

Managementplan

2013 - 2019



Voorwoord.....	p 3
Totstandkoming managementplan.....	p 6
Het organogram.....	p 9
Het besturingsmodel.....	p 12
De structuur van het plan.....	p 14
De missie.....	p 16
De visie.....	p 18
Het waardencharter.....	p 22
De strategische thema's.....	p 24
De strategische kaart.....	p 30
De uitwerking van de strategie.....	p 32
De strategische en operationele doelstellingen.....	p 40
De operationalisering van het plan.....	p 86
Tot slot.....	p 92
Inhoudstafel.....	p 93

# Voorwoord

---

Op 15 maart 2013 trad ik in dienst als voorzitter van het directiecomité van de FOD Justitie. In deze hoedanigheid heb ik het genoegen u vandaag dit managementplan 2013-2019 voor te stellen. Het is het resultaat van verschillende vergaderingen en overlegmomenten met de leden van het directiecomité, die op hun beurt in dialoog zijn getreden met hun diensten. Zoals ik heb vooropgesteld, is dit plan volledig opgesteld door de diensten van de FOD Justitie. Samen hebben wij de grote krachtlijnen uitgezet van de strategie van de FOD voor de komende zes jaar.

Om de strategie die in dit plan wordt voorgesteld ten volle te begrijpen, wil ik hier kort de bijzondere economische, politieke en sociale situatie schetsen waarin onze maatschappij zich vandaag bevindt.

In dit tweede decennium is Justitie aangekomen op een **historisch punt** in haar **evolutie**. In het kader van de staatshervorming, zal Justitie een belangrijke transformatie ondergaan die zal leiden tot de **defederalisering** van een aantal van haar bevoegdheden. De justitiehuisen, de jeugdbescherming, bepaalde bevoegdheden met betrekking tot het huurrecht en het strafrechtelijk beleid zullen worden overgeheveld naar de deelstaten.

Ook de **Rechterlijke orde** maakt een unieke verandering door: het rechtsgebied van de rechtbanken wordt hertekend en in 2014 worden nieuwe arrondissementen opgericht. De rechtscollèges zullen daarnaast ook inhoudelijk hervormd worden en meer autonomie krijgen met betrekking tot het dagelijks beheer. De familierechtbanken zullen het licht zien en de rechtbanken van koophandel en de arbeidsrechtbanken worden per ressort georganiseerd. Ook de Brusselse rechtbanken ondergaan een reorganisatie en tal van nieuwe korpschefs zullen worden benoemd in de loop van volgend jaar.

Verder zal ook het **gevangeniswezen** een opmerkelijke evolutie kennen met de opening van nieuwe penitentiaire inrichtingen, de ontwikkeling van talrijke innovatieprojecten, de verhoging van de capaciteit van de werkstraf, het elektronisch toezicht, etc.

De centrale administratie zal zich moeten aanpassen aan deze nieuwe omgeving en dit binnen een context van **financiële onzekerheid**. Bovendien moeten het burgerlijk en strafrechtelijk juridisch kader en de informatieverstrekking ten aanzien van de burger verder worden verbeterd.

Er moeten heel wat uitdagingen worden aangepakt die buitengewoon belangrijk zijn voor alle actoren van Justitie en voor alle diensten van het departement.

Het nieuwe managementplan situeert zich dan ook binnen deze bijzonder boeiende periode en moet met deze evoluties rekening houden en tegelijk de continuïteit verzekeren van de lopende projecten.

De uitvoering ervan zal gedeeltelijk afhangen van een aantal projecten uit het voorgaande plan, aangezien zij een bijdrage leveren aan het bereiken van de huidige strategie. Het directiecomité zal echter ook middelen vrijmaken om te werken rond nieuwe prioriteiten.

**Continuïteit** en **innovatie** zijn de kenmerken van dit managementplan.

Naast deze grote uitdagingen die Justitie wachten, besteden wij ook bijzondere aandacht aan de verbetering van de juridische doorlooptijden, de modernisering en de kwaliteit van onze diensten, de informatisering, de veiligheid en aan een open en regelmatige communicatie over onze realisaties.

Zo bevat het plan de doelstellingen van de FOD onder de vorm van tien strategische thema's, te realiseren over een periode van zes jaar. Iedere entiteit binnen de FOD heeft zich geëngageerd om mee vorm te geven aan deze strategie via specifieke strategische en operationele doelstellingen.

Dit plan beperkt zich tot de strategie. Opeenvolgende operationele plannen zorgen voor de vertaling van de strategische thema's en doelstellingen naar de dagelijkse praktijk via de realisatie van innovatieve projecten en de uittekening van performante werkprocessen. Ik kies ervoor om slechts een beperkt en realistisch aantal projecten erin op te nemen, die leiden tot tastbare resultaten, rekening houdend met hun bijdrage aan de strategie, de prioriteiten van de FOD, de beschikbare middelen en een strikte timing. Op die manier hoop ik uitvoering te geven aan een realistisch en concreet plan.

Om de uitvoering van de strategie van de FOD Justitie te steunen, verbind ik mij ertoe een aantal stappen te ondernemen.

Eerst en vooral is er het **directiecomité** als hoogste beslissingsorgaan van de FOD Justitie. Het is de plaats waar collegiaal alle strategische beslissingen met betrekking tot onze organisatie worden genomen. In dit opzicht heb ik voorgesteld om ons directiecomité open te stellen voor de magistratuur, met een vertegenwoordiger van de zetel en een vertegenwoordiger van het openbaar ministerie, om zo alle componenten van de Rechterlijke orde bij de beslissingen te betrekken.

Daarnaast zal ik ook werk maken van de oprichting van **competentiepools** volgens materie en relevantie. Het verzamelen van de competenties en deze ten dienste stellen van de hele organisatie en onze partners, en niet enkel van één dienst, zal volgens mij bijdragen tot een betere inzet van het menselijk kapitaal en de grote expertise binnen onze organisatie, tot een betere kwaliteit van de diensten en tot een verhoogde motivatie en tevredenheid van ons personeel.

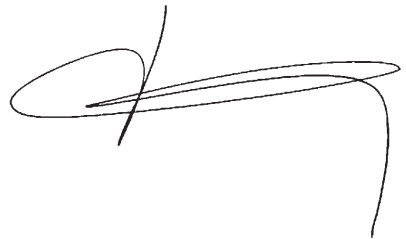
Voorts zullen een aantal **beheersinstrumenten** ontwikkeld worden. Zij zullen het directiecomité de mogelijkheid bieden om op een meer effectieve wijze zijn verantwoordelijkheid inzake goed bestuur van de organisatie op te nemen. Dit kan onder andere via interne controle en het meten van indicatoren op de werkprocessen, of nog via een striktere follow-up van de jaarlijkse beheerscycli. Deze instrumenten laten de FOD Justitie toe om op elk verantwoordelijkheidsniveau een duidelijke en transparante kijk te hebben op de activiteiten en om sneller en effectiever te kunnen reageren op politieke, wettelijke, budgettaire of maatschappelijke veranderingen.

Ten slotte wil ik de wens uitdrukken dat alle medewerkers van de FOD Justitie en alle actoren van Justitie door **samen te werken** een bijdrage kunnen leveren aan de Justitie van morgen.

Om het bereiken van onze doelstellingen te vergemakkelijken, zal ik de **samenwerking** tussen alle actoren aanmoedigen en mij concentreren op het **transversale** karakter van alle te nemen acties.

Ontmoetingen tussen verschillende beroepsgroepen, de zoektocht naar synergieën, de dialoog en het gegeven rekening te houden met de realiteit en de behoeften van eenieder, zijn volgens mij essentiële hefboomen voor de verwezenlijking van onze doelstellingen, waarbij het verlenen van een uitmuntende dienstverlening aan de burger het hoogste doel is.

Gedurende mijn mandaat zal ik aanwezig zijn in het veld om zo de realisatie van de uitgestippelde strategie te bevorderen.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke, followed by a vertical line extending downwards.

Jean-Paul Janssens  
Voorzitter van het directiecomité

# Totstandkoming managementplan

---

In de managementliteratuur is reeds veel geschreven over de manier waarop een strategisch plan tot stand moet komen. Voor het managementplan 2013 – 2019 van de FOD Justitie hebben wij ons gebaseerd op het “Strategy Change Cycle”-model van Bryson en de verschillende stappen die erin worden beschreven. Dit model houdt naast het proces van strategische planning, ook rekening met strategisch management. Door dit strategisch management mee in overweging te nemen bij de opmaak, geven wij aan dat het managementplan niet voltooid is bij de oplevering van het plan, maar dat naast de voorbereiding en de uitwerking ervan, ook de implementatie en de follow-up van primordiaal belang zijn voor het bereiken van de vooropgestelde strategie.

Voor de onderdelen uitwerking, implementatie en follow-up, kan uiteraard verwezen worden naar de volgende hoofdstukken, waarin uitgebreid stilgestaan wordt bij het besturingsmodel, de nieuwe structuur van het plan, de missie, de visie en strategie van de FOD (“De strategische thema’s” en “De strategische kaart”), alsook bij de uitwerking ervan binnen de directoraten-generaal en de stafdiensten (“De strategische en operationele doelstellingen”). Ook wordt verderop kort ingegaan op de wijze waarop het managementplan zal uitgevoerd, gevolgd en gecommuniceerd worden (“De operationalisering van het plan”).

Hierna bespreken wij de voorbereidende stappen die aan de uitwerking van het nieuwe managementplan vooraf gingen.

## Organisatie- en omgevingsanalyse

De organisatie en haar omgeving vormden het vertrekpunt voor de reflectie over het nieuwe managementplan.

Om te beginnen werd daarom allerhande documentatie (beleidsnota's, wetteksten, wetenschappelijke artikelen, persberichten,...) doorgenomen met als doel een duidelijk zicht te verkrijgen op de situatie waarin Justitie zich bevindt.

Daarnaast was het vorige managementplan het onderwerp van een **SWOT-analyse** (Strengths – Sterktes; Weaknesses – Zwaktes; Opportunities – Kansen; Threats – Bedreigingen), zodat duidelijk werd wat de interne sterktes en zwaktes van het plan waren, maar ook welke kansen en bedreigingen er uitgingen van de omgeving. Het doel van deze analyse was om bij de uitwerking van de nieuwe strategie tegelijk rekening te houden met zowel de interne als externe factoren, om zo de effecten van de sterktes en kansen te maximaliseren en deze van de zwaktes en bedreigingen tot een minimum te beperken.

Ook het **besturingsmodel** van de FOD, ofwel de relatie tussen de verschillende entiteiten binnen de organisatie, werd geëvalueerd en geanalyseerd. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een globale reflectie over de verantwoordelijkheden van elkeen en het belang van het directiecomité als hoogste beslissingsorgaan voor de FOD Justitie.

Ten slotte werd een enquête uitgevoerd bij alle medewerkers van de FOD Justitie en de Rechterlijke orde. De resultaten van deze “**Responsabiliseringsbarometer**” werden afgeleverd in juli en zullen mee in overweging worden genomen bij de keuze van de veranderingsacties voor de komende jaren. Om de evolutie van de betrokkenheid van de medewerkers in kaart te kunnen brengen zullen nog meer enquêtes opgezet worden.

## Politieke afstemming

Nog voor en tijdens het voorbereidende werk, vonden verschillende overlegmomenten plaats tussen de voorzitter en de **minister** van Justitie. Middels dit overleg werd van in het begin de link verzekerd tussen de te ontwikkelen strategie van de FOD en de beleidskeuzes van de minister.

## Betrokkenheid bij het planningsproces

Voor de totstandkoming van de strategie van de FOD werd in het bijzonder een beroep gedaan op de **directeurs-generaal** en de **stafdirecteurs**. Deze werden geconsulteerd tijdens twee voorbereidende vergaderingen die georganiseerd werden in de vorm van bilaterale ontmoetingen: elke directeur-generaal en stafdirecteur ontving de dienst Strategische ondersteuning van de Diensten van de voorzitter om in de eerste plaats kennis te nemen van de grote lijnen uitgezet door de voorzitter en daarnaast een eerste koppeling te maken tussen de eigen strategische doelstellingen en deze thema's.

Binnen de entiteiten werden de thema's verder teruggekoppeld naar alle diensthoofden en werd gezocht naar de bijdrage die per dienst kon geleverd worden ter realisatie ervan. Indien dit gewenst, noodzakelijk en/of nuttig bleek werd de strategie van de entiteit gewijzigd (aanpassing strategische en/of operationele doelstellingen) teneinde de bijdrage aan de strategie van de FOD te verhogen.

Naar aanleiding van twee **strategische seminaries** hebben de voorzitter, de directeurs-generaal en de stafdirecteurs de tien thema's vervolgens definitief goedgekeurd, waardoor de prioritaire aandachtspunten voor de komende zes jaar vastgelegd werden. Ook werden de strategische doelstellingen van de entiteiten finaal gelinkt aan de verschillende thema's en werden de operationele doelstellingen per strategische doelstelling bepaald. De leden van het directiecomité hebben een nieuwe structuur van het managementplan uitgetekend en het besturingsmodel van de FOD werd, mits enkele wijzigingen, herbevestigd.

