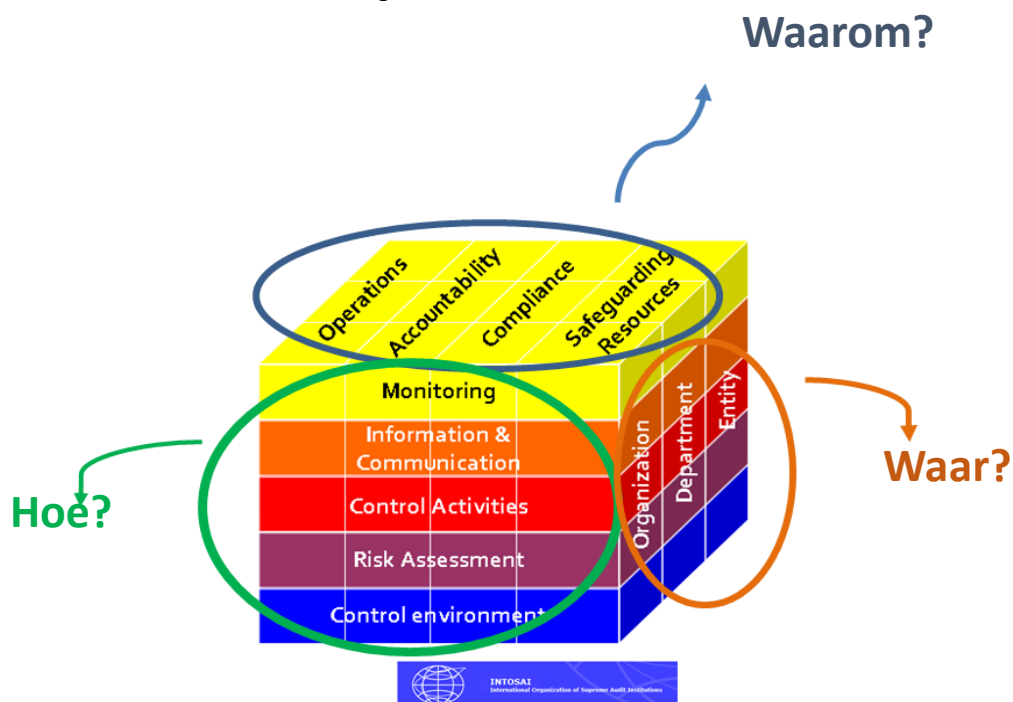
3.2. Het model van interne beheersing INTOSAI

De analyse van het beleidsplan en van het document “Situatieschets en toekomstperspectieven” is gebaseerd op het model van interne beheersing INTOSAI.

3.2.1. Het referentiekader binnen de rechterlijke organisatie

Dit model is specifiek ontwikkeld voor overheden. Het wordt momenteel gebruikt als referentie binnen de rechterlijke organisatie, met name tijdens het opleidingstraject “budgetbeheer voor korpschefs en leidinggevendenden”.

Het INTOSAI model wordt traditioneel voorgesteld door een kubus.



Het bovenvlak stelt de vier doelstellingen voor: het efficiënt en ethisch beheer (operations), het afleggen van verantwoording (accountability), het voldoen aan de regelgeving (compliance) en het vrijwaren van de middelen (safeguarding resources).

De diepte stelt de structuur van de organisatie voor en betekent dat interne beheersing gecoördineerd op alle niveaus moet toegepast worden.

Het voorvlak stelt dan weer de vijf onderdelen van interne controle voor.

In de volgende bladzijden wordt hierop dieper ingegaan en worden voorbeelden gegeven die zijn toegespitst op de rechterlijke organisatie.

3.2.2. De definitie van interne beheersing

In de zin van het INTOSAI-referentiekader moet interne beheersing² worden verstaan als het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te bieden over de uitvoering van de volgende doelstellingen (deze doelstellingen zijn vermeld op de bovenzijde van de kubus):

- **De overeenstemming met de vigerende wetten en regelgevingen** (bijvoorbeeld de wettelijke bepalingen in het Gerechtelijk Wetboek, het Wetboek van Strafvordering of de bepalingen in de rondzendbrieven van het College van procureurs-generaal bij de hoven van beroep);
- **De verwezenlijking van de doelstellingen en het doel van de organisatie** (bijvoorbeeld de behandeling van X % van de correctionele dossiers binnen X maanden);
- **De doeltreffendheid en efficiëntie van de operaties**, met inbegrip van een doeltreffend risicobeheer (bijvoorbeeld het opzetten van een systeem om de termijnen op alle niveaus van de strafrechtketen te controleren teneinde het risico van verjaring te beperken);
- **De bescherming van activa** (materiële en personele middelen, imago en reputatie, technologie en gegevens van de organisatie) (bijvoorbeeld controle op de toegang tot gegevens uit het strafregister of tot gerechtelijke dossiers).

