



Een performant Openbaar Ministerie voortdurend in beweging

Strategische visietekst 2016-2021

In 2007 ontwikkelde het OM zijn missie, visie en waarden die bepalen dat het Openbaar Ministerie met het oog op de handhaving van de democratische rechtstaat, voor elk strafbaar feit een proportionele en maatschappelijke relevante gerechtelijke actie nastreeft, binnen een maatschappelijk aanvaardbare termijn, rekening houdend met het belang van de slachtoffers.

Daartoe zal het Openbaar Ministerie objectief en loyaal zijn in zijn opsporing en vervolging, optreden *à charge* en *à décharge*, met eerbiediging van de wet en de fundamentele rechten, meer bepaald van het recht op een eerlijk proces en de rechten van verdediging.

Het zal zich inspannen om bij de verschillende rechtsmachten een efficiënte procesgang en een goede rechtsgang te verzekeren.

*

Sinds 2000 is het Openbaar Ministerie geëvolueerd naar een meer performante organisatie die, opererend vanuit een evolutief strafrechtelijk beleid, voortdurend de kwaliteit van haar eigen functioneren in vraag stelt.

In de eerste twee zevenjarige beleidscycli (1) werd gereflecteerd over de noodzakelijke beleids- en beheercomponenten van een globaal strafrechtelijk beleid, (2) werd de eigen werking van het Openbaar Ministerie in kaart gebracht en transparanter gemaakt middels instrumenten als het kwaliteitsmodel voor het Openbaar Ministerie, de werklasmeting, de parketstatistieken en het meet- en opvolgingsinstrument inzake het lokaal veiligheidsbeleid, (3) ging het Openbaar Ministerie de strijd tegen de gerechtelijke achterstand aan als topprioriteit door het verbeteren van de doorlooptijden en (4) nam het Openbaar Ministerie een proactieve rol aan ten aanzien van de Minister van Justitie inzake de hertekening van het gerechtelijk landschap en in onder meer de strafprocedure.

Heden dient invulling te worden gegeven aan de derde beleidscyclus (2016-2021) die op een strategisch moment komt vermits ze samenvalt met een nieuwe legislatuur en het Openbaar Ministerie bovendien geconfronteerd wordt met een aantal grote uitdagingen die bepalend zijn voor de toekomst van de organisatie.

Tijdens deze nieuwe beleidscyclus moet het Openbaar Ministerie de schaalvergroting van het gerechtelijk landschap verder implementeren en zal het verzelfstandigd beheer van de gerechtelijke organisatie worden doorgevoerd.

Daarnaast dient in het kader van de zesde staatshervorming een strafrechtelijk beleid te worden ontwikkeld met de gemeenschappen en de gewesten en wordt een meer gediversifieerde afhandeling en bestraffing van feiten nagestreefd waarbij een hervorming van het strafwetboek is vooropgesteld door de regering.

Verder zijn er steeds meer richtlijnen vanuit de Europese Unie die een impact hebben op de Belgische strafwetgeving en -procedure en is de druk op de strafprocedure dermate groot geworden dat een hervorming ervan opgenomen werd in de regeringsverklaring.

Tevens blijft de problematiek van de gerechtelijke achterstand actueel en een blijvend aandachtspunt, en dient een oplossing te worden gezocht voor de toenemende gerechtskosten en de gebrekkige informatisering van justitie.

Afhankelijk van het realiseren van de aangekondigde en lopende hervormingen zal binnen het Openbaar Ministerie een capaciteitsuitbreiding noodzakelijk zijn teneinde de bijkomende opdrachten en bevoegdheden voor het Openbaar Ministerie te kunnen vervullen.

Tenslotte moet bij het uittekenen van de verschillende strategische beleidsopties rekening worden gehouden met de beperkte budgettaire mogelijkheden en de impact ervan op de in dit document geformuleerde doelstellingen.

Voorliggende strategische visietekst vertolkt de ambities van het Openbaar Ministerie voor een nieuwe beleidscyclus 2016-2021.

Deze visietekst mag geenszins beschouwd worden als een actieplan waarin het Openbaar Ministerie exhaustief haar strafrechtelijk beleid en de daaraan gekoppelde beheersmatige ondersteuning toelicht. Het is een koersbepaling voor de grote uitdagingen waarmee het Openbaar Ministerie in de komende jaren wordt geconfronteerd.