## **“Home made”**

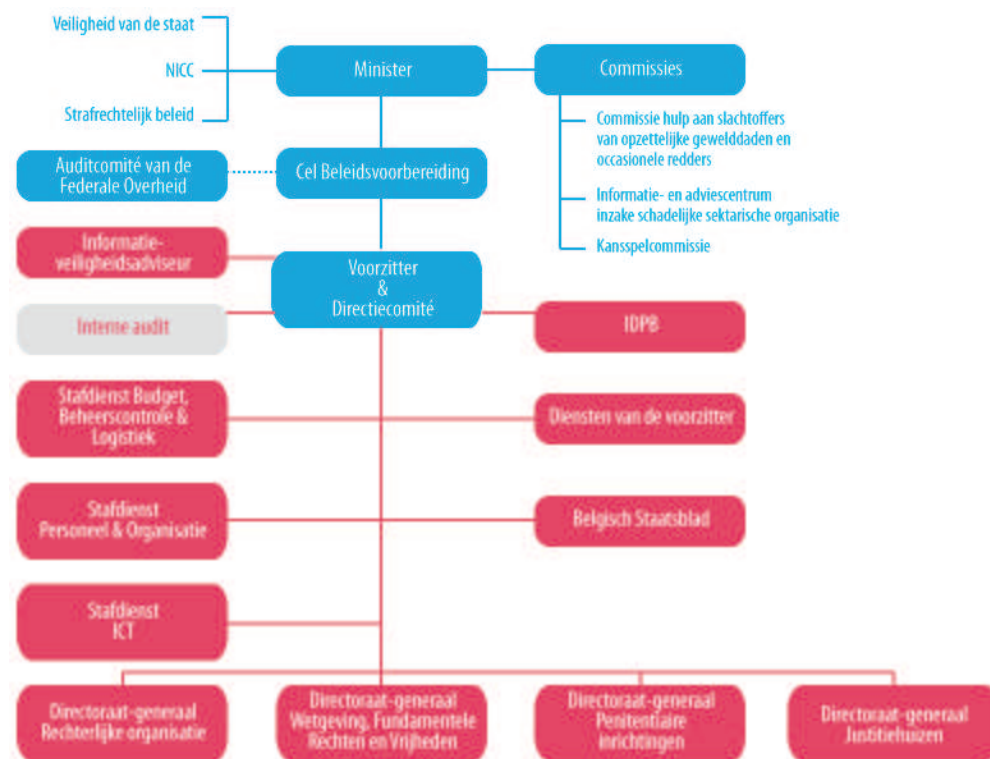
Een van de richtlijnen bij de voorbereiding van het managementplan was “een plan voor de FOD, door de FOD”. Dankzij de aanwezige expertise heeft de FOD zichzelf ter discussie kunnen stellen, evalueren, de prioriteiten kunnen bepalen in samenspraak met alle betrokken actoren en een strategie kunnen uitwerken voor de toekomst.

Het managementplan 2013-2019 is het resultaat van dit werk.



# Het organogram

De FOD Justitie is opgebouwd volgens onderstaand organogram:



De FOD Justitie is georganiseerd in vier directoraten-generaal, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de kernopdrachten van de FOD Justitie.

1. Het **directoraat-generaal Rechterlijke organisatie (DG ROJ)** ondersteunt de activiteiten van de Rechterlijke orde op alle gebieden die noodzakelijk zijn voor de werking ervan: organieke wetgeving betreffende de rechterlijke macht, personeel, ICT, gebouwen, materieel, gerechtskosten en centraal strafregister.
2. Het **directoraat-generaal Wetgeving en Fundamentele Rechten en Vrijheden (DG WL)** adviseert de minister van Justitie inzake burgerlijk recht, strafrecht en rechten van de mens.
3. Het **directoraat-generaal Penitentiaire inrichtingen (DG EPI)** is belast met de tenuitvoerlegging van de straffen en de vrijheidsberovende maatregelen. Het DG EPI waarborgt de bescherming van de samenleving, het personeel en de gedetineerden, met oog voor de

menselijke waardigheid en met focus op een herstelgerichte filosofie. Op grond van zijn deskundigheid verstrekt het directoraat-generaal advies op penitentiair vlak.

4. Het **directoraat-generaal Justitiehuisen (DG MJH)** staat in voor de justitiële begeleiding van en het toezicht op daders in opdracht van de gerechtelijke en/of administratieve overheden, gericht op het voorkomen van recidive. Het stelt deze overheden de noodzakelijke informatie ter beschikking om een beslissing te treffen, in het geval van strafzaken middels maatschappelijke enquêtes en beknopte voorlichtingsrapporten, en in het geval van burgerlijke zaken middels burgerrechtelijke sociale studies. Het DG MJH zorgt ook voor de opvang, voorlichting, bijstand en doorverwijzing van slachtoffers van strafbare feiten, alsook de voorlichting en doorverwijzing van personen die geconfronteerd worden met vragen of problemen omtrent aangelegenheden die tot de bevoegdheid van de justitiehuisen behoren.

De FOD Justitie omvat tevens drie stafdiensten die instaan voor de nodige omkadering van de gehele organisatie.

1. De **stafdienst Personeel en Organisatie (SD P&O)** is de motor achter het HR-beleid en de organisatieontwikkeling. Die dynamiek bezorgt nieuwe impulsen aan de strategische planning van de personeelsbehoeften van de centrale diensten. De stafdienst selecteert en werft vakbekwame personen. Hij staat bovendien in voor het administratieve en financiële beheer van de personeelsdossiers van de centrale diensten.
2. De **stafdienst Budget, Beheerscontrole en Logistiek (SD BBL)** is belast met de dagelijkse werking van de FOD op het gebied van financiën, budget en beheerscontrole. Voorts vervult de stafdienst BBL een essentiële rol op logistiek vlak, via een gemeenschappelijk en coherent aankoopbeleid voor de hele FOD en een beleid voor het beheer van de gebouwen.
3. De **stafdienst Informatie- en Communicatietechnologie (SD ICT)** ondersteunt de FOD Justitie en de Rechterlijke orde door een adequaat en performant informatiesysteem en aangepaste hardware ter beschikking te stellen. Hij waakt over zowel de functionele en technologische samenhang van de diverse projecten als de bestaande informatica-infrastructuur.

De **Diensten van de voorzitter (DVSP)** staan de FOD Justitie bij via de strategische ondersteuning van het directiecomité en de operationalisering van de strategie; de omkadering van de communicatie en van de initiatieven inzake duurzame ontwikkeling; juridische ondersteuning; de coördinatie van de internationale betrekkingen en van de parlementaire vragen alsook het leveren van facilitaire diensten ten behoeve van de centrale diensten.

De managementplannen van de mandaathouders, te weten de directeurs-generaal en directeurs van de stafdiensten, maken integraal deel uit van dit geïntegreerd managementplan. De doelstellingen van de Interne dienst voor Preventie en Bescherming op het werk (IDPB), de Informatieveiligheidsadviseur, de Interne audit en het Belgisch Staatsblad werden eveneens opgenomen.

De **Interne dienst voor Preventie en Bescherming op het werk (IDPB)** heeft als opdracht om de werknemers, hun vertegenwoordigers, de hiërarchische lijn en de werkgever bij te staan met betrekking tot

alle vragen omtrent de zeven welzijnsdomeinen die deel uitmaken van de codex over het welzijn op het werk.

**De Interne audit** wordt geïnstalleerd in 2014. De Interne audit zal de organisatie bijstaan bij het behalen van haar doelstellingen, door het uitvoeren van evaluaties - volgens een methodische en systematische benadering - van de processen inzake risicomanagement, controle en bedrijfsbeheer, en door het formuleren van voorstellen met het oog op een doorgedreven efficiëntie ervan.

**Het Belgisch Staatsblad (BS)** produceert en verspreidt de officiële publicaties en overheidspublicaties. Het BS biedt een aantal databanken aan. Daarnaast geven de diensten van het BS informatie over gegevens die in de publicaties zijn bekendgemaakt.

De FOD Justitie biedt eveneens ondersteuning aan de commissies en instellingen die rechtstreeks afhangen van de minister van Justitie. De doelstellingen van die instellingen en commissies maken evenwel geen deel uit van dit plan en behoren niet tot de bevoegdheden van het directiecomité van de FOD Justitie.

# Het besturingsmodel

---

Het **besturingsmodel** van de FOD Justitie speelt een cruciale rol bij de realisatie van het geïntegreerd managementplan. Dit model werd aanvankelijk in 2005 ontwikkeld en ingevoerd. Bij het opstellen van dit plan werd het grondig geëvalueerd en herzien.

Het besturingsmodel van de FOD Justitie is opgebouwd rond volgende principes:

Het principe van de **responsabilisering** is erop gericht om de verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk te leggen bij het adequate uitvoeringsniveau. Eenieder is verantwoordelijk voor zijn acties in het kader van de opdrachten die hem/haar zijn toevertrouwd. Dit principe wordt toegepast in de ontwikkelcirkels.

Het principe van een **jaarlijkse cyclus** is erop gericht de acties in overeenstemming te brengen met de middelen die nodig zijn voor de uitvoering ervan. Dit principe kent drie stappen: voorbereiding, uitvoering en evaluatie. Elke stap duurt één jaar. Dit wordt gerealiseerd via de budgettaire cyclus en de jaarplannen (operationeel plan, globaal opleidingsplan, personeelsplan, strategisch communicatieplan, jaarlijks preventieplan, enz.)

Het derde principe is het streven naar een juist evenwicht tussen het **concentreren en deconcentreren** van de organisatie om haar missies, volgens de toegevoegde waarde, de kritische werkmassa en het vereiste expertiseniveau, uit te voeren. Dit principe krijgt concreet gestalte in het verdelen van de activiteiten tussen de directoraten-generaal en de stafdiensten. Het opzetten van "competentiepools" is hiervan ook een voorbeeld.

Het principe van het **integraal management** is het laatste kenmerk van het besturingsmodel: de leidinggevende is verantwoordelijk voor het bepalen van zijn behoeften, het optimaal aanwenden van de hem/haar ter beschikking gestelde financiële en personele middelen en informatica en de in het kader van zijn opdrachten verkregen resultaten. Dit gebeurt op basis van het **subsidiariteitsprincipe** waarbij er binnen het directiecomité overleg is tussen de directoraten-generaal en de stafdiensten.

Deze principes worden op twee niveaus toegepast: strategisch en operationeel.

Op **strategisch niveau** wordt de nadruk gelegd op het directiecomité als orgaan dat beslissingen neemt inzake de strategie van de FOD Justitie. Hiervoor moeten de leden van het directiecomité, individueel en collectief, zowel op het vlak van de voorbereiding van, de aanwezigheid op en de deelname aan vergaderingen als bij de keuze van de agendapunten, de genomen beslissingen en de uitvoering ervan, strikt te werk gaan. De leden van het directiecomité moeten elkaar ook onderling steunen. De beslissingen worden collegiaal genomen en worden, zowel binnen de organisatie als buiten de FOD, door iedereen gedragen.

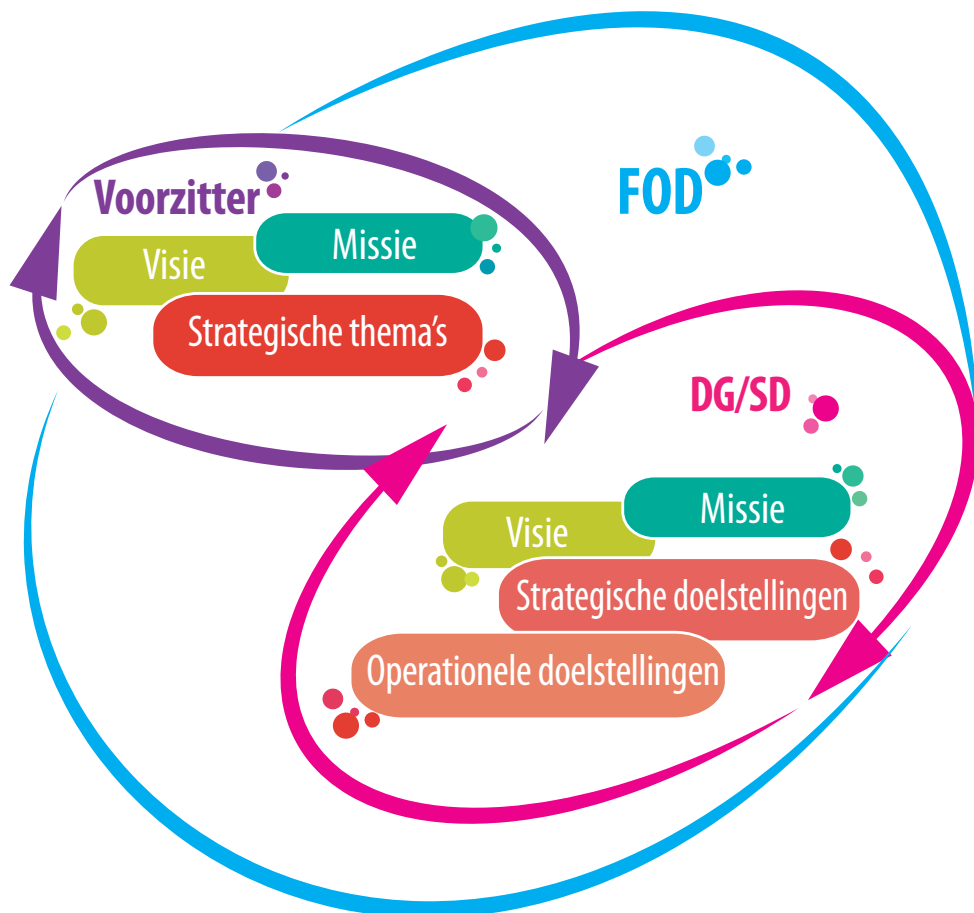
De nadruk wordt ook gelegd op transparantie, zowel bij het communiceren van de beslissingen als bij de uitwerking en de resultaten ervan.

Op **operationeel niveau** worden zowel de geleverde diensten als de termijnen ervan zo nauwkeurig mogelijk bepaald. Hier spelen de dienstencatalogi, net als het werk van de accountmanagers en correspondenten, een belangrijke rol. De prestatiemeting, een procedure voor de follow-up en de controle, en een alarmsysteem vormen belangrijke hefboomen om een goede dienstverlening te waarborgen. Hiervoor is een tool voor het meten van de dienstverlening, via het bepalen van indicatoren, maar ook een systeem voor de follow-up van de informatie nodig, teneinde de nodige correcties te kunnen uitvoeren.

Het naleven van de principes van het besturingsmodel is, zowel op strategisch als op operationeel vlak, een voorwaarde sine qua non voor de goede werking van het departement en voor het bereiken van de in het managementplan beschreven doelstellingen. Het uitwerken van het besturingsmodel, zowel strategisch als op operationeel niveau, zal derhalve permanent worden gevolgd en geëvalueerd. Op die manier kan de evolutie van de werking van de FOD worden gemeten, maar is het ook mogelijk op elke afwijking in te spelen.

# De structuur van het plan

Het managementplan van de FOD Justitie is hiërarchisch op meerdere niveaus georganiseerd en waarborgt de deelname van de volledige organisatie. Het schema biedt een overzicht van de verschillende niveaus van het managementplan.



Op het hoogste niveau omschrijft **de missie** onze bestaansredenen, gegrond op onze wettelijke opdrachten zoals omschreven in het koninklijk besluit van 23 mei 2001 houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Justitie.

**De visie** verwoordt onze ambitie, wat wij nastreven en willen bereiken in het kader van de aan ons toegekende opdrachten.