3.2.3. Onderdelen van interne beheersing

De interne beheersing, zoals gedefinieerd door het INTOSAI-model, bestaat uit vijf onderdelen, die op de voorzijde van de kubus zijn vermeld. Deze onderdelen bieden een raamwerk voor het ontwerpen en evalueren van de interne beheersing in een organisatie.

De onderdelen zijn:

De beheersomgeving

Het vormt de basis voor de vier andere onderdelen van de interne beheersing die hieronder worden beschreven.

De volgende elementen worden algemeen beschouwd als sleutelementen van de beheersomgeving: de directiestijl (managementfilosofie en -stijl), het bestaan van een gedragscode (integriteit en ethische waarden), de structuur van de organisatie (organisatiestructuur en verdeling van verantwoordelijkheden), het beheer van de menselijke middelen (vaardigheden, opleiding en evaluatie van het personeel), de bepaling van het beleid binnen een organisatie (beleid en strategie, missie, visie, doelstellingen) en de toewijzing van middelen (middelen en beheersinstrumenten).

² Zie ter informatie de *Praktijkgids voor het opzetten en onderhouden van een interne controlesysteem* http://www.budgetfederal.be/NL/Documents/Praktijkgids_NL.pdf

Identificatie en beheersing van risico's

Identificatie en beoordeling van risico's in termen van impact en waarschijnlijkheid. Onder "risico" wordt verstaan een mogelijke gebeurtenis die, indien zij zich voordoet, het bereiken van de gestelde doelen in de weg kan staan.

Een risico wordt uitgedrukt in termen van impact (als de gebeurtenis zich voordoet, zullen de gevolgen dan ernstig of gering zijn?) en van waarschijnlijkheid (is het zeer waarschijnlijk of eerder onwaarschijnlijk dat deze gebeurtenis zich zal voordoen?).

Deze risicobenadering is nogal theoretisch en technisch. Daarom wordt via deze stap niet gezocht naar een formele risicoanalyse in tabelvorm. Als ze bestaat, is het een nuttig element, maar niet noodzakelijk onmisbaar in dit stadium.

Het hoofddoel van de analyse van het plan is na te gaan of de kandidaat de "problemen" heeft vastgesteld waarmee hij kan worden geconfronteerd, de moeilijkheden die hem kunnen beletten om het beheersplan volledig uit te voeren en de eventuele maatregelen die hij van plan is te nemen om de betrokken risico's te beperken.

De beheersactiviteiten

Gedefinieerd als de regels en procedures die worden toegepast om risico's te beheersen. Er kan bijvoorbeeld een procedure worden ingesteld om ervoor te zorgen dat zaken binnen een redelijke termijn worden behandeld, zodat de verjaring niet intreedt, of om ervoor te zorgen dat toezicht wordt gehouden op de termijnen van voorlopige hechtenis.

Informatie en communicatie

Informatie en de wijze waarop zij de communicatie ondersteunt (intern en extern) zijn essentieel voor het realiseren van alle doelstellingen van interne beheersing.

Het vermogen van een directiecomité om passende besluiten te nemen, wordt immers bepaald door de kwaliteit van de informatie waarover het beschikt (bijvoorbeeld statistieken). Deze informatie moet daarom relevant, tijdig beschikbaar, actueel en accuraat zijn.

Monitoring

De monitoring is gericht op de interne opvolging. De analyse bestaat uit de vraag hoe de kandidaat van plan is om de activiteiten van zijn entiteit op te volgen (bijvoorbeeld door het opstellen van een tabel met de overbelasting van de kamers en de follow-up van de beslissingen van het directiecomité).

Voor een nuttige en doeltreffende rapportage is het namelijk van belang opvolgingsprocedures vast te stellen door te specificeren aan wie, wanneer, hoe en waarover er met regelmaat verslag moet worden uitgebracht.

Het directiecomité moet relevante, aangepaste, begrijpelijke, bruikbare en volledige informatie ontvangen (bijvoorbeeld de opvolging van de uitstellen, het aantal ter terechtzitting vastgestelde dossiers, de follow-up van de deskundigenonderzoeken, het aantal dossiers waarvoor geen eindvordering werd opgesteld binnen een termijn van drie maanden te rekenen vanaf de datum van de kennisgeving aan de magistraten).

Deze beheersgegevens moeten worden gebruikt als indicatoren die in de vorm van boordtabellen worden weergegeven. Deze moeten leesbaar, begrijpelijk, duidelijk en onmiddellijk interpreteerbaar zijn.

3.3. De analyse van de beleidsplannen en het document “Situatieschets en toekomstperspectieven”

Bij de analyse zal dus rekening worden gehouden met de mate waarin in de beleidsplannen en het document “Situatieschets en toekomstperspectieven” aandacht wordt besteed aan de hierboven vermelde onderdelen van interne beheersing.

Verder wordt ook rekening gehouden met volgende thema’s:

3.3.1. Omgevingsanalyse

De omgevingsanalyse laat toe om zich vertrouwd te maken met de mogelijke toekomstige werkomgeving. Deze analyse kan verschillende vormen aannemen, zoals bijvoorbeeld een SWOT-analyse of een Pestelanalyse.