In deze derde beleidscyclus wil het Openbaar Ministerie enerzijds verder bouwen op de accenten die in de voorgaande jaren zijn gelegd en anderzijds inspelen op bovenvermelde uitdagingen om verder te evolueren naar een nog meer performant Openbaar Ministerie dat snel en doeltreffend werkt, een directere relatie met de rechtszoekende nastreeft, gekenmerkt wordt door een betere aanpak van complexe fenomenen en waarbij meer aandacht uitgaat naar het naleven van doelstellingen, kwaliteit en accountability.

Hiertoe zet het Openbaar Ministerie voor de beleidscyclus 2016-2021 in op vier grote strategische thema's:

1. Uitbouwen van een beter gecoördineerd en meer coherent strafrechtelijk beleid
2. Samenwerken aan de hervorming van de strafprocedure en het strafrecht
3. Continu investeren in organisatieontwikkeling
4. Een proactief intern en extern communicatiebeleid ontwikkelen

1. ONTWIKKELING VAN EEN BETER GECOÖRDINEERD EN COHERENTER STRAFRECHTELIJK BELEID

Het openbaar ministerie streeft ernaar om op elk strafbaar feit een proportioneel gerechtelijk en maatschappelijk relevant antwoord te bieden. Een gecoördineerd en coherent strafrechtelijk beleid impliceert dat alle actoren op elkaar worden afgestemd, waardoor de strafzaken uniform en geharmoniseerd kunnen worden afgehandeld in functie van de vastgelegde prioriteiten en de middelen waarover de rechterlijke organisatie beschikt, en met inachtneming van de individuele gevallen. Indien de noodzakelijke randvoorwaarden (informatica, personeelskaders, betrokkenheid en aanwezigheid van voldoende middelen vanuit de gemeenschappen en gewesten voor de alternatieve maatregelen) daartoe vervuld zijn stelt het O.M. zich als objectief om de graad van zondergevolgstelling wegens opportuniteitsredenen te herleiden met 20 %.”

Binnen het openbaar ministerie heeft de wetgever aan het College van Procureurs-generaal een belangrijke bevoegdheid toegekend om een coherent strafrechtelijk beleid uit te tekenen, waardoor deze instantie hiervan de voornaamste architect is. De door dit College opgerichte expertisenetwerken en uitgevaardigde omzendbrieven zijn in eerste instantie de middelen om deze taak tot een goed einde te brengen. Daarnaast beschikt deze instelling over de pas opgerichte Gemeenschappelijke Steundienst van het Openbaar Ministerie die onder meer de activiteiten van het College ondersteunt.

De zesde staatshervorming, die nieuwe bevoegdheden heeft overgeheveld op het vlak van verkeersveiligheid, werkgelegenheid, volksgezondheid, jeugdbescherming en strafuitvoering, vormt een belangrijke uitdaging met het oog op de uitwerking van een coherent strafrechtelijk beleid. In januari 2014 werd een samenwerkingsakkoord afgesloten tussen de federale staat, de gemeenschappen en de gewesten, waarin uitdrukkelijk gepoogd wordt de coherentie van dit beleid te verbeteren door de deelstaten nauwer te betrekken bij de materies die onder hun respectieve bevoegdheden vallen. Dit document bekrachtigt officieel de Kadernota Integrale Veiligheid die het mogelijk moet maken het strafrechtelijk beleid tussen de federale staat en de deelstaten te coördineren voordat het Nationaal Veiligheidsplan wordt opgesteld.

Actieve samenwerking tussen de federale staat, de gemeenschappen en de gewesten

Met het oog op de coherentie van het eigen optreden betreft het openbaar ministerie zowel de gemeenschappen en gewesten als de federale staat in het kader van hun desbetreffende bevoegdheden bij de uittekening van het strafrechtelijk beleid.

Het voornoemde akkoord voorziet in enkele modaliteiten die door het openbaar ministerie op punt zullen worden gesteld met het oog op deze samenwerking. Het gaat eerst en vooral om de aanwezigheid van de door de gemeenschappen en gewesten gedelegeerde ministers op de vergaderingen van het College van Procureurs-generaal onder het voorzitterschap van de minister van Justitie wanneer de aangekaarte kwesties deel uitmaken van hun bevoegdheden. Vervolgens zullen ambtenaren van de deelstaten hun bijdrage leveren aan de activiteiten van de expertisenetwerken en de werkgroepen van het College, en nieuwe netwerken of werkgroepen worden opgericht die in het bijzonder betrekking hebben op de materies waarvoor de

gemeenschappen en gewesten bevoegd zijn. Tot slot zal de Gemeenschappelijke Steundienst ondersteuning bieden bij het strafrechtelijk beleid van zowel de federale staat als de deelstaten.