Die visie wordt vertaald in tien **strategische thema's**, te weten de grote lijnen die de komende zes jaar zullen worden gevolgd.

De strategie van de FOD Justitie wordt in uitvoering gebracht door de vier directoraten-generaal, de drie stafdiensten en de Diensten van de voorzitter. Elk van die entiteiten heeft een eigen missie en visie die voortbouwt op de missie en de visie van de FOD Justitie.

Iedere directeur-generaal en iedere directeur van een stafdienst omschrijven op grond van de strategische thema's en hun eigen missie en visie **strategische doelstellingen** - die moeten zorgen voor de verwezenlijking van de algemene strategie - en waarvan de volledige verwezenlijking een periode van zes jaar in beslag neemt. Zij weerspiegelen de grote lijnen van het gevoerde beleid binnen een directoraat-generaal of een stafdienst.

Iedere strategische doelstelling is verbonden aan (slechts) een strategisch thema en kan tal van operationele doelstellingen omvatten.

De strategische doelstellingen worden geoperationaliseerd via het bepalen van doelstellingen op kortere termijn: **de operationele doelstellingen**. Die doelstellingen organiseren de concrete uitvoering in het veld.

De operationele doelstellingen omvatten een reeks acties van verschillende aard:

- a) de projecten;
- b) de organisatiedoelstellingen;
- c) de processen;
- d) de dienstverlening.

Een **project** is een geheel van taken uitgevoerd door een groep personen die voor deze gelegenheid zijn samengebracht met het oogmerk binnen een vastgelegde termijn een of meer specifieke producten te leveren.

Een **organisatiedoelstelling** strekt ertoe een proces, een werkmethode, een geleverde dienst, te verbeteren. De organisatiedoelstellingen worden ontwikkeld en uitgevoerd op het niveau van de diensten. De verantwoordelijke voor een organisatiedoelstelling is doorgaans een hoofd van een dienst, die de verschillende aspecten of de verschillende taken voor het bereiken van de doelstelling onder zijn medewerkers zal verdelen. De organisatiedoelstellingen kunnen worden gelinkt aan ontwikkelcirkels: het hoofd van de dienst kan de persoonlijke doelstellingen van zijn medewerkers dus evalueren in verhouding tot de organisatiedoelstelling(en) van zijn dienst en integreert die doelstellingen in zijn persoonlijke doelstellingen.

Een **werkproces** is het geheel van activiteiten en taken die moeten worden verwezenlijkt om een specifieke missie uit te voeren of diensten te verlenen.

Een **dienstverlening** is het eindresultaat van een proces; een product of een dienst dat het best beantwoordt aan de behoeften en verwachtingen van de persoon die erom heeft verzocht. Die dienstverleningen zijn opgenomen in de dienstencatalogi van de directoraten-generaal en de stafdiensten.

Deze acties zullen worden geïntegreerd in de operationele plannen die de uitvoering ervan zullen organiseren (zie hoofdstuk "De operationalisering van het plan").

# De missie

---

Onze missie drukt onze reden van bestaan uit en benadrukt de kerntaken van onze organisatie.

De FOD Justitie, op het kruispunt van de drie grondwettelijke machten, heeft als opdrachten:

- De voorbereiding en de uitvoering van de nationale en supranationale wetgeving alsook de ondersteuning van de minister van Justitie binnen zijn competentiedomeinen;
- De omkadering en operationele ondersteuning van de rechterlijke macht, waarbij overleg, coördinatie en organisatieontwikkeling voorop staan;
- De effectieve uitvoering van de rechterlijke en administratieve beslissingen waarbij de rechtszekerheid en gelijkheid van behandeling van alle betrokken partijen worden gevrijwaard.

Bij de uitvoering van deze taken, informeert en luistert de FOD Justitie voortdurend naar de burger en zijn partners.

De FOD Justitie heeft een bijzonder en uitermate **heteroog werkterrein** omdat de organisatie, bij de uitvoering van zijn opdrachten, tegelijk betrokken is bij het **wetgevende** werk, de **rechterlijke** én de **uitvoerende** macht. Deze verscheidenheid vereist een bijzondere dynamiek die de FOD Justitie moet toelaten tegelijk aandacht te hebben voor de **eigenheid** van ieder en een **geharmoniseerd** beleid te voeren.

Een eerste belangrijke kernopdracht van de FOD Justitie is de voorbereiding en uitvoering van de nationale en supranationale **wetgeving**, alsook de ondersteuning van de minister van Justitie binnen zijn competentiedomeinen.

De FOD Justitie, doorheen zijn verschillende entiteiten, **analyseert** de wettelijke context, de eventuele vragen en behoeften en **adviseert** de minister over mogelijke wetgevende initiatieven en/of aanpassingen.

Normatieve projecten worden **voorbereid** en de nodige **ondersteuning** wordt geboden in het kader van de **aanvaarding** ervan. De FOD Justitie waakt vervolgens over de **invoering** van de (aangepaste) wettelijke instrumenten.

De FOD Justitie **verdedigt** de Belgische belangen binnen de **internationale** normatieve initiatieven en projecten en **verzekert** de **integratie** ervan binnen de eigen Belgische wetgeving.



De FOD Justitie staat in voor de omkadering en operationele ondersteuning van de **rechterlijke macht**, waarbij overleg, coördinatie en organisatieontwikkeling voorop staan.

Deze omkadering is er op de eerste plaats op gericht om de rechterlijke macht (**materiële en personele middelen**) ter beschikking te stellen noodzakelijk voor een kwalitatieve uitvoering van zijn werkzaamheden.

De rechterlijke macht staat voor een belangrijke periode van **hervorming**. De FOD Justitie heeft hierin een belangrijke rol op te nemen. Een eerste aandachtspunt is de **coördinatie** tussen de diverse betrokken actoren en belangengroepen opdat een geïntegreerde visie kan worden ontwikkeld en een **gemeenschappelijke strategie** kan worden gedefinieerd.

Deze hervorming betekent voor de organisatie binnen de rechterlijke macht een belangrijke uitdaging. Nieuwe structuren, nieuwe methodes en werkwijzen, andere verantwoordelijkheidsniveaus kunnen allemaal deel uit maken van deze hervorming en noodzaken het verwerven en uitbouwen van (nieuwe) **competenties**.

De FOD Justitie ondersteunt deze **organisatieontwikkeling**, o.a. door het **aanreiken** van gepaste **instrumenten en methodes** en door het **begeleiden** van de organisatie bij het toepassen ervan.

Centraal binnen deze hervorming staat ook een **gedeconcentreerd beheer** van de middelen waarbij de verschillende actoren worden geresponsabiliseerd. De FOD Justitie heeft een **sleutelrol** bij de invoering van deze beheersprocessen binnen de rechterlijke macht en de **afstemming** tussen deze processen en de interne werking.

Tot slot draagt de FOD Justitie een belangrijke **verantwoordelijkheid** om de **effectieve uitvoering** van de rechterlijke en administratieve beslissingen te verzekeren.

Deze effectieve en kwalitatieve uitvoering draagt bij uitstek bij tot de **geloofwaardigheid** van Justitie. Daartoe is het cruciaal dat de FOD Justitie voorziet in **toereikende** materiële en personele **middelen** opdat deze beslissingen in tijd en vorm kunnen worden uitgevoerd.

Bij de **uitvoering** van de beslissingen staat een maximaal respect voor de **humane** waarden en de principes van de "Rechten van de Mens" voorop. Tegelijkertijd verzekert de FOD Justitie dat zijn handelen gebaseerd is op de geldende regelgeving en wettelijke omkadering zodat de **rechtszekerheid** gewaarborgd is.

De uitvoering van de gerechtelijke en administratieve beslissingen gebeurt onder gelijke voorwaarden voor alle betrokkenen, zonder onderscheid of voorkeur. Een **rechtvaardige en gelijke behandeling** vormt de basis van dit handelen.

De FOD Justitie haalt zijn bestaansreden uit de maatschappij en koppelt dan ook voortdurend terug naar deze samenleving en in het bijzonder **naar de burger en zijn partners**, opdat snel en adequaat kan ingespeeld worden op actuele noden en behoeften.

# De visie

---

In onze visie lichten wij onze ambitie toe en schetsen wij het toekomstbeeld van onze organisatie.



## FOD Justitie



Bij de uitvoering van zijn opdracht koestert de FOD Justitie de ambitie om steeds oog te hebben voor de maatschappelijke en politieke tendenzen, een nauwe samenwerking te onderhouden met de gefedereerde entiteiten en met zijn partners, en de optimalisering van zijn dienstverlening op continue basis na te streven in overleg met de burger.

Gelet op de diversiteit van zijn opdrachten wil de FOD Justitie naar buiten treden als een transversale organisatie en aldus de drijvende kracht zijn achter de concretisering van alle aspecten van Justitie. Dat betekent dat de FOD Justitie alle opdrachten en facetten van Justitie moet overstijgen en moet waken over een integrale samenwerking van alle actoren, waar nodig.

# Een FOD Justitie in het teken van:

## MODERNITEIT

De FOD Justitie wil meegaan met de noden van zijn tijd. Daartoe worden eigentijdse werkmethodes en nieuwe processen onderzocht en uitgebouwd op basis van de technische ontwikkelingen en nieuwe technologieën die voorhanden zijn.

Dat zou uiteindelijk moeten leiden tot onder meer de raadpleging en het beheer van dossiers zonder enige fysieke of geografische belemmering.

De FOD Justitie wil bijdragen tot een **proactieve** Justitie die inspeelt op de veranderingen binnen onze samenleving en **adequaat** reageert op nieuwe situaties.

## COHERENTIE

De FOD Justitie streeft zoveel mogelijk **coherentie** na in de wisselwerking van zijn werkprocessen alsook een **homogeen** dienstenaanbod ten aanzien van de burger, zijn buitendiensten, de Rechterlijke orde en zijn overige partners.

De FOD Justitie wil het werk van zijn personeel en diensten zodanig organiseren dat de geleverde inspanningen tot harmonieuze gemeenschappelijke resultaten leiden.

De FOD Justitie wil inzetten op de coördinatie van zijn partners, zodanig dat Justitie, als één geheel, ten dienste staat van de burger.

## TOEGANKELIJKHEID

Justitie kan alleen doelmatig zijn wanneer zij **toegankelijk voor iedereen** is. De FOD Justitie wil ertoe bijdragen om Justitie **financieel** en **materieel** toegankelijk te maken voor alle rechtzoekenden. De FOD Justitie wil meer toegankelijkheid aan de dag leggen als klankbord en in zijn dialoog en communicatie met de burger en met zijn partners.

De samenleving verwacht terecht een transparante Justitie. Dat betekent dat zij moet kunnen bogen op een heldere en inzichtelijke werking, een herkenbare en gestructureerde dienstverlening alsook transparantie in de ondersteuning en de kosten die daarmee gepaard gaan.

De differentiatie van taken en verantwoordelijkheden binnen de FOD Justitie is vaak een rem op de transparantie van zijn dienstverlening. De FOD Justitie wil zich profileren als een organisatie die dicht bij de burger staat, een heldere communicatie verzorgen in het verlengde van de vragen en verwachtingen van diezelfde burger, en het laagdrempelig karakter van zijn diensten doortrekken.

## EFFICIËNTIE

De FOD Justitie wil **diensten** en **resultaten** bieden binnen de voorwaarden waartoe hij zich verbindt. Daaraan wordt concreet gestalte gegeven door de naleving van de termijnen en snelheid van uitvoering; een oordeelkundig beheer van de middelen, rekening houdend met de geplande besparingen en het beschikbare budget; en de keuze van de passende werkprocessen om dat alles te realiseren.

De FOD Justitie wil een **kwaliteitsvolle** dienstverlening bieden. Dat resulteert in processen die bevattelijk zijn voor iedereen, in welomschreven dienstverlening en in een kwaliteitscontrole om na te gaan of de diensten beantwoorden aan de technische normen en tot voldoening strekken bij de burger en de samenleving.

## GELOOFWAARDIGHEID

De FOD Justitie wil geloofwaardig zijn in de ogen van alle actoren van Justitie en van de burger door blijk te geven van zin voor verantwoordelijkheid bij de uitvoering van zijn opdrachten. Die uitvoering moet gepaard gaan met een coherente **communicatie**. De beoogde geloofwaardigheid wordt hierbij niet gezien als een doel op zich, wel als uitkomst van de geleverde inspanningen op het vlak van coherentie en **verantwoordelijkheid**.

De FOD Justitie wil ten volle zijn verantwoordelijkheid nemen in zijn bevoegdheidsdomeinen. Hij staat in voor zijn daden en staat borg voor zijn dienstenaanbod, op alle hiërarchische niveaus, met betrekking tot zowel zijn dienstverlening als de aanwending van de beschikbare middelen en het behalen van zijn doelstellingen.

De FOD Justitie wil bijdragen aan de geloofwaardigheid van Justitie. Die geloofwaardigheid geldt als een **topprioriteit** en is een absolute voorwaarde om het beleid en de genomen beslissingen ingang te doen vinden.

## **De FOD Justitie wil:**

### **TEN DIENSTE VAN DE BURGER STAAN**

Ongeacht de technologische, taalkundige of geografische factoren focust de FOD Justitie zijn inspanningen qua dienstverlening en communicatie op de burger. De FOD Justitie zal een proactieve houding hanteren bij de continue reflectie met het oog op de optimalisering van zijn dienstverlening.

### **DE STAATSHERVORMINGEN UITVOEREN**

Gelet op het grote aantal uitdagingen en werven op het vlak van Justitie moet de FOD Justitie zijn rol in alle opzichten vervullen om de uitvoering ervan mogelijk te maken.

De doelstellingen van dit managementplan zijn overigens deels gericht op de concrete uitvoering van die hervormingen. De FOD Justitie wil een actieve rol vervullen inzake de uitwerking van het toekomstig gerechtelijk landschap.

### **SAMEN-WERKEN**

Onze ambities hebben pas kans op slagen wanneer wij samenwerken en meer de focus leggen op samenwerking en transversaliteit, zowel binnen de FOD Justitie als met onze externe partners.

### **DE INBRENG VAN ALLE ACTOREN BEVORDEREN**

De inbreng van alle - directe of indirecte - gerechtelijke actoren is van wezenlijk belang om de ambities van Justitie te kunnen waarmaken. De FOD Justitie bevindt zich op een kruispunt van verscheidene wegen, een gelegenheid bij uitstek om alle betrokken partijen samen te brengen en hun inbreng en inzet op een hoger plan te tillen.