3.3.2. De missie

De missie definieert de bestaansreden van de organisatie, wat ze doet en hoe ze het doet. Ze kan worden bepaald door de organisatie of door een hogere overheid, zoals bijvoorbeeld het College van het openbaar ministerie of het College van de hoven en rechtbanken. In deze hypothese zou de analyse van het beleidsplan kunnen bestaan in het nagaan in hoeverre de kandidaat al dan niet rekening houdt met de door het College vastgestelde missie.

3.3.3. De visie

De visie geeft een projectie op de toekomst van de missie, wat de organisatie wil worden.

3.3.4. De waarden

Waarden zijn de gedragsnormen die de organisatie kenmerken, gedrag en relaties binnen en buiten de organisatie sturen en de identiteit en cultuur van de organisatie onderbouwen.

3.3.5. De doelstellingen

Doelstellingen binnen een organisatie kennen twee niveaus: strategische en operationele.

De strategische doelstellingen geven concreet de prioriteiten voor de organisatie op middellange en lange termijn weer.

Operationele doelstellingen zijn de vertaling voor elke dienst of onderdeel van de organisatie van de strategische doelstellingen op korte en middellange termijn.

Het begrip ‘doelstelling’ is nogal breed. Er kan ook worden gesproken van hoofdopdrachten/secundaire opdrachten of van kerntaken/secundaire taken. De gebruikte woordenschat heeft weinig belang, het idee is om het resultaat te beschrijven dat moet worden bereikt door concrete acties en binnen een vastgestelde termijn.

3.4. Slotbemerking

Er moet worden opgemerkt dat de hierboven beschreven elementen geen checklist vormen. Het is heel goed mogelijk dat sommige punten in het beheersplan niet (of niet in detail) worden aangekaart en dat dit gemakkelijk kan worden gerechtvaardigd.

Zo beschikt bijvoorbeeld een kandidaat die geen deel uitmaakt van de instantie waarvoor hij solliciteert, niet noodzakelijkerwijze over alle nuttige informatie om operationele doelstellingen te formuleren of een gedetailleerde risicoanalyse uit te werken. Het is dan ook logisch dat de kandidaat de operationele doelstellingen die hij binnen de entiteit wil vaststellen, niet heel precies heeft gedefinieerd.

De analyse zal zich eerder richten op de mate waarin de kandidaat kennis van deze concepten aantoonst en in staat is deze (in een later stadium) te ontwikkelen en toe te passen in het veld.

Tijdens het gesprek met de kandidaat kunnen hiertoe vragen worden gesteld.

4. De psychosociale vaardigheden

De benoemings- en aanwijzingscommissies willen bijkomende instrumenten introduceren voor het evalueren van de persoonlijkheid van een kandidaat en zijn bekwaamheid om het mandaat van korpschef uit te oefenen.

4.1. De “postbakoefeningen” en de “analyse-en presentatieoefening”

De kandidaat-korpschefs moeten nu postbakoefeningen (Franstalige benoemings- en aanwijzingscommissie) of een analyse-en presentatieoefening (Nederlandstalige benoemings- en aanwijzingscommissie) maken.

De postbakoefeningen confronteren de kandidaat met situaties, via een aantal nota's en brieven die veel en complexe informatie bevatten, die hij moet verwerken. Hieruit kan een bepaald inlevingsvermogen blijken doorheen zijn vermogen om een groep te leiden.

De analyse-en presentatieoefening heeft als doel managementvaardigheden te evalueren die voor de uitoefening van het mandaat van korpschef worden verwacht. Door een fictieve situatieschets wordt van de kandidaat verwacht zich te verplaatsen in de rol van korpschef en te tonen hoe hij de entiteit zou beheren enkel op basis van de informatie die hij in de oefening aantreft.

4.2. De psychologische tests

Om de selectieprocedure voor magistraten voortdurend te verbeteren, hebben de benoemings- en aanwijzingscommissies beslist om de kandidaat-korpschefs te onderwerpen aan psychologische tests.

Deze psychologische tests kunnen omvatten:

- cognitief-analytische testen;
- een persoonlijkheidstest;
- een rollenspel;
- een persoonlijk onderhoud met een consultant om de testresultaten te valideren door ze te objectiveren;
- een verslag opgesteld door deze consultant.

Deze tests moeten het mogelijk maken om de persoonlijkheid van een kandidaat-korpschef te kennen en de aard van zijn relatie tot de andere in de veronderstelling van de uitoefening van een dergelijke functie. Zo kan een kandidaat worden voorgedragen die in een modern management in staat is om een organisatie te leiden en haar succesvol te maken in een motiverende werkomgeving.

Deze tests zullen enkel worden gebruikt voor kandidaat-korpschefs en niet voor korpschefs die een hernieuwing van hun mandaat vragen.