Permanente reflectie over de prioriteiten van het strafrechtelijk beleid

Het openbaar ministerie moet voortdurend zijn prioriteiten analyseren vanuit het oogpunt van de ontwikkeling van een samenhangend strafrechtelijk beleid om enerzijds de steeds meer belangrijk wordende adviesbevoegdheid te kunnen uitoefenen en anderzijds de strijd tegen de gerechtelijke achterstand te kunnen aanbinden.

Het is de bedoeling van de zesde staatshervorming om via de Kadernota Integrale Veiligheid en het Nationaal Veiligheidsplan de globale prioriteiten van het strafrechtelijk beleid vast te leggen in overleg tussen de federale staat, de gemeenschappen en de gewesten. Het College van Procureurs-generaal moet zich uitspreken over de ontwerpen van tekst tijdens een vergadering onder het voorzitterschap van de minister van Justitie in aanwezigheid van de gedelegeerde ministers van de gemeenschappen en gewesten. Gelet op de sleutelpositie van dit College bij de uittekening van een coherent strafrechtelijk beleid, moet deze instantie tijdig een duidelijk standpunt innemen over de misdrijven waaraan voorrang moet worden verleend. In dit opzicht bepaalt de regeringsverklaring dat een nieuwe beleidscyclus zal starten via de redactie van de nieuwe Kadernota Integrale Veiligheid vóórdat het Nationaal Veiligheidsplan opgesteld is. Deze prioriteiten zullen zowel het opsporings- en vervolgingsbeleid op alle niveaus als de nieuwe cyclus van de zonale veiligheidsplannen beïnvloeden. Deze lokale coördinatie moet namelijk kaderen binnen de op het interfederaal niveau afgesproken beleidslijnen vanuit het perspectief van een evenwicht dat een coherent strafrechtelijk beleid moet garanderen.

Aangepaste en uiteenlopende behandeling van zaken en efficiëntere uitvoering van maatregelen en straffen

Een coherent strafrechtelijk beleid impliceert een uniform kader waarin wordt verduidelijkt hoe welk type strafbaar feit kan worden aangepakt, en dit niet alleen op het strafrechtelijk vlak, en heeft enkel zin indien een effectieve en efficiënte uitvoering van de maatregelen en straffen wordt gegarandeerd.

Wat het strafrechtelijk luik betreft, moet een samenhangend strafrechtelijk beleid vaker vervolgingsalternatieven kunnen bieden. De tendens om alle zaken voor de strafrechter te brengen doet zich nog te vaak voor. Er wordt ook te veel geopteerd voor opportuniteitssepots in het kader van dossiers die anders hadden kunnen worden afgehandeld. Eenvoudige zaken moeten in heel België overigens uniform verlopen, waardoor de toepassing van de minnelijke schikking, de herinnering aan de wet, de strafbemiddeling en de pretoriaanse probatie derhalve zouden moeten worden gepromoot.

Er zal bovendien een grondiger beleid aangaande de verruimde minnelijke schikking moeten worden uitgetekend op basis van de resultaten van de evaluatie.

Daarnaast is het openbaar ministerie ook voorstander van de effectieve uitvoering van de sancties, waardoor het een sleutelrol vervult bij de geloofwaardigheid van het strafbestel.

In dit opzicht is de overdracht van de bevoegdheden van de justitiehuizen en het Nationaal Centrum voor Elektronisch Toezicht (NCET) naar de gemeenschappen ook een heuse opgave, die voortaan de rechterlijke beslissingen zullen moeten uitvoeren onder de verantwoordelijkheid van de federale staat. Overeenkomstig het samenwerkingsakkoord met betrekking tot de uitoefening van de opdrachten van de justitiehuizen moet het openbaar ministerie betrokken worden bij de door deze wettekst op de verschillende niveaus opgerichte organen.¹ Er moet derhalve tussen de verschillende actoren een nieuwe relatie worden opgebouwd rekening houdend met zowel de beschikbare middelen als de gemeenschappelijk vastgelegde prioriteiten.