### **DE NALEVING VAN DE FUNDAMENTELE WAARDEN VAN JUSTITIE BEVORDEREN**

Justitie staat in de eerste plaats voor een waarde. Justitie als concept refereert aan gelijkheid, aan evenwichtige betrekkingen tussen mensen. In een middeleeuwse formulering wordt zij aldus aangezien als "de kunst van het goede en het gelijke".

Justitie heeft een fundamentele maatschappelijke roeping, en de FOD Justitie wil binnen zijn bevoegdheidsfeer de waarden die Justitie voorstaat zoveel mogelijk naleven en doen naleven.

Als federale overheidsdienst willen wij optreden in de lijn van de supranationale waarden, onderschreven door de leden van de Europese Unie en van de Verenigde Naties: waardigheid, vrijheid, burgerschap, gelijkheid, solidariteit, verdraagzaamheid en de rechtstaat.

# Het waardencharter

---

Een waardencharter creëert een ethisch kader dat de medewerkers elke dag opnieuw stimuleert bij de uitoefening van hun functie.

Als FOD Justitie willen wij ons profileren als een moderne organisatie en onze bedrijfscultuur overbrengen. Deze cultuur wordt weerspiegeld in de waarden die ons definiëren als organisatie, waarden die wij met ons willen meedragen en die wij delen.

Deze waarden, die onze acties en gedragingen niet alleen in onze professionele relaties, maar ook op interpersoonlijk vlak leiden, zijn neergeschreven in een charter. Dit maakt onze organisatie uniek.

## “Zeven waarden voor de FOD Justitie”

Om onze ambities en onze visie te bereiken, engageert iedere medewerker zich ertoe deze zeven waarden na te leven.

### **RESPECT**

Wij tonen begrip voor en houden rekening met de anderen.

### **INTEGRITEIT**

Wij zijn onberispelijk in gedrag, handelingen en beslissingen, rekening houdend met de normen en waarden van onze organisatie.

### **SAMENWERKING**

Wij bundelen de krachten om samen tot het gewenste resultaat te komen.

### **PROFESSIONALISME**

Wij ontwikkelen voortdurend onze deskundigheid en wij willen kwalitatieve diensten en producten afleveren.

### **RECHTVAARDIGHEID**

Wij handelen correct en onbevooroordeeld, met eerbied voor ieders rechten en plichten.

### **KLANTGERICHTHEID**

Wij treden proactief op en garanderen kwaliteitsvol werk dat aansluit bij de noden en verwachtingen van onze klanten.

## **MAATSCHAPPELIJK ENGAGEMENT**

Binnen onze activiteiten houden wij rekening met wat er leeft op het vlak van maatschappij, milieu en economie.

# De strategische thema's

---

## **Strategisch thema 1: "Hervorming van de Rechterlijke orde"**

Wij willen de hervorming van het gerechtelijke landschap, de oprichting van de familierechtbank, de invoering van een nieuw besturingsmodel en de uitbreiding van de mobiliteit van magistraten en gerechtspersoneel op efficiënte wijze ondersteunen:

- door het voorstellen van de wetgevingsaanpassingen die noodzakelijk zijn om deze hervorming mogelijk te maken;
- door het ondersteunen van de invoering van nieuwe beheersstructuren binnen de Rechterlijke orde die op termijn instaan voor het beheer van het personeel, de financiële en materiële middelen en de mobiliteit van de magistraten en het gerechtspersoneel;
- door het garanderen van de invoering van een nieuw evolutief besturingsmodel voor de Rechterlijke orde dat is gegrond op beheersovereenkomsten met duidelijke operationele doelstellingen en op de aanpassing van de structuren;
- door het ontwikkelen van nieuwe beheersinstrumenten om de invoering ervan te ondersteunen;
- door het aanpassen van onze huidige structuren en werking teneinde de invoering te ondersteunen;
- door het aanpassen van de IT-platformen en het garanderen van de logistieke ondersteuning;
- door het verzekeren van de continuïteit van de dienstverlening van de FOD Justitie aan de Rechterlijke orde.

## **Strategisch thema 2: "Verbetering van de gerechtelijke doorlooptijden via de optimalisatie van de processen"**

Wij willen de motor zijn van een samenwerkingsdynamiek met het oogmerk op significante wijze de gerechtelijke doorlooptijden te verbeteren en de gerechtelijke achterstand te verminderen en bij te dragen aan een optreden van Justitie binnen een sociaal aanvaardbare termijn:

- door een drijvende kracht te zijn in de samenwerkingsdynamiek tussen alle actoren van Justitie via het sluiten van een pact;



- door het formaliseren via dat pact van de wederzijdse verbintenissen van de onderscheiden actoren bij de verwezenlijking van gemeenschappelijke doelstellingen;
- door het opzetten van synergieën tussen de missies van de verschillende gerechtelijke actoren;
- door het uitbreiden van de structuren van de FOD Justitie (het directiecomité en het directoraat-generaal Rechterlijke organisatie) tot de gerechtelijke overheden;
- door het verzekeren van de kwaliteit van het gerechtelijk proces, inzonderheid via een performanter en geïntegreerd beheer van de processen ervan;
- door het voorstellen van wetgevingsaanpassingen die kunnen bijdragen tot het optimaliseren van het gerechtelijk proces.

### **Strategisch thema 3: “Effectieve uitvoering van de straffen en maatregelen”**

Wij willen de effectieve uitvoering van de straffen en maatregelen garanderen:

- door het invoeren van partnerschappen op alle niveaus van de strafrechtsketen zodat de uitspraak van de straffen en maatregelen en het vermogen om die uit te voeren zouden worden gerealiseerd met inachtneming van het strafuitvoeringsproces, binnen een zo kort mogelijke termijn;
- door maximaal gebruik te maken van de mogelijkheden geboden door de differentiëring van de straffen en maatregelen en de aanpassing van de capaciteitsnaden in dat opzicht;
- door het analyseren en ontwikkelen van nieuwe alternatieven voor de voorlopige hechtenis en de gevangenisstraf (inzonderheid door benchmarking op internationaal vlak);
- door het analyseren en voorstellen van ontwikkelingen van de wetgeving en van het strafrechtelijk beleid (tarief in strafzaken, depenalisering,...).

### **Strategisch thema 4: “Defederalisering van de bevoegdheden in het justitiedomein”**

Wij willen uitvoering geven aan de wettelijke verplichting opgenomen in het regeerakkoord: defederalisering van de organisatie en de bevoegdheden van de justitiehuisen en van het strafrechtelijk beleid, van het jeugdsanctierecht, van de gesloten centra voor minderjarigen, van de huurovereenkomsten:

- door het uitwerken en verwezenlijken van een veranderingsprogramma dat wordt gekenmerkt door duidelijkheid, transparantie, coherentie en continuïteit, zodat die overheveling mogelijk wordt;
- door het sluiten van een samenwerkingsakkoord tussen de federale staat en de gefedereerde entiteiten teneinde de coherentie en de continuïteit van de strafrechtssketen te vrijwaren;
- door het invoeren van werkmethoden die een coherent en continu verloop van de dossiers in het geheel van de strafrechtssketen en de burgerrechtelijke opdrachten garanderen.

## **Strategisch thema 5: “Veiligheid binnen Justitie”**

Wij willen binnen ons bevoegdheidsdomein een belangrijke rol vervullen op het stuk van de bescherming van de maatschappij, door te werken aan vijf aspecten:

- door het verzekeren van de maatschappelijke veiligheid: transport van gedetineerden, bestrijding van ontsnappingen uit de strafinrichtingen, wetgeving inzake het wapenbezit,...;
- door het verzekeren van de veiligheid van de personen: administratief personeel en gerechtspersoneel, gedetineerden, bezoekers,...;
- door het verzekeren van de informatieveiligheid: inzonderheid door de aanwijzing van een (informatie) "veiligheidsadviseur" zoals bepaald in de wet, die zal worden belast met het toezicht op de veiligheid van de gegevens in de (elektronische dossiers) en de beschikbaarheid van de informatiesystemen;
- door het garanderen van de veiligheid van de infrastructuur van Justitie: gerechtsgebouwen, justitiehuisen, strafinrichtingen, administratieve gebouwen,...
- door te voorzien in een maximale samenwerking tussen de IDPB en de entiteiten van Justitie teneinde het welzijn en de veiligheid van de werknemers te garanderen.

## **Strategisch thema 6 : “IT @ Justitie”**

Wij willen bijdragen tot een performante informatisering die is aangepast aan de behoeften van onze gebruikers, onze partners, maar ook van de burgers:

- door te voorzien in een "Kruispunt Justitie" zodat uitwisseling en dialoog tussen alle actoren betrokken bij de gerechtelijke procedures mogelijk wordt;

- door het ontwikkelen en implementeren van authentieke bronnen van Justitie die ter beschikking worden gesteld van de gemachtigde partijen en door het gebruik van externe authentieke bronnen die nuttig zijn voor Justitie;
- door te voorzien in de beschikbaarheid en de continuïteit van de huidige toepassingen en de technologieën en door de invoering in de organisatie van nieuwe technologieën en infrastructuren die beantwoorden aan de noden van de business;
- door op proactieve wijze rekening te houden met de evolutie van de functies en de structuren van Justitie;
- door het toepassen van een gemeenschappelijke visie en strategie op het informaticabeleid van het departement.

## **Strategisch thema 7: “Een performant beheer van de middelen, aangepast aan de evoluties”**

Wij willen onze medewerkers inzetten en onze middelen (budgettaire en materiële) gebruiken op optimale en aan de evolutie aangepaste wijze:

- door te beschikken over een duidelijk zicht op de menselijke middelen, hun expertise en hun kennis, teneinde lacunes te verhelpen en te voorkomen;
- door het identificeren van de kerntaken in ons departement en erop toe te zien dat de menselijke middelen daartoe op optimale wijze worden ingezet;
- door het organiseren van een kennisbeheer dat het behoud en de ontwikkeling van die middelen mogelijk maakt;
- door het behoud, en indien mogelijk, het opvoeren van het expertiseniveau dat bij Justitie bestaat;
- door het ontwikkelen van acties inzake het welzijn van de personeelsleden van de FOD Justitie;
- door het invoeren van een jaarplanning van de personeelsbehoeften en van alle andere middelen die ons ter beschikking worden gesteld en door te voorzien in een follow-up zodat zo spoedig mogelijk de vereiste aanpassingen kunnen worden doorgevoerd;
- door het correct toepassen van een systeem van jaarlijkse beheerscycli waarin de planning, de toewijzing, het gebruik en de follow-up van onze middelen zijn opgenomen;
- door het rationaliseren van het gebruik van onze middelen om kostenbesparingen en schaalvoordelen te verwezenlijken;

- door het analyseren van de nieuwe functies die noodzakelijk zijn voor Justitie en het analyseren van de behoeften aan personele middelen. Wij willen de mutatie naar nieuwe functies garanderen;
- door alle medewerkers te begeleiden bij de organisatorische en structurele veranderingen van Justitie.

## **Strategisch thema 8: “De kwaliteit van onze dienstverlening in de spotlight”**

Wij willen te allen tijd de kwaliteit van het werk kunnen controleren:

- door het beschrijven van onze werkprocessen en onze dienstverlening, met het oogmerk in de volledige organisatie op uniforme en coherente wijze te werken en de burger een uniforme en kwaliteitsvolle dienstverlening aan te bieden;
- door te voorzien in indicatoren, waardoor onze dienstverlening en processen kunnen worden gemeten op het vlak van kwaliteit en termijnen;
- door het volgen van de ingevoerde indicatoren in boordtabellen en performante beheersinstrumenten, op het stuk van de meest adequate beslissingsniveaus en in overleg met onze partners, teneinde de verwezenlijking van onze doelstellingen te verzekeren en zo snel mogelijk te reageren op veranderingen;
- door het invoeren van instrumenten en structuren voor interne controle met het opzet de kwaliteit van onze processen en dienstverlening te controleren;
- door het invoeren van instrumenten en structuren voor interne audit met het opzet de goede werking van het beheer en de controle van onze processen en dienstverlening te garanderen.

## **Strategisch thema 9: “Verbetering van het juridisch kader in burgerlijk- en strafrecht ten bate van de burger en de samenleving”**

Wij willen bijdragen tot een verbetering van het juridische kader:

- door het uitwerken en invoeren van wetgevende hervormingen, op nationaal en internationaal vlak, met betrekking tot het burgerlijk en gerechtelijk recht, het handelsrecht en het strafrecht, inzake fundamentele rechten en vrijheden, erediensten en niet-confessionele levensbeschouwelijke organisaties, rekening houdend met de politieke prioriteiten;

- door het duidelijk identificeren van de kerndomeinen van de FOD Justitie;
- door het opzetten van een competentiepool “wetgevend werk”, teneinde de kwaliteit, de doeltreffendheid en de coherentie op te voeren en bijgevolg de capaciteit te verbeteren en de in de FOD Justitie beschikbare menselijke middelen te optimaliseren;
- door de wetgevende expertise in de FOD te verzekeren, door middel van een op de toekomst gericht competentiebeheer;
- door op proactieve wijze samenwerking met onze partners op te zetten.