De regering heeft in het bijzonder in 2014 in samenwerking met het openbaar ministerie, de FOD Justitie en de FOD Financiën een actieplan uitgewerkt voor de effectieve inning van de strafrechtelijke geldboeten. Dit actieplan voorziet in de oprichting van een “Overlegorgaan voor de coördinatie van de invordering van niet-fiscale schulden in strafzaken” dat de samenwerking tussen de betrokken partijen formaliseert. Het openbaar ministerie dringt aan op de oprichting ervan en zal actief meewerken aan de uitvoering van dit plan en dit overlegorgaan. Het Openbaar Ministerie heeft reeds voorgesteld om op een meer operationeel vlak een autonoom federaal agentschap te creëren dat onder de bevoegdheid zou vallen van de Federale Overheidsdiensten Justitie en Financiën. Een dergelijk agentschap zou moeten zorgen voor de optimalisering van de invordering van alle onmiddellijke inningen, minnelijke schikkingen, geldboeten en gerechtskosten, en voor de inbeslagname van goederen tijdens een gerechtelijk onderzoek.²

Tot slot moet bovenop de strafrechtelijke afhandeling het overleg tussen de betrokken entiteiten het mogelijk maken een samenhang te garanderen tussen de feiten die enerzijds bestuurlijk en die anderzijds strafrechtelijk worden geregeld. Vele administratieve sancties zijn namelijk van strafrechtelijke aard, en het bestuurlijke en strafrechtelijke onderzoek worden vaak parallel gevoerd, waarbij het administratieve vaak bewijzen verschaft voor het strafrechtelijke of hier zelfs op uitloopt. De aard van de bestuurlijke procedure en de getroffen sancties kunnen vaak met die van de strafprocedure worden vergeleken en kunnen, in de gevallen waarin de procureur des konings dit zo beslist, worden bestraft met een gevangenisstraf. Het feit dat de kwalificatie in het nationaal recht niet strafrechtelijk is, sluit echter niet uit dat de rechtsbeginselen van het strafprocesrecht worden toegepast.³ Een coherent strafrechtelijk beleid moet derhalve duidelijk omschrijven hoe elk type feit wordt afgehandeld.

2. PROACTIEF SAMENWERKEN AAN DE HERVORMING VAN DE STRAFPROCEDURE EN HET STRAFRECHT

Een krachtdadig en effectief optreden door het Openbaar Ministerie veronderstelt een efficiënte strafprocedure en een adequaat straffenarsenaal met oog voor de rechten van verdediging en de belangen van de slachtoffers. Het Openbaar Ministerie zal hiertoe samenwerken met de Minister van Justitie en de Gemeenschappen en Gewesten om wetgevende initiatieven terzake te adviseren.

¹ Samenwerkingsakkoord tussen de Federale Staat, de Vlaamse Gemeenschap, de Franse Gemeenschap en de Duitstalige Gemeenschap, met betrekking tot de uitoefening van de opdrachten van de Justitiehuizen, 12 mei 2014, art. 3. – overkoepelend overleg en art. 4. – lokaal overleg (B.S. 17.06.2014).

² Het door de Ministerraad van 7 februari 2014 goedgekeurde actieplan voor de uitvoering van de penale boeten.

³ EHRM, 21 februari 1984, *Öztürk vs. Duitsland*, §52 “De aanwijzingen die het nationaal recht van de verwerende Staat verschaft, hebben slechts een relatieve waarde”. (officiële vertaling)

Modernisering van het Strafwetboek en diversificatie van straffen

Het Openbaar Ministerie is bereid deel te nemen aan de in het Regeerakkoord voorziene hervorming van het Strafwetboek op basis van de oriëntaties zoals aangeleverd zullen worden door de regering en wetgever.

Het zal meewerken en zich mee buigen over de strafbaarstellingen en over het straffenarsenaal.

Er zal onder meer worden gereflecteerd over de meest gepaste straf voor lichtere misdrijven. Het is bijvoorbeeld een optie om de gevangenisstraf in het Strafwetboek op bepaalde plaatsen te vervangen door een werkstraf, een straf onder elektronisch toezicht of autonome probatie, teneinde de gevangenisstraf werkelijk als *ultimum remedium* te gebruiken.

Een overleg zal ook aan de orde zijn met de Gemeenschappen en Gewesten over de strafbepalingen en de sanctionering vervat in de strafbepalingen van decreten en ordonnanties.

Hervorming van het Wetboek van Strafvordering en afhandeling door het Openbaar Ministerie

Het Openbaar Ministerie is tevens vragende partij om zijn licht te laten schijnen over de hervorming van het Wetboek van Strafvordering zoals voorzien in het Regeerakkoord.