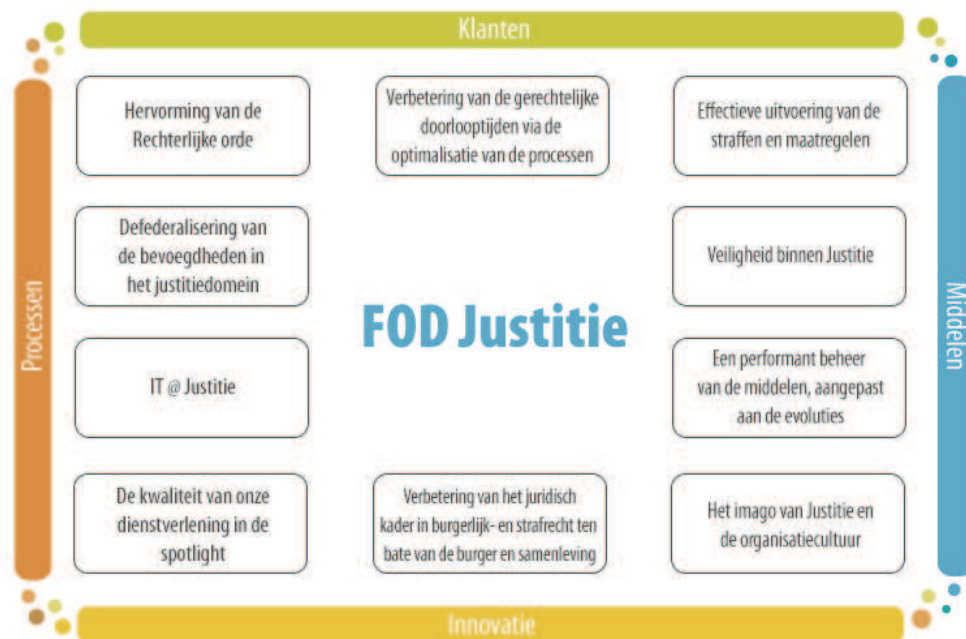
## **Strategisch thema 10: “Het imago van Justitie en de organisatiecultuur”**

Wij willen de burger een coherent beeld van Justitie bieden:

- door ons ten aanzien van de burger en onze partners te profileren als een integrale en coherente organisatie op het stuk van communicatie, acties en beslissingen;
- door op coherente en unieke wijze te dialogeren met de burger en onze partners;
- door een communicatie te ontwikkelen die bijdraagt tot het vormen van een positief beeld van Justitie;
- door erover te waken dat gender mainstreaming wordt geïntegreerd in onze beslissingen;
- door de ontwikkeling van een bedrijfscultuur waardoor onze personeelsleden een gevoel van betrokkenheid bij een unieke organisatie wordt gegeven, zonder structureel, cultureel of geografisch onderscheid;
- door van het waardencharter van de FOD Justitie een levend instrument te maken;
- door de beslissingen van het directiecomité op gestructureerde en eenduidige wijze mee te delen aan alle betrokken actoren.

# De strategische kaart

Een strategische kaart maakt het mogelijk om in een enkel schema de voor een bepaalde organisatie belangrijkste doelstellingen weer te geven.



In onze strategische kaart hebben wij de tien strategische thema's gebundeld en geassocieerd met vier perspectieven: klanten, processen, middelen en innovatie.

Die perspectieven zijn met elkaar verweven: om diensten te verlenen en een klant tevreden te stellen, moeten processen worden uitgevoerd. Opdat de processen operationeel zouden zijn, zijn er middelen nodig. Ten slotte zorgt innovatie ervoor dat de organisatie zich kan ontwikkelen en kan inspelen op de wijzigingen van haar omgeving. Aan elk perspectief werd een kleur toegekend.

Elk thema kan vanuit verschillende perspectieven worden beschouwd. Een strategisch thema beperken tot een enkel perspectief leek ons dan ook te limitatief en zou de uitvoering van de thema's kunnen belemmeren.

Dat betekent echter niet dat elk thema stelselmatig vanuit de vier perspectieven wordt beschouwd: wij wilden immers ook niet in de omgekeerde val lopen en een theoretische constructie maken die niet op concrete handelingen en resultaten gebaseerd is.

De vier perspectieven worden als volgt gedefinieerd.

## Klant

In het kader van het perspectief “klanten” (groen) definiëren wij de doelstellingen ten overstaan van de personen aan wie wij diensten verlenen. Dat zijn de burgers, de slachtoffers, de gedetineerden, maar ook de Rechterlijke orde, de commissies, onze buitendiensten en onze interne organisatie. Die doelstellingen geven antwoord op de vragen: "Wat verwachten de klanten van ons?" en "Wat moeten wij doen ten overstaan van onze klanten om onze missie en visie te realiseren?". Daarbij ligt de nadruk op de kwaliteit van onze dienstverlening en producten en de klantentevredenheid.

## Proces

Het perspectief “proces” (oranje) betreft de interne werking van onze organisatie en geeft een antwoord op de vraag "Hoe kunnen wij onze opdrachten het best uitvoeren?". De doelstellingen van dit thema beogen de inventarisatie, de omschrijving, de controle en de follow-up van onze werkprocessen. Daarbij ligt de nadruk op de snelheid en de kwaliteit van ons dagelijks werk.

## Middelen

Het perspectief “middelen” (blauw) behelst de aspecten inzake het beheer van de materiële en menselijke middelen waarover wij beschikken. Daarbij wordt een antwoord gegeven op de vraag "Met welke middelen kunnen wij onze opdrachten realiseren?". De doelstellingen in dit perspectief beogen de planning en het correcte gebruik van onze middelen op basis van jaarlijkse cycli alsook de opvolging en controle ervan. Daarbij ligt de nadruk op prioriteren en responsabiliseren.

## Innovatie

Het perspectief “innovatie” (geel) is gericht op de groei en ontwikkeling van de organisatie en de nieuwe uitdagingen die onze FOD moet aangaan. Daarbij wordt een antwoord gegeven op de vraag "Hoe kunnen wij onze missie en visie het best realiseren?". Daarbij wordt vooral gestreefd naar een projectmatige aanpak. De nadruk ligt op moderniseren en presteren.

# De uitwerking van de strategie

---

De strategie van de FOD Justitie zal in essentie uitgevoerd worden door elke entiteit waaruit de organisatie bestaat en dit via de realisatie van haar eigen missies. Deze worden in dit hoofdstuk omschreven. De strategische en operationele doelstellingen van elk directoraat-generaal en elke stafdienst worden vervolgens per strategisch thema voorgesteld in hoofdstuk "De strategische en operationele doelstellingen".

## **Het directoraat-generaal Wetgeving, Fundamentele Rechten en Vrijheden (DG WL)**

### **Missie**

Het DG WL is een actor in de ontwikkeling van het recht op het vlak van burgerlijk recht, gerechtelijk recht, handelsrecht, strafrecht, vrijheden en fundamentele rechten en erendiensten en niet-confessionele levensbeschouwingen.

In deze domeinen heeft het DG WL als missie:

- voorbereiden van ontwerpen van nieuwe aan te nemen normen en deze gedurende het gehele normatief proces leiden om het invoeren ervan mogelijk te maken;
- besprekingen voeren over de nieuwe aan te nemen regels op internationaal vlak;
- de Belgische belangen vertegenwoordigen en verdedigen bij de internationale organisaties;
- verzekeren van het in uitvoering brengen en de opvolging van de internationale regelgeving, eveneens in het kader van internationale rapportering en evaluaties;
- adviseren van de minister van Justitie, zowel op strategisch, operationeel als technisch vlak in al deze materies.

In bepaalde domeinen heeft het DG WL eveneens als missie om de wetgeving in individuele gevallen toe te passen.



## Visie

Het DG WL wil een “Center of Excellence” en een referentiepunt zijn voor alle actoren en partners van Justitie.

Vanuit dat oogpunt wil het DG WL:

- een sterke identiteit creëren, door de duidelijkheid van zijn organisatie en zijn beslissingslijnen, door de standaardisatie en efficiëntie van zijn processen;
- zijn competenties ontwikkelen, zowel op individueel vlak als op organisatieniveau, en de afstemming garanderen van de individuele competenties op de noden van de organisatie, door een toekomstgericht human resourcesbeleid en een modern kennismanagement;
- een samenhorigheidsgevoel creëren bij alle medewerkers van de organisatie, door doelgerichte collectieve acties, vorming en communicatie;
- zich open stellen voor het geheel van actoren en partners van Justitie, en een gesprekspartner worden waar men niet omheen kan, door het opzetten van netwerken en structureel overleg.

## Het directoraat-generaal Rechterlijke organisatie (DG ROJ)

### Missie

De missie van het DG ROJ wordt rond twee polen omschreven:

Doordat het DG ROJ concepten levert voor de modernisering van de Rechterlijke orde, werkt het mee aan en ondersteunt het dit proces zodat het nieuwe gerechtelijke landschap wordt gedefinieerd en ten uitvoer wordt gelegd;

Het DG ROJ ondersteunt de werkzaamheden van de Rechterlijke orde op alle gebieden die noodzakelijk zijn voor de werking ervan: de organieke wetgeving betreffende de rechterlijke macht, personeel, ICT, gebouwen, materieel, gerechtskosten en centraal strafregister.

### Visie

Het DG ROJ baseert zich en steunt op de door de rechtsbeoefenaars en academici erkende vaardigheden om zijn optreden om te zetten door:

op grond van zijn ervaring en knowhow en ten behoeve van de voorbereiding van het nieuwe gerechtelijke landschap, een pro-actief beleid te voeren om het te ontwerpen en de toepassing ervan te waarborgen.

En door:

zich te engageren voor een gestructureerd overleg met de gerechtelijke overheden zodat hun behoeften kunnen worden achterhaald om in het kader van een besturingsmodel eraan te voldoen.

## **Het directoraat-generaal Penitentiare inrichtingen (DG EPI)**

### **Missie**

Wij waarborgen een rechtsconforme, veilige, humane en geïndividualiseerde uitvoering van vrijheidsbenemende straffen en maatregelen met het oog op een optimale terugkeer in de maatschappij.

### **Visie**

Wij staan voor een innovatief penitentiair beleid, waarin de gedetineerde centraal staat, vanuit goede praktijken op het terrein en vanuit ons professionalisme, onze ervaring en expertise.

Ons detentiemodel steunt op het evenwicht tussen dynamische en passieve veiligheid waarbij de rechten en plichten van de gedetineerde en het personeel en de integriteit van alle medewerkers richtinggevend zijn.

Wij voeren een resultaatgericht beheer op elk niveau binnen onze organisatie waarbij partnerschappen een belangrijke hefboom zijn.

## **Het directoraat-generaal Justitiehuisen (DG MJH)**

### **Missie**

Het directoraat-generaal Justitiehuisen staat in voor:

- de justitiële begeleiding en het toezicht van daders in opdracht van de gerechtelijke en/of administratieve overheden, gericht op het voorkomen van recidive;
- het onthaal, het informeren, het bijstaan en doorverwijzen van slachtoffers;
- het informeren en voorkomend doorverwijzen van burgers die betrokken zijn bij een conflict of geconfronteerd worden met een gerechtelijke procedure;
- het verstrekken van informatie aan de gerechtelijke en/of administratieve overheden in functie van hun besluitvorming;
- het ondersteunen van een coherent beleid met betrekking tot alternatieve wijzen van conflicthantering en sanctionering;

en steunt zich hierbij op deontologische en methodologische principes.

## **Visie**

Het directoraat-generaal Justitiehuisen wil:

- actief bijdragen tot een humane en toegankelijke Justitie, waarbij de responsabilisering van de justitiabele voorop staat;
- daartoe bijdragen tot een breed maatschappelijk draagvlak voor alternatieve conflicthantering en sanctionering;
- vanuit zijn ruime ervaring en expertise, een geprivilegieerde gesprekspartner zijn van de minister evenals van de verschillende actoren met betrekking tot de domeinen waarvoor het bevoegd is;
- een bewuste politiek voeren van gestructureerde partnerschappen met alle andere betrokken partijen;
- een vernieuwende, transparante en resultaatgerichte organisatie zijn, hiertoe steunend op het professionalisme, de loyaleiteit en het hoge niveau van deskundigheid van zijn medewerkers;
- de methodologie en deontologie voor de uitvoering van zijn opdrachten verder ontwikkelen op basis van een wetenschappelijke onderbouw, gericht op het evenwicht tussen de individuele en maatschappelijke belangen en op de rechtsgelijkheid van de justitiabele, en conform aan de algemene principes van de "Rechten van de Mens";
- de overheveling van de bevoegdheden van het DG Justitiehuisen op het federale niveau naar de deelstaten uitvoeren zonder afbreuk van de continuïteit van de kwalitatieve dienstverlening.

## **De stafdienst Personeel en Organisatie (SD P&O)**

### **Missie**

De stafdienst P&O is de motor achter het HR-beleid en de organisatieontwikkeling van de FOD Justitie.

In die optiek biedt de stafdienst P&O het algemeen kader, de methodologische ondersteuning en expertise om aan de noden van de organisatie, de entiteiten, de P&O-diensten, de lijnmanagers en de medewerkers tegemoet te komen en te responsabiliseren op volgende domeinen:

- competentie- en kennismanagement;
- strategische HR-planning;

- selectie voor de centrale diensten en beweging van het personeel;
- HR-harmonisatie;
- sociaal overleg;
- ontwikkeling van de organisatie en beheer van de kwaliteit;
- geïnformatiseerd beheer van HR-gegevens en van de indicatoren;
- welzijnsbeleid;
- diversiteitsbeleid;
- interne P&O-communicatie;
- administratief en financieel beheer van de personeelsdossiers van de centrale diensten.

## **Visie**

Wij streven ernaar een expertise- en ondersteuningscentrum te zijn dat als dienstenleverancier voor P&O-materies uitmunt in klantgerichtheid en vakbekwaamheid.

Professioneel en integer, creatief en pro-actief, respectvol en sociaal betrokken, zo gaan wij op zoek naar oplossingen die een bijdrage leveren aan de efficiëntie en het welzijn van de organisatie en haar personeelsleden.

## **De stafdienst Budget, Beheerscontrole en Logistiek (SD BBL)**

### **Missie**

Aan de FOD het algemeen kader en de methodologische ondersteuning bieden om:

- de behoeften aan begrotingsmiddelen en logistieke middelen optimaal uit te drukken en te motiveren;
- de toegekende middelen optimaal te benutten;
- de realisering van de objectieven op te volgen en desgewenst bij te sturen;
- beleidsondersteunende rapportering te verzorgen, zowel analytisch als synthetisch;

- verantwoording af te leggen over de aanwending van de middelen en de bekomen resultaten.

## **Visie**

De stafdienst biedt de omgeving aan waarbinnen de behoeften geraamd, gerealiseerd en verantwoord worden.

Binnen deze omgeving is het mogelijk om de bevoegdheden van de DG's te identificeren.

De jaarlijkse behoefteplanning wordt aangestuurd door de operationele plannen. Een netwerk van correspondenten verzekert de betrokkenheid van de DG's. De accountmanagers binnen de stafdienst begeleiden de DG's bij het realiseren van hun plannen.

De stafdienst zal beheersondersteunende (uitvoering) en beleidsvoorbereidende (planning) rapportering bieden.