De beleidskeuze van de regering is om het onderzoek naar de knelpunten in de huidige Belgische strafprocedure van de UGent⁴ daarbij als leidraad te gebruiken. Het Openbaar Ministerie heeft dit onderzoek reeds bestudeerd en een eigen voorstel aan de minister van Justitie overgemaakt.

Bij de hervorming staan de verkorting, vereenvoudiging en de efficiëntie van de strafprocedure en het maximaal vermijden van verjaring en procedurefouten centraal. Daarbij zal onder meer de opportuniteit onderzocht worden om een “*una via*”-procedure in te voeren voor alle inbreuken die aan zowel administratieve als strafrechtelijke sancties zijn onderworpen. De bestuurlijke handhaving is immers nu, zoals reeds hoger aangehaald, vaak parallel voorzien met de strafrechtelijke handhaving.

Het Openbaar Ministerie zal daarnaast voorstellen doen om de eigen afhandelingsmogelijkheden en maatregelen te optimaliseren. Zo is bijvoorbeeld in het Actieplan Uitvoering van de geldstraffen van 7 februari 2014 aangegeven dat kan worden nagedacht om, zoals in Nederland, een administratieve afhandeling voor bepaalde verkeersovertredingen te voorzien, en meer algemeen een “OM-afdoening - strafbeschikking” waarbij het initiatiefrecht tot betwisting bij de verdachte wordt gelegd.⁵

Het Openbaar Ministerie zal ook alle nuttige voorstellen doen voor het verbeteren van de strafprocedure om te beantwoorden aan acute noden, dit in afwachting van de grondige hervorming van het Wetboek van Strafvordering.

⁴ Regeerakkoord Michel I, 10 oktober 2014, 119.

⁵ Actieplan Uitvoering van de geldstraffen, goedgekeurd op de Ministerraad van 7 februari 2014.

Omzetting Europese richtlijn inzake het recht op toegang tot een advocaat

Bij de hervorming van het Wetboek van Strafvordering zullen o.a. de mogelijkheden tot participatie van de partijen betrokken bij een strafdossier, moeten worden uitgeklaard.

Daarbij zal rekening moeten worden gehouden met de richtlijnen van de Europese Unie en de rechtspraak van het Europees Hof voor de Rechten van de Mens. Zo moeten de lidstaten van de Europese Unie o.a. uiterlijk op 27 november 2016 voldoen aan de verplichtingen uit de richtlijn 2013/48/EU van 22 oktober 2013 betreffende het recht op toegang tot een advocaat in strafprocedures.⁶ Deze verruimt in aanzienlijke mate het toepassingsgebied van de bijstand en noodzaakt een aanpassing van de Belgische Salduz-wet van 13 augustus 2011. Met de EU-richtlijn wordt het recht op toegang tot een advocaat immers gegarandeerd voor alle verdachten ongeacht of deze van hun vrijheid werden benomen.

Daarenboven wordt het recht uitgebreid naar de navolgende verhoren, naar andere onderzoekshandelingen en naar de procedures ter uitvoering van een Europees aanhoudingsbevel. De (relatief) lichte strafbare feiten vormen hierbij een aandachtspunt. Het Openbaar Ministerie wenst bij te dragen tot de omzetting van deze EU-richtlijn door mee te reflecteren over wetgevende initiatieven en door middel van richtlijnen.

3. CONTINU INVESTEREN IN ORGANISATIEONTWIKKELING

Beleid en beheer zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om een gecoördineerd en coherent strafrechtelijk beleid te voeren is een goed werkende organisatie noodzakelijk. Het is dan ook belangrijk dat het Openbaar Ministerie blijft investeren in zijn organisatieontwikkeling en zeggenschap krijgt over het beheer van de eigen middelen teneinde de organisatieontwikkeling permanent af te kunnen stemmen op zijn uitdagingen en zo te evolueren naar een meer performante organisatie.

De wet van 1 december 2013 tot hervorming van de gerechtelijke arrondissementen en tot wijziging van het Gerechtelijk Wetboek met het oog op een grotere mobiliteit van de leden van de rechterlijke orde⁷ en de wet van 18 februari 2014 betreffende de invoering van het verzelfstandigd beheer voor de rechterlijke organisatie⁸, hebben een grote impact op de organisatie van het Openbaar Ministerie.

De schaalvergroting resulteerde in een daling van 27 naar 12 gerechtelijke arrondissementen. De inrichting van de provinciale parketten brengt een ingrijpende verandering in werk- en denkwijzen met zich mee. Het vereist een afstemming van de verschillende organisatiestructuren en werkprocessen. Met de schaalvergroting wordt ook voorzien in de uitbouw van de horizontale mobiliteit voor magistraten en gerechtspersoneel om hen beter in te kunnen zetten in functie van

⁶ Richtlijn 2013/48/EU van het Europees Parlement en de Raad van 22 oktober 2013 betreffende het recht op toegang tot een advocaat in strafprocedures en in procedures ter uitvoering van een Europees aanhoudingsbevel en het recht om een derde op de hoogte te laten brengen vanaf de vrijheidsbeneming en om met derden en consulaire autoriteiten te communiceren tijdens de vrijheidsbeneming, *Pb.L.*294, 6 november 2013.

⁷ *BS.*, 10 december 2013.

⁸ *BS.*, 4 maart 2014.

werklast en specialisatie. Deze hervorming maakt bijgevolg eveneens een reflectie van het personeelsbeleid van het Openbaar Ministerie noodzakelijk en dringend.

Met de wet op het verzelfstandigd beheer is verder de eerste stap gezet naar de verzelfstandiging van het beheer van de personele, materiële en budgettaire middelen van het Openbaar Ministerie. Het nieuwe beheermodel creëert beheerstructuren op centraal en lokaal niveau en voorziet in de invoering van een systeem van beheerovereenkomsten voor de verdeling van de werkingsmiddelen. Als centrale beheerstructuur is het College van het Openbaar Ministerie opgericht.

Dit College is verantwoordelijk voor het goed beheer van het Openbaar Ministerie en geeft zo ondersteuning aan de uitvoering van het strafrechtelijk beleid zoals bepaald door het College van Procureurs-generaal.

Het College van het Openbaar Ministerie neemt hiertoe alle maatregelen die noodzakelijk zijn voor een goede afstemming van het beheer op het beleid en streeft integrale kwaliteit na op het vlak van communicatie, kennisbeheer, kwaliteitsbeleid, werkprocessen, implementatie van de informatisering, strategisch personeelsbeleid, statistiek, werklastmeting en werklastverdeling.

Daarnaast wordt met de wet op het verzelfstandigd beheer een Steundienst voor het Openbaar Ministerie opgericht. Deze Steundienst zal het Openbaar Ministerie beleidsmatig en beheersmatig ondersteunen teneinde uit te groeien tot een meer performante organisatie. De Steundienst staat ten dienste van het College van het Openbaar Ministerie, het College van Procureurs-generaal, de Raad van Procureurs des Konings, de Raad van Arbeidsauditeurs, de expertisenetwerken, de gerechtelijke entiteiten (leidinggevende korpschefs en directiecomités) en ten slotte elke parketmagistraat of parketmedewerker. Om aan deze ruime ondersteuningsopdracht te kunnen voldoen, zal de Steundienst grondig moeten worden uitgebouwd.

Verder informatiseren van het Openbaar Ministerie

De informatisering speelt een cruciale rol in de hervormingsbeweging van het Openbaar Ministerie.

Een doorgedreven informatisering zal enerzijds toelaten een meer *evidence based* beleid te voeren en anderzijds ook leiden tot de vermindering van de administratieve werklast ten voordele van een efficiënte parketwerking en een snellere rechtspleging.

Een ICT-matige vertaling van de diverse ontwikkelde verbeteringen en vernieuwingen is een grondvoorwaarde om de moderniseringsbewegingen te dragen en te ondersteunen.

Het Openbaar Ministerie dringt er bij de beleidsverantwoordelijken op aan:

- (1) werk te maken van een elektronisch dossier en bijbehorend communicatieplatform voor consultatie en aanvulling van het dossier;
- (2) de kruispuntfunctie Just-X verder uit te bouwen;
- (3) de informatisering van justitie af te stemmen op de informatisering van de politie met oog op een vollediger informatiedoorstroming; en
- (4) een voldoende bemande code en nomenclatuurcommissie in te richten op het niveau van de Ministers van Justitie en Binnenlandse zaken.

Optimaliseren en harmoniseren van de werkprocessen

Het Openbaar Ministerie wil de implementatie van de nieuwe territoriale structuur aangrijpen om de werkprocessen grondig door te lichten en te evolueren naar een optimalisatie en harmonisatie van de werkprocessen door middel van de methodologie van het **Business Proces Management (BPM)**.