## **De stafdienst ICT (SD ICT)**

### **Missie**

Wij voorzien in een afgestemde ICT-dienstverlening aan Justitie in functie van een integrale rechtszorg.

Wij verzekeren de functionele en technische samenhang en bieden het technologisch kader voor de uitwisseling van informatie tussen alle actoren betrokken bij Justitie.

### **Visie**

Wij zullen uitgroeien tot een professionele en innovatieve organisatie, die samen met haar klanten een kwaliteitsvol ICT-aanbod creëert, om zo bij te dragen tot een eigentijdse Justitie.

## **De Diensten van de voorzitter**

### **Missie**

De Diensten van de voorzitter ondersteunen de entiteiten van onze FOD en zijn partners door:

- de strategische ondersteuning van het directiecomité en de begeleiding van de operationalisering van de strategie;
- de omkadering van de communicatie en de initiatieven inzake duurzame ontwikkeling;
- de juridische ondersteuning;
- de coördinatie van de internationale betrekkingen en de parlementaire vragen;
- de verlening van facilitaire diensten voor de centrale diensten.

## Visie

De Diensten van de voorzitter willen een transparante en professionele organisatie zijn, steunend op de kwaliteit, de inzet en de kennis van hun medewerkers. Door hun aanwezigheid doorheen de hele organisatie dragen ze ertoe bij de FOD een positief imago en een professionele organisatiecultuur te verlenen.

## Interne audit

### Missie

De Interne audit is een verbeterinstrument voor het management dat beoogt het beheer van de organisatie te verbeteren. Dit instrument geeft de leidinggevenden de mogelijkheid hun verantwoordelijkheden beter uit te oefenen, doordat risico's beter beheerd en resultaten beter gestuurd kunnen worden. De dienst Interne audit werd nog niet opgericht binnen de organisatie, maar in 2014 zal er werk van worden gemaakt. Deze dienst zal de betrouwbaarheid van het systeem van interne controle (in de ruime zin) evalueren en suggesties ter verbetering ervan formuleren. Door de evaluatie via een systematische en methodische benadering van de managementprocessen inzake risico's, controle en bedrijfsmanagement en door de formulering van voorstellen om de effectiviteit ervan te verhogen, zal deze dienst de organisatie ondersteunen bij het behalen van de doelstellingen.

## De Informatieveiligheidsadviseur

### Missie

De Informatieveiligheidsadviseur adviseert de voorzitter van het directiecomité omtrent alle aspecten van de informatieveiligheid. Hij bevordert de naleving van de veiligheidsvoorschriften opgelegd door of krachtens een wets- of reglementsbevestiging en het aannemen van een veiligheidsgedrag bij de personen tewerkgesteld in onze FOD. Hij legt de nodige documentatie aan en ziet toe op de naleving binnen onze FOD van de opgelegde veiligheidsvoorschriften. Alle vastgestelde inbreuken worden schriftelijk een uitsluitend

aan de voorzitter van het directiecomité meegedeeld, vergezeld van de nodige adviezen om dergelijke inbreuken in de toekomst te vermijden.

## **De Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk (IDPB)**

### **Missie**

De missie van de dienst bestaat uit het stimuleren van het welzijn op het werk van het personeel van de FOD Justitie. Een en ander moet worden geïntegreerd in een globaal beleid van kwaliteitsmanagement in de organisatie. Conform de regelgevende bepalingen, moeten ongemakken en risicosituaties worden opgespoord en beheerd, moeten maatregelen worden genomen en moeten adviezen worden geformuleerd om overlast en ongevallen te voorkomen.

## **Het Belgisch Staatsblad**

### **Missie**

Het Belgisch Staatsblad (BS) produceert en verspreidt de officiële publicaties en overheidspublicaties. Het BS biedt een aantal databanken aan. Daarnaast geven de diensten van het BS informatie over gegevens die in de publicaties zijn bekendgemaakt. Het BS helpt ook bij de distributie van de informatiebrochures uitgegeven door de FOD Justitie. Het zorgt daarnaast voor de aanmaak van traditioneel drukwerk voor de diensten van Justitie.

# De strategische en operationele doelstellingen

---

Aan elk strategisch thema beantwoorden strategische en operationele doelstellingen van de directoraten-generaal en de stafdiensten. Deze doelstellingen zijn afkomstig van de managementplannen van de leden van het directiecomité, als onderdeel van hun mandaat. Ze werden hieronder opgenomen zoals ze zijn geformuleerd in de managementplannen, waardoor de manier van formuleren van de doelstellingen kan verschillen binnen eenzelfde strategisch thema.

Binnen ieder thema, uitgewerkt door de FOD Justitie, wordt de deelname van de entiteiten als volgt voorgesteld:

## **Naam van het strategisch thema**

### **Naam van de entiteit**

- **Naam van de strategische doelstelling**
  - Naam van de operationele doelstelling

De strategische en operationele doelstellingen van het directoraat-generaal Rechterlijke organisatie en van de stafdienst Budget, Beheerscontrole en Logistiek zullen in het plan gevoegd worden zodra de nieuwe mandatarissen van deze entiteiten in functie treden en hun managementplan hebben uitgewerkt. Als gevolg hiervan zal voorliggend plan in de toekomst dan ook bijgewerkt worden.



## Strategisch thema 1: “Hervorming van de Rechterlijke orde”

### DG WL

- **In samenspraak met de partners, stuurt het DG WL de nodige wetsaanpassingen aan in het kader van de hervorming van de Rechterlijke orde**
  - Opzetten van een overlegproces met de partners betreffende de wetsaanpassingen in het kader van de hervorming van de Rechterlijke orde.

### DG EPI

- **Door een afstemming en optimalisering van de gedeelde processen tussen het DG EPI en de Rechterlijke orde garanderen wij de interne werking en kwalitatieve dienstverlening aan onze klanten**
  - Wij identificeren samen met de verschillende betrokken actoren onze gedeelde processen, bepalen wie verantwoordelijk is voor welke activiteiten en optimaliseren waar nodig de werking.
  - Wij creëren en implementeren samen met de Rechterlijke orde een structuur die onze samenwerking garandeert.

### DG MJH

- **Aanpassen van de overlegstructuren aan de hervorming van het gerechtelijk landschap**

Het DG MJH dient de organisatie van de justitiehuizen te enten op de hervorming van het gerechtelijk landschap. Het DG MJH heeft dan ook als doel om zijn huidige structuur en werking te evalueren en indien noodzakelijk aan te passen.

  - Aanpassen van de structuur en de actuele werking van het DG Justitiehuizen aan de hervorming van het gerechtelijk landschap.

## SD P&O

- **P&O stelt zijn expertise ter beschikking om de hervorming van het gerechtelijk landschap te begeleiden**

De hervorming van het gerechtelijk landschap zal een belangrijke impact hebben op de organisatie van de centrale diensten van Justitie. P&O zal zijn expertise ter beschikking stellen om de reglementaire aanpassingen die nodig zijn ten gevolge van deze hervormingen te helpen vorm geven. P&O levert een bijdrage tot een geoptimaliseerd P&O-model in een gedecentraliseerd gerechtelijk landschap.

- P&O voorziet de nodige reglementaire aanpassingen ten gevolge van de gerechtelijke hervormingen.
- P&O draagt bij tot het optimaliseren van een P&O-model in een gedecentraliseerd gerechtelijk landschap.

## SD ICT

- **Proactieve aanpassingen en nieuwe ontwikkelingen**

De stafdienst ICT ondersteunt de hervormingen van de Rechterlijke orde proactief door waar nodig de totale ICT-omgeving aan te passen en door de realisatie van nieuwe IT componenten, zoals voor Business Intelligence (BI) en het beheer van gerechtskosten.

- Wij staan in voor de aanpassingen van de bestaande toepassingen, en desgevallend van de gebruiksrechten, afgestemd op de implementatie van de hervormingen van het gerechtelijk landschap.
- Wij passen de bestaande toepassingen en de gebruiksrechten aan in functie van de splitsing van het gerechtelijk arrondissement Brussel-Halle-Vilvoorde.
- Wij verzekeren de ontwikkeling van een nieuwe toepassing voor het beheer van de gerechtskosten die moet toelaten om op een proactieve manier en met een minimale administratieve last de gerechtskosten te beheren en de nodige beleidsinformatie aan te reiken.
- Wij bouwen het technologisch BI-platform verder uit onder meer door de informatie binnen de diverse databanken te ontsluiten en dit in afstemming met het Business Intelligence Competence Center (BICC) binnen Justitie.

## Diensten van de voorzitter

- **Ondersteuning van de hervorming van het gerechtelijk landschap en de ontwikkeling van een besturingsmodel**

De Diensten van de voorzitter willen waar mogelijk een bijdrage leveren aan de hervorming van de Rechterlijke orde via onder meer de ondersteuning van de hertekening van het gerechtelijk landschap en van de uitbouw van een besturingsmodel voor de Rechterlijke orde, dit door een actieve rol te spelen bij de bevordering van de samenwerking tussen en de onderlinge afhankelijkheid van alle betrokken actoren, vooral op methodologisch en communicatief vlak.

- Een methodologische ondersteuning bieden opdat de Rechterlijke orde een besturingsmodel kan ontwikkelen en toepassen, dat aangepast is aan de organisatie en tegelijk aansluiting vindt bij het besturingsmodel van de FOD Justitie.
- Het verzorgen van de communicatie met betrekking tot de hervorming van de Rechterlijke orde, aangepast aan de noden van alle betrokkenen en belanghebbenden.

- **Verzekeren van de continuïteit van de geleverde diensten**

De Diensten van de voorzitter stellen, ten behoeve van alle actoren betrokken bij de hervorming, hun kennis en expertise ter beschikking en passen hun dienstverlening indien nodig aan, om de continuïteit ervan te kunnen verzekeren.

- Alle diensten van de voorzitter waarborgen de continuïteit en de kwaliteit van de geleverde diensten, ten behoeve van alle belanghebbenden, beïnvloed door de evoluties binnen het gerechtelijke landschap.

## Strategisch thema 2: “Verbetering van de gerechtelijke doorlooptijden via de optimalisatie van de processen”

### DG WL

- **In overleg met de partners en op basis van de jaarverslagen van de gerechtelijke autoriteiten, normatieve voorstellen ontwikkelen om een sneller en efficiënter gerechtelijk proces toe te laten**
  - Ontwikkelen en aanwenden van een analyseproces gebaseerd op de rapporten van de gerechtelijke autoriteiten.
  - Normatieve voorstellen maken gebaseerd op de analyse van de rapporten van de gerechtelijke autoriteiten.

### DG EPI

- **Integrale strafketen**

Wij streven naar een performante afstemming van alle etappes binnen de strafketen door regelmatig overleg en samenwerking met alle betrokken actoren. Deze integrale strafketenbenadering waarborgt voor de gedetineerde, voor onze medewerkers en voor de maatschappij een effectievere en efficiëntere strafuitvoering.

  - Wij bieden proactief verbetervoorstellen aan met het oog op een optimaal strafbeleid en dit o.a. vanuit de vastgestelde disfuncties en onze alertheid voor de maatschappelijke en politieke verwachtingen.
  - Wij nemen de nodige initiatieven opdat alle actoren binnen de integrale strafketen een beter inzicht hebben in onze gedifferentieerde aanpak en in de beschikbare regimes in functie van de benutting ervan bij de straftoemeting en –uitvoering.
- **Implementatie regelgeving**

Wij verzekeren een geharmoniseerde implementatie van de regelgeving binnen iedere inrichting. Wij ontwikkelen de aan deze regelgeving gerelateerde processen en procedures en begeleiden de daaruit voortvloeiende verandering.

  - Wij hanteren een gestandaardiseerde methodiek om een vlotte en correcte implementatie, opvolging en desgevallend bijsturing van regelgeving te verzekeren op de verschillende niveaus binnen onze organisatie en bij de betrokken partners.

- **Partnerschappen**

Wij investeren actief in het uitbouwen van onze nationale en internationale netwerken om een daadwerkelijke dynamiek van wederzijdse ondersteuning te creëren. Wij maken gebruik van de opportuniteiten die ons worden geboden door onze publieke en private partners om onze eigen expertise te verrijken en onze opdrachten beter te vervullen.

- Wij toetsen systematisch bij vergelijkbare organisaties binnen ons netwerk af of zij reeds geconfronteerd zijn met bepaalde situaties en hoe ze daarmee zijn omgegaan en of zij bepaalde goede praktijken hebben ontwikkeld en/of reeds hebben toegepast.
- Wij documenteren onze eigen goede praktijken of ervaringen en stellen die actief ter beschikking van de andere organisaties binnen ons netwerk.
- Wij gaan, waar relevant en mogelijk, formele partnerschappen aan met zowel publieke als private organisaties die een bijdrage kunnen leveren tot het bereiken van onze doelstellingen.

## DG MJH

- **Verhogen van de uitvoeringscapaciteit van de opdrachten**

Het DG MJH wil een toereikende capaciteit betreffende de uitvoering van zijn opdrachten ontwikkelen opdat een constant evenwicht zou worden bewaard tussen vraag en aanbod. Er moet worden voorkomen dat er een achterstand is en dat er een wachtlijst ontstaat, zulks door alle ontvangen mandaten snel ten laste te nemen. Het DG MJH wil daartoe toezien op de inachtneming van de processen en de opgelegde termijnen door te voorzien in een zo snel mogelijke tenlasteneming van de mandaten en door te zorgen voor de follow-up ervan via specifiek daartoe ontwikkelde moderne managementtools en –processen. Het DG MJH wil aldus ertoe bijdragen om de strafrechtelijke keten niet te onderbreken en de coherentie ervan te waarborgen. Met bijzondere aandacht voor elektronisch toezicht, probatie en autonome werkstraffen moeten er ondersteunende maatregelen worden genomen om de opgelopen achterstand met betrekking tot de uitvoering van deze mandaten weg te werken.

- Het DG MJH voert ondersteunende maatregelen in om het wegwerken van de opgelopen achterstand met betrekking tot de uitvoering van de mandaten in de justitiehuisen te faciliteren en om de flux beheersbaar te maken.

## SD ICT

- **Dashboards, monitoringtools en automatisering van bedrijfsprocessen**

De stafdienst ICT biedt door realisatie van dashboards en monitoringtools de nodige ondersteuning voor het bewaken van de doorlooptijden, ondersteunt de verdere automatisering van de bedrijfsprocessen en bouwt een gestructureerde elektronische gegevensuitwisseling verder uit, onder meer via de realisatie van het “Justitiële Kruispunt”.