In tijden van besparing is het investeren in efficiënte werkprocessen des te meer noodzakelijk vermits zij de ruggengraat vormen van een organisatie. Zij beschrijven hoe de opdrachten van het Openbaar Ministerie moeten worden gerealiseerd, welke functies hiertoe nodig zijn en welke competenties de medewerkers moeten bezitten om deze functies goed te kunnen invullen. Daarbij is het belangrijk om na te gaan wat het meest geschikte niveau is om bepaalde juridische of ondersteunende functies te organiseren en een zo efficiënt mogelijke taakverdeling en samenwerking tussen magistratuur en administratie na te streven.

De taakverdeling tussen beide dient eveneens herbekeken te worden vanuit het oogpunt van de ontwikkeling van een algemene parketcultuur en de opwaardering van de administratie.

De werkprocessen zijn bijgevolg ook bepalend voor het uittekenen van het personeelsbeleid.

Uittekenen van een modern, efficiënt en voldoening gevend personeelsbeleid

Het Openbaar Ministerie wil evolueren naar een modern, efficiënt en voldoening gevend personeelsbeleid waar specialisatie, mobiliteit, welbevinden, onderlinge verbondenheid en maximale ontplooiing van de magistraten en de medewerkers centraal staan. De wijzigingen in de Potpourri-wetten inzake de delegatie van bevoegdheden aan juristen en secretarissen kunnen de aanleiding zijn om de verdeling van de taken binnen de parketten en auditoraten te herdenken.

Met de schaalvergroting en de uitbouw van de horizontale mobiliteit dringt zich een debat op over de herziening van de loopbaan en de carrièremogelijkheden van de parketmagistraat. Daarbij moeten specialisatie en expertise worden aangemoedigd om complexe fenomenen beter het hoofd te bieden en een kwaliteitsvolle afhandeling te waarborgen. Onlosmakelijk daarmee verbonden is de nood aan een degelijk kennis- en competentie management teneinde de opgebouwde expertise optimaal te benutten en te vrijwaren en het verschil tussen de aanwezige en de te ontwikkelen competenties weg te werken. Een gedeeld en participatief leiderschap gebaseerd op overlegcultuur en luisterbereidheid zal bovendien bijdragen tot een permanente dialoog en tot meer interne en externe openheid van de organisatie.

Evolueren naar een verzelfstandigd beheer voor het Openbaar Ministerie

De verzelfstandiging van het beheer is een noodzakelijke evolutie naar een meer performante organisatie. Wie verantwoordelijk is voor de goede werking van zijn organisatie en het behalen van de doelstellingen moet immers ook zeggenschap krijgen over de middelen die hiertoe dienen ingezet te worden.

Het proces van verzelfstandiging vergt tijd en veronderstelt de uitbouw van de nodige beheercapaciteit waaronder zowel managementkennis en -ervaring als de uitbouw van

ondersteunende structuren en instrumenten wordt verstaan. Prioritair zal in dit kader worden gestreefd naar een veralgemeende invoering van de parketbeleidsplannen om beheerplannen te kunnen afsluiten en de eenheid van beleid en beheer binnen het Openbaar Ministerie te verzekeren. Ook zal verder geïnvesteerd worden in de werklasmeting om de objectieve noden in kaart te brengen voor de verdeling van de middelen en aan een strategische personeelsplanning te kunnen doen.

Daarnaast zal het kwaliteitsmodel voor het Openbaar ministerie, dat een volwaardige ondersteuning toelaat op vlak van beleid en beheer, verder geïmplementeerd worden en zullen de resultaatgerichte aandachtsgebieden ervan worden uitgewerkt. Zij zullen een interessante *tool* vormen bij de opvolging en evaluatie van de beleids- en beheerplannen en bij het uittekenen van de organisatie van een interne auditfunctie.

Tenslotte zal een grondig debat moeten plaatsvinden over hoe het proces van verzelfstandiging vorm te geven en aldus een fasering aan te brengen in de overdracht van de diverse middelen. Met betrekking tot de gemeenschappelijke beheeraangelegenheden tussen het College van het Openbaar Ministerie en het College van de Hoven en Rechtbanken zal een goede samenwerking worden nagestreefd.

4. EEN PROACTIEF INTERN EN EXTERN COMMUNICATIEBELEID ONTWIKKELEN

Communicatie vormt een belangrijke uitdaging in de komende beleidscyclus. Soms verschijnen negatieve berichten in de media terwijl de successen en goede praktijken doorgaans onderbelicht blijven. Dit laatste is vooral te wijten aan het feit dat het Openbaar Ministerie nog voornamelijk reactief communiceert en zich beperkt tot dossiergebonden woordvoering naar aanleiding van specifieke gebeurtenissen. Verder nopen de huidige hervormingen, maar ook een individualistisch gerichte professionele cultuur tot een meer doorgedreven interne communicatie.