- Wij voorzien in de uitbouw van de nodige technologische platformen en een gepaste functionele ondersteuning van de verschillende entiteiten binnen Justitie om op basis van zogenaamde procesindicatoren de doorlooptijden te bewaken.
- Wij bewaken de toevoeging van het luik “proces-automatisering”, op een gestandaardiseerde wijze conform aan de gevalideerde SOA-architectuur (Service Oriented Architecture), binnen alle nieuwe toepassingen.
- Wij voorzien de aansluiting van de diverse bestaande en nieuwe toepassingen aan het “Justitiële Kruispunt” in functie van de gestructureerde en geautomatiseerde, interne en externe, gegevensuitwisseling.

## Strategisch thema 3: “Effectieve uitvoering van de straffen en maatregelen”

### DG WL

- **Ontwikkelen van normatieve voorstellen om een effectieve en efficiënte uitvoering van straffen en maatregelen mogelijk te maken, in overleg met de partners, op basis van hun vaststellingen en suggesties en hun inschatting van de haalbaarheid en beschikbare middelen, en op basis van internationale benchmarking**
  - Overgaan tot rechtsvergelijking van de geldende wetgeving inzake de uitvoering van straffen en maatregelen in verschillende EU-landen, en een externe benchmarking uitvoeren.
  - Opzetten en aanwenden van een overlegproces met de partners om volgens een afgesproken manier normatieve voorstellen te ontwikkelen die kunnen bijdragen aan een effectieve en efficiënte uitvoering van straffen en maatregelen.

### DG EPI

- **Dynamische leefwereld**

Wij willen een “dynamische” leefwereld voor de gedetineerde waarin hij als persoon kan evolueren, waarin hij kansen krijgt om zijn verantwoordelijkheid op te nemen en zichzelf te ontplooien en waarin hij zich naar best vermogen kan voorbereiden op zijn terugkeer naar de samenleving. Deze leefwereld beoogt een maximale weerspiegeling te zijn van de maatschappij en voorkomt zoveel mogelijk detentieschade.

  - In functie van de typologie van de inrichting bepalen wij de minimale elementen, diensten en normen, gebaseerd op de regelgeving en goede praktijken, die de hoekstenen van een dynamische leefwereld zijn.
  - Wij waarborgen een gedifferentieerd en coherent aanbod, ten aanzien van het individu, in functie van het regime en ter ondersteuning van een sereen klimaat. Er is steeds een basispakket beschikbaar dat een evenwicht biedt voor de tijd in en uit de cel.

- **Classificatie en strafdifferentiatie**

Wij bieden gedifferentieerde regimes aan zodat de meest veilige en zinvolle uitvoering van de vrijheidsbenemende straffen en maatregelen voor elke gedetineerde en de maatschappij verzekerd zijn. Elke gedetineerde wordt, in functie van zijn profiel en traject en op basis van onze expertise, toegewezen aan het meest geschikte regime.

- Wij voorzien binnen ieder ressort voldoende regimes om de realisatie van het individueel detentieplan mogelijk te maken en dit in overeenstemming met het politiek beleid inzake strafdifferentiatie.
- Om een rechtsgelijke behandeling van elke gedetineerde te waarborgen, bepalen wij objectieve criteria voor zijn classificatie binnen het meest aangewezen regime in functie van zijn persoonlijke evolutie.

- **Benutten van technologische vernieuwing**

Wij willen de technologische vernieuwing benutten om te komen tot een performante, eigentijdse en toekomstgerichte werking. Hierbij worden de voorzieningen voor de gedetineerden, de administratieve processen en de veiligheid centraal geplaatst.

- Wij volgen actief de technologische vernieuwing o.a. door de deelname aan congressen of het bezoek aan andere organisaties.
- Wij ontwikkelen “proofs of concept” om de meerwaarde te analyseren van de nieuwe technologieën voor de realisatie van onze opdrachten, voor de verbetering van onze werking en onze dienstverlening of voor de ontwikkeling van nieuwe diensten.
- Wij begeleiden de organisatie bij de introductie van nieuwe technologie en streven steeds naar een maximale benutting.

## DG MJH

- **Ontwikkelen van samenwerkingsverbanden & partnerschappen**

Het DG MJH wil de opdrachtgevende overheden, evenals de justitiabele, een optimale en kwaliteitsvolle dienstverlening bieden. Daartoe werkt het samen met de opdrachtgevende overheden en creëert het synergie op basis van overleg. Hiernaast willen wij ook verder bouwen aan een constructieve samenwerking met de partners.

- Het DG Justitiehuisen werkt samen met zijn partners op de verschillende niveaus teneinde de opdrachten uit te voeren en sluit, indien opportuun, specifieke akkoorden af.
- Het DG Justitiehuisen stelt een kader op voor samenwerking met zijn partners.



- **Versterken van de strafuitvoering door de invoering van nieuwe modaliteiten elektronisch toezicht**

Het DG MJH wil bijdragen tot een versterking van de strafuitvoering en een verhoging van de capaciteit door de invoering van nieuwe modaliteiten elektronisch toezicht. Door de ontwikkeling van deze alternatieven voor de detentie wordt er, naast een capaciteitsuitbreiding, gewerkt aan strafdifferentiatie en de strijd tegen straffeloosheid.

- Uitbreiden van het elektronisch toezicht naar het kader van de voorlopige hechtenis onder de vorm van GPS-technologie.
- Uitvoeren van straffen van acht maanden of minder door het invoeren van een bijzondere modaliteit onder de vorm van thuisdetentie met stemherkenning.

## Strategisch thema 4: “Defederalisering van de bevoegdheden in het justitiedomein”

### DG EPI

- **Wij nemen alle nodige initiatieven binnen ons bevoegdheidsdomein opdat de justitiehuisen na de federalisering en de transfer van de gesloten centra de geleverde diensten kunnen garanderen**
  - Wij passen de bestaande Service Level Agreement tussen DG MJH-DG EPI aan.
  - Wij organiseren de uitwisseling van detentiegegevens en –informatie.
  - Wij passen waar nodig de processen aan, bijvoorbeeld deze rond de elektronische enkelbanden.
  - Wij bereiden samen met de justitiehuisen de transfer van de gesloten centra voor om de geleverde diensten tijdens de transitieperiode te garanderen.

### DG MJH

- **Uitvoeren van de overheveling van de bevoegdheden van het DG Justitiehuisen op het federale niveau naar de deelstaten**

Conform het regeerakkoord Di Rupo I van 1 december 2011 moeten de bevoegdheden van het DG Justitiehuisen worden overgeheveld van het federale niveau naar de deelstaten. Het DG MJH heeft dan ook als doel om een veranderingsprogramma uit te tekenen en te beheren dat zich kenmerkt door duidelijkheid, transparantie en consistentie met de uitgestippelde strategie zodanig dat de overheveling mogelijk wordt gemaakt.

  - Bijdragen aan de aanpassing van het wettelijk en het reglementair kader inzake de bevoegdheden van het DG Justitiehuisen.
  - Garanderen van de overdraagbaarheid van de organisatie, haar expertise en haar omkadering en het beperken van de risico's naar kwaliteits- en effectiviteitsverlies.
  - Betrekken van en communiceren naar de verschillende stakeholders gericht op het faciliteren van de bevoegdheidsoverheveling.
  - Ondersteunen van het management van het DG Justitiehuisen teneinde in staat te zijn naast het operationele management ook change management te voeren.
  - Overheveling van het personeel opvolgen en in goede banen leiden teneinde de continuïteit te verzekeren.

- Verzekeren van de continuïteit van informatie-uitwisseling en de compatibiliteit van de verschillende informaticatools en beheersinstrumenten van het DG Justitiehuis met de partners uit de strafrechtsketen.
- Voorbereiden van de overheveling op budgettair en logistiek vlak.

## SD P&O

- **P&O ondersteunt vanuit zijn expertise de overdracht van het huidige statuut van de justitiehuis naar de gefedereerde entiteiten in de beste omstandigheden**  
P&O zal ondersteuning bieden bij de overdracht teneinde de historische rechten van deze medewerkers te verdedigen.
  - P&O verdedigt de historische rechten van de medewerkers naar de gefedereerde carrière toe.

## SD ICT

- **Aanpassing aan de bestaande ICT-systemen**  
De stafdienst ICT biedt de nodige ondersteuning bij de aanpassing van de ICT-systemen ingevolge de voorziene defederalisering van competenties van Justitie en waarborgt hun beschikbaarheid tijdens de overdracht.
  - Wij staan in voor de aanpassingen aan de bestaande SIPAR-suite en Siset-toepassing, in nauw overleg met het DG Justitiehuis en de betrokken ICT-diensten binnen de gefedereerde entiteiten, in functie van het in aanmerking genomen scenario en de precieze timing van de defederalisering van de justitiehuis.
  - Wij staan in voor het onderhoud en het beheer van de bestaande ICT-toepassingen en –systemen, die door de justitiehuis worden gebruikt, met het oog op een verzekerde beschikbaarheid ervan tot de eventuele overdracht van het beheer van de toepassingen en de gegevens aan de ICT-diensten van de gefedereerde entiteiten.
  - Wij verzekeren de implementatie van Windows7 en Office 2010 voor alle gebruikers binnen de gedefederaliseerde diensten om de overdracht van de ICT-omgeving te faciliteren.

- **Toegang tot de unieke/authentieke gegevensbronnen**

De stafdienst ICT waarborgt aan de justitiehuisen de toegang tot de unieke/authentieke gegevensbronnen binnen FOD Justitie nodig voor hun werkzaamheden, onder meer via het "Justitiële Kruispunt".

- Wij staan in voor de ontsluiting, conform aan het informatieveiligheidsbeleid binnen Justitie, van de unieke en/of authentieke gegevensbronnen ten behoeve van de gedefederaliseerde justitiehuisen en dit in nauw overleg met de informatie-eigenaars en desgevallend de ICT-diensten binnen de gefedereerde entiteiten.

## Strategisch thema 5: “Veiligheid binnen Justitie”

### DG EPI

- **Risicobeheer**

Wij definiëren een integraal risicobeleid, uitvoerbaar op ieder niveau, op basis van een gestructureerd kader en voeren de benodigde instrumenten in. Wij verzekeren een permanente opvolging en desgevallend bijsturing binnen alle domeinen.

- Wij hanteren COSO ERM als referentiekader voor het uitbouwen van een integraal risicobeheer binnen alle diensten.
- Wij organiseren interne kwaliteitsanalyses om de werking conform aan de vooraf gedefinieerde processen te garanderen en om de risico's binnen de processen te identificeren en te beheren.
- Wij evalueren op basis van een gestandaardiseerde matrix het individuele risico van elke gedetineerde in functie van het toepassen van de meest aangewezen maatregelen.
- Wij garanderen de communicatie van informatie naar al onze partners en in het bijzonder naar de Rechterlijke orde (SURTAP).

### SD P&O

- **P&O waakt erover dat de elementen uit de preventieplannen voor het personeel worden toegepast, opgevolgd en geëvalueerd**

Iedere medewerker heeft recht op veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. P&O waakt over zijn elementen in de preventieplannen van de FOD Justitie.

- P&O optimaliseert en operationaliseert de processen van het gezondheidstoezicht.
- P&O draagt op efficiënte wijze bij tot het globaal preventieplan en het jaaractieplan.

## SD ICT

- **Risicobeheersing en informatieveiligheidsbeleid**

De stafdienst ICT voorziet in een gestructureerd risicobeheer en voert een vooruitziend beleid m.b.t. de informatieveiligheid en de continuïteit van zijn diensten.

- Wij werken een informatieveiligheidsplan uit en voorzien in een standaardmethodiek voor ons risicobeheer. Dit omvat o.a. een aangepaste disaster-recovery-planning en analyse van onze infrastructuur op single points of failure met het oog op de noodzakelijke waarborging voor onze dienstverlening. Wij waken over de consequente toepassing ervan binnen onze organisatie.
- In rand van de dienstencatalogus bepalen wij, met onze klanten, de vereiste veiligheidsniveaus voor de diensten en producten. Wij streven hierbij voortdurend naar een evenwicht tussen de beveiliging van de interne systemen en de door de gebruikers gewenste functionaliteit en toegankelijkheid.
- Wij ondersteunen onze klanten bij het opstellen van de policies inzake informatieveiligheid t.a.v. gebruikers.
- Wij sensibiliseren onze medewerkers om mogelijke veiligheidsrisico's in de realisatie van onze dienstverlening proactief te melden.
- Wij voorzien jaarlijks in een externe security-audit van onze ICT-omgeving gericht op rapportering en verbeteringsvoorstellen.

## Diensten van de voorzitter

- **De veiligheid verzekeren**

De Diensten van de voorzitter dragen de verantwoordelijkheid over de veiligheid binnen de gebouwen van de centrale administratie en engageren zich dan ook om deze veiligheid voor de toekomst te borgen en verder te optimaliseren.

Dit door in te zetten op onder meer preventie, duidelijke communicatie, kwalitatieve dienstverlening en technologische vernieuwing en onmiddellijke reactie in geval van problemen mogelijk te maken.

- Ontwikkeling van een kwalitatieve en communicatieve dienstverlening voor wat betreft het onthaal en de implementatie van een loket als preventieve veiligheidsmaatregel binnen de centrale administratie.

## Informatieveiligheidsadviseur

- **Invoeren van structuren en middelen teneinde aan te zetten tot de inachtneming van de veiligheidsregels, opgelegd door de wet-of regelgeving en de toepassing van informatieveiligheidsbevorderend gedrag door de medewerkers**

De drie veiligheidsassen zullen moeten worden nageleefd:

1/ er moet een evenwicht gevonden worden tussen het comfort van de gebruiker en de veiligheid;

2/ er moet een evenwicht gevonden worden tussen de beschikbare middelen en de criticiteit van de informatie;

3/ de "Risk appetite" die de organisatie bereid is te nemen, moet bepaald worden door het directiecomité.

- De Informatieveiligheidsadviseur ontwerpt een veiligheidsplan voor een periode van drie jaar, zoals bepaald in artikel 7 van het koninklijk besluit van 17 maart 2013 betreffende de veiligheidsadviseurs.
- De Informatieveiligheidsadviseur onderneemt acties en implementeert processen, met als doel de naleving van de veiligheidsvoorschriften opgelegd door of krachtens een wets- of reglementsbevestiging te bevorderen, na te zien op de naleving binnen de organisatie en hierover verslag uit te brengen bij de voorzitter van het directiecomité.