Het uitbouwen van een proactief intern en extern communicatiebeleid is dan ook van primordiaal belang, enerzijds om de perceptie van de burger te verbeteren en zijn vertrouwen te doen groeien en anderzijds om het nodige draagvlak voor de huidige hervormingen te creëren en de collectieve organisatiecultuur te bevorderen.

Met het oog op de uitbouw van dit intern en extern communicatiebeleid zal het belangrijk zijn om binnen de Steundienst van het Openbaar Ministerie een communicatiecel op te richten die de noodzakelijke ondersteuning ter zake kan bieden.

Transparante communicatie naar media en burger

Een performant extern communicatiebeleid vereist een kwaliteitsvolle woordvoering met de media en een directere communicatie met de burger.

Het Openbaar Ministerie moet zijn dossiergebonden communicatie met de media professionaliseren om zo meer controle te krijgen over de objectiviteit en juistheid van de verspreide informatie en om te kunnen waken over het geheim van het onderzoek en het vermoeden van onschuld.

Daartoe is het belangrijk om de functie van parketwoordvoerder op te waarderen en in voldoende omkadering te voorzien teneinde de parketwoordvoerders toe te laten een expertise ter zake uit te bouwen en een media-netwerk te ontwikkelen. In deze context kan gedacht worden aan opleidingen op maat, aan ontmoetingsdagen voor het uitwisselen van ervaringen en goede praktijken, en aan de oprichting van een expertisenetwerk communicatie dat richtlijnen inzake communicatie kan uitwerken.

Daarnaast moet het Openbaar Ministerie investeren in meer proactieve en beleidsmatige communicatie. Het is belangrijk dat het Openbaar Ministerie op eigen initiatief en met een zekere regelmaat de burger informeert over het gevoerde beleid, de parketwerking, de vernieuwende projecten en de op til zijnde hervormingen. Hiertoe is het aan te bevelen om in de schoot van het College van het Openbaar Ministerie een nationale woordvoerder (of cel) aan te stellen die uitspraken kan doen voor gans het Openbaar Ministerie en die meer beleidsmatige en structurele debatten kan voeren.

Een goede samenwerking tussen de nationale en lokale parketwoordvoerders zal er toe bijdragen dat het Openbaar Ministerie meer homogeen en vol zelfvertrouwen naar buiten treedt in zijn informatieverstrekking.

Voor een directere communicatie met de burger is ook de website van het Openbaar Ministerie (www.om-mp.be) een voornaam communicatiekanaal. Het Openbaar Ministerie dient dan ook prioritair zijn website te restylen naar een vlot toegankelijke en duidelijk gestructureerde website die de burger wegwijst in de structuur van het Openbaar Ministerie en toelichting geeft bij zijn gevoerde beleid en werking. Ook allerhande nieuwsberichten kunnen op de website worden geplaatst.

Verder kan de communicatie naar de burger onder meer ook bereikt worden door deelname aan duidingsprogramma's op radio en televisie, door mee te werken aan reality-programma's, door het geven van voorlichting aan diverse doelgroepen en door de publicatie van artikels. Tevens kan nagedacht worden over het gebruik van sociale media als *facebook* en *twitter* om het grote publiek te bereiken.

Doorgedreven interne communicatie

Binnen het Openbaar Ministerie is daarnaast ook nood aan een doorgedreven interne communicatie die zowel *top-down* als *bottom-up* georganiseerd wordt. Vanuit het College van Procureurs-generaal en het College van het Openbaar Ministerie dient duidelijk gecommuniceerd te worden over de genomen beleids- en beheersopties maar ook over de op til zijnde hervormingen en de diverse vernieuwende projecten die lokaal moeten geïmplementeerd worden. Daarnaast dienen op lokaal niveau de nodige communicatie-initiatieven te worden genomen om een optimale vertaalslag en informatie-uitwisseling te bewerkstelligen en om een continue terugkoppeling naar het strategisch niveau te verzekeren.

In het kader van deze interne communicatie is het belangrijk om het Ompranet i.e. het kennisplatform van het Openbaar Ministerie - verder uit te bouwen en om een veralgemeend gebruik ervan na te streven. Ook kan de website van het Openbaar Ministerie gebruikt worden als intern communicatiemiddel en kan gedacht worden aan het verspreiden van een e-newsletter en/of het uitgeven van een intern tijdschrift.