## IDPB

- **De IDPB is de stuwende kracht van de verbetering van de veiligheid van de werknemers van de FOD Justitie en stelt daartoe op proactieve wijze de noodzakelijke acties voor aan de voorzitter van het directiecomité**
  - De IDPB stelt jaaractieplannen voor om de veiligheid van de werknemers te verhogen en verzekert de optimale afhandeling ervan.
  - De IDPB verzekert efficiënte partnerschappen op het gebied van arbeidsveiligheid, door op proactieve wijze een bijdrage te leveren aan de beschrijving en de optimalisatie van de werkingsprocessen en de interne en externe samenwerking.
    - door de toepassing van de wetgeving betreffende het welzijn op het werk stelselmatig op te nemen in het besluitvormingsproces inzake de verwerving van materiaal en de huisvesting van de ambtenaren (via een efficiënte samenwerking met SD BBL);
    - door de samenwerkingsprocessen tussen Justitie en haar partners, zoals de Regie der Gebouwen, TWW (Toezicht Welzijn op het Werk) enz. te optimaliseren teneinde welzijn en veiligheid te integreren in de keuzes en de besluitvorming.
  - De IDPB werkt met vertegenwoordigers van het sociaal overleg op een efficiënte manier samen bij het optimaliseren van de planning van de follow-up van de

jaarlijkse en vijfjaarlijkse plannen en organiseert regelmatig ontmoetingen tussen laatstgenoemden en de medewerkers en in het veld.



## Strategisch thema 6: "IT @ Justitie"

### DG WL

- **Met de steun van de stafdienst ICT informaticasystemen en –applicaties opzetten, aangepast aan onze noden en aan de noden van de rechthebbenden, om zo de efficiëntie te verhogen**
  - Ontwikkelen en gebruiken van elektronisch documentbeheer.

### DG EPI

- **Wij ontwikkelen een geïntegreerde IT-systeem voor het beheer van de totaliteit van de detentie waarbij wij de gemachtigde partners het gebruik van een unieke gegevensbron garanderen**
  - De nieuwe offender management applicatie SIDIS-suite fungeert als een "end to end" geïntegreerd IT-systeem voor het beheer van de totaliteit van de detentie gerelateerde processen waarbij voor gemachtigde partners het gebruik van de unieke gegevensbron gegarandeerd wordt.

### DG MJH

- **Planning en opvolging van infrastructuur, ICT-toepassingen en ICT-systemen**

Omwille van de permanente groei van zijn opdrachten en vanuit de nagestreefde organisatiecultuur en methodologische werkwijze, beoogt het DG MJH een aangepaste infrastructuur, ICT-toepassingen en ICT-systemen. Hiertoe steunt het op de samenwerking met de betrokken stafdiensten en de Regie der Gebouwen.

  - Het DG MJH bepaalt de behoeften aangaande infrastructuur, ICT-toepassingen en ICT systemen en werkt samen met de betrokken stafdiensten aan de verwezenlijking ervan.

## SD P&O

- **P&O wil HR 3.0 @ Justitie bereiken**

P&O stimuleert empowerment van de medewerkers en de leidinggevend en stelt de nodige moderne eP&O-tools ter beschikking.

- P&O werkt e-HR uit als unieke betrouwbare brondatabank voor alle medewerkers van Justitie.
- P&O implementeert Employee Self-Service / Management Self-Service (ESS/MSS).
- HR 3.0 @ Justitie integreert zich met de federale e-P&O-tools.

## SD ICT

- **Integratie en gegevensuitwisseling in functie van een integrale rechtszorg**

De stafdienst ICT realiseert een moderne en gestandaardiseerde gebruikersomgeving, op basis van herbruikbare modules, waarbij integratie en informatie-uitwisseling centraal staan.

- Wij implementeren een service georiënteerde architectuur (SOA : Service Oriented Architecture) en stellen een dienstencatalogus met herbruikbare "services" op in functie van de evolutie naar deze nieuwe architectuur.
- Wij gebruiken standaard communicatieprotocollen en standaard uitwisselingsformaten.

- **Performante en bedrijfszekere ICT-omgeving**

De stafdienst ICT voorziet de uitbouw van een voldoende redundante, performante en evolutieve ICT-omgeving met aandacht voor een toereikende capaciteit en een aangepaste beveiliging.

- Wij voorzien in een gestandaardiseerde gebruikersomgeving op basis van eigentijdse basis hard- en software.
- Wij voorzien in een centraal beheer van de bedrijfskritische ICT-systemen, en in een systematische en geconsolideerde monitoring ervan.
- Wij streven naar een optimale integratie en geconsolideerd beheer van voice- en datacommunicatie over dezelfde ICT-infrastructuur.
- Wij streven, in overleg met de stafdienst BBL en het DG RO, een adequate huisvesting en geconditioneerde lokalen voor al onze infrastructuur na.
- Wij sluiten OLA's (Organization Level Agreements) met de dienstenleveranciers.
- Wij plannen per kwartaal één maintenance weekend voor redundantietesten en/of aanpassingswerken in onze datacenters met het oog op een optimale stabiliteit en

bedrijfszekerheid. Wij communiceren hierover tijdig met onze klanten zodat zij hun activiteiten kunnen plannen rekening houdende met de eventuele niet beschikbaarheid van de systemen.

- Wij voorzien in een voldoende capaciteitsbeheer met het oog op een aanvaardbare prestatie. Wij opteren primair voor een gecentraliseerde en redundante set-up van alle huidige en toekomstige informatiesystemen en maken daarbij maximaal gebruik van de beschikbare datacentra.
- Wij evalueren regelmatig de behoeften qua back-up en archivering van systeem- en gebruikersdata en voorzien tijdig in de nodige aanpassingen.

- **Evolutieve ICT-fundamenten**

De stafdienst ICT definieert, implementeert en bewaakt een evolutieve ICT-architectuur op basis van gestandaardiseerde technologieën, methodieken en tools.

- Wij evalueren periodiek onze ICT-omgeving in functie van de vereiste compatibiliteit tussen de diverse componenten en de beschikbare ondersteuning door de respectieve producenten en passen onze fundamenten tijdig aan.
- Wij streven naar een beperking van het aantal te ondersteunen technologieën of producten door waar mogelijk te kiezen voor één standaard. Bij het bepalen van onze technologiekeuzes houden wij onder meer rekening met de door de entiteiten gedefinieerde functionele behoeften.
- Wij zorgen voor een actuele documentatie met betrekking tot de door ons gebruikte en aanvaarde architectuurcomponenten met het oog op de consequente aanwending ervan.

- **Samenhangende en duurzame ICT-strategie**

Binnen één samenhangende ICT-strategie, die gebaseerd is op een service georiënteerde architectuur (SOA) en die vastgelegd wordt door het directiecomité, stelt de stafdienst ICT duurzame, herbruikbare en milieuvriendelijke oplossingen voorop.

- Wij onderzoeken de klantenbehoeften op hun onderlinge synergie en stemmen onze strategie en oplossingen daarop af.
- Wij definiëren een integrale ICT-architectuur die een technologisch antwoord biedt op de door de entiteiten gedefinieerde behoeften zoals opgenomen in respectievelijk de managementplannen binnen de FOD Justitie en de strategische krachtlijnen voor de informatisering van de Rechterlijke orde. Hierbij bewaken wij het evenwicht tussen de generieke functionaliteit voor iedereen toepasbaar en de functionaliteit in antwoord op één specifieke behoefte.
- Wij evalueren onze strategie en oplossingen voorafgaand op hun duurzaamheid door bepaling van hun economische, ecologische en sociale impact en nemen dit in rekening bij verdere implementatie.

- Bij het uitfaseren van hardware streven wij naar recuperatie door derden van de afgeschreven materialen.
- **Relevante nieuwe methoden en technologieën**  
De stafdienst ICT informeert zich regelmatig over nieuwe methoden, technologieën en tendensen. De stafdienst ICT analyseert en evalueert deze met het oog op de optimalisering van zijn dienstenaanbod, zijn organisatie en de modernisering van de integrale rechtszorg binnen een kostenbeheersende omgeving.
  - Wij organiseren workshops met onze partners waardoor wij hun relevante, innoverende producten kunnen evalueren.
  - Wij nemen initiatieven om kennis te nemen van nieuwe methoden en technologieën die succesvol worden toegepast bij andere FOD's of bedrijven en evalueren deze op hun relevantie voor onze werking.
  - Wij verwerven een specifieke competentie rond het gebruik van Sharepoint® voor de uitbouw van een zogenaamd samenwerkingsplatform binnen Justitie en kiezen daarbij voor een afgestemde hosting oplossing.
- **Gedecentraliseerde ontwikkeling**  
De stafdienst ICT voorziet in een functioneel en technologisch kader waarbinnen de entiteiten zelf lokale toepassingen kunnen ontwikkelen die bijdragen tot de globale ICT-strategie.
  - Wij bepalen de methodiek, de technologie, de processen en procedures voor lokale ontwikkelingen door onze klanten.
  - Wij bevorderen het gebruik van beste praktijken opdat dergelijke ontwikkelingen ook ruimer binnen onze organisatie kunnen worden aangewend.
  - Wij integreren dergelijke initiatieven maximaal binnen onze virtuele competentiecentra.
- **Realisatie van de ICT-strategie vastgelegd door het directiecomité**  
De stafdienst ICT is de motor bij de realisatie van de "strategische krachtlijnen voor de informatisering van de Rechterlijke orde" en ondersteunt de entiteiten van de FOD Justitie bij de realisatie van de ICT strategie die door het directiecomité werd vastgelegd. De stafdienst ICT concretiseert dit via de diverse projecten binnen het mandaat hem door de Rechterlijke orde en het directiecomité verstrekt en creëert hierrond de nodige visibiliteit en het vereiste draagvlak.
  - Wij definiëren in overleg met het directiecomité en de Rechterlijke orde de "services" om de gewenste functionele ondersteuning mogelijk te maken. Wij stellen een concrete planning op die de geleidelijke uitbouw van een SOA (Service Oriented Architecture) mogelijk maakt.
  - Wij geven uitvoering aan de verschillende projecten volgens de prioriteit vastgelegd in de portfolio.

- Wij faseren de legacy-systemen uit conform een met het directiecomité en de Rechterlijke orde overeengekomen planning die rekening houdt met de vastgestelde operationele risico's (business continuïteit).
- Wij bepalen samen met het directiecomité en de Rechterlijke orde de sourcing, het vereiste (personeels)kader en de bijkomende investerings- en werkingskredieten nodig voor de tijdige realisatie van de prioritaire projecten. Wij leiden daartoe de dossiers in bij alle betrokken actoren en sturen in functie van het bekomen resultaat (externe ondersteuning, wervingen, bijkomend budget) de portfolio en planning bij.
- **De uitbouw van authentieke gegevensbronnen technologisch ondersteunen**  
De stafdienst ICT werkt samen met de entiteiten bevoegd voor het beheer en de authenticiteit van de gegevens, aan de technologische realisatie van authentieke gegevensbronnen binnen de FOD Justitie, onder meer door het samenbrengen van verschillende gegevensbronnen tot één coherent en uniek geheel.
  - Wij ontwikkelen een gemeenschappelijk datamodel en ondersteunen onze klanten bij het uniformiseren van codes.
  - Wij voorzien een kader voor de exploitatie van authentieke bronnen en repertoria.

## Strategisch thema 7: “Een performant beheer van de middelen, aangepast aan de evoluties”

### DG WL

- **Ontwikkelen van een krachtig kennismanagement, gebaseerd op moderne IT-tools**
  - Aanwenden van digitale platformen.
  - Uitbouwen en toepassen van een strategie voor het archiefbeheer via o.a. digitale archivering.
  
- **Focussen op de efficiëntie**
  - Invoeren van werklastmetingen.
  - Optimaliseren van de inzet van de beschikbare middelen en personeel volgens de noden, rekening houdend met de nood aan diepgaande expertise.
  - Financiële middelen beheren op het niveau van het DG.
  
- **Uitbouwen van een toekomstgericht competentiebeheer**
  - Opzetten van een structureel kader voor competentie management.
  - Vaststellen van aanwezige en ontbrekende competenties voor het DG, rekening houdend met toekomstperspectieven.
  - Ontwikkelen van de nodige competenties.
  - Opzetten van een permanent systeem van objectief meetbare indicatoren voor expertiseopbouw van de individuele medewerkers.
  - Voorbereiden van toekomstgerichte personeelsplannen die anticiperen op evoluties binnen de organisatie.

## DG EPI

- **Gedelokaliseerd en afgestemd middelenbeheer**

Wij voeren een middelenbeheer dat ten volle afgestemd is op het behalen van de vooropgestelde resultaten.

Hierbij leggen wij de verantwoordelijkheid over het aanwenden van de middelen op het niveau waar deze de meeste impact heeft.

- Wij bepalen onze middelenbehoefte vanuit de beoogde resultaten (activity based costing) aan de hand van een gestructureerde en transparante methodiek toepasbaar op de verschillende organisatieniveaus.
- Binnen de geest van integraal management en subsidiariteit is elke leidinggevende verantwoordelijk voor de meest adequate aanwending van de hem toegekende middelen.

- **Toereikende en aangepaste infrastructuur**

Wij beogen te kunnen beschikken over een functionele en eigentijdse accommodatie die ons toelaat om ons detentiemodel in al zijn aspecten te realiseren en die voldoende capaciteit biedt om de fluctuatie van onze populatie op te vangen.

- Wij bepalen en consolideren, rekening houdende met de analyse van de huidige infrastructuur en haar mogelijkheden, de concrete behoeften op nationaal en ressortniveau in functie van strafdifferentiatie en dynamische leefwereld.
- Wij nemen, in het kader van een meerjarenplan, initiatieven om proactief te voorzien in de nodige capaciteit en in de aangepaste infrastructuur per inrichting. Wij houden hierbij rekening met het politieke beleid, de beschikbaar gestelde budgettaire middelen en de eventuele opportuniteiten die zich aandienen.

- **Proactief HR-beleid**

Wij voeren een proactief HR-beleid dat ons in staat stelt te beschikken over de nodige competenties om onze opdrachten en ambities waar te maken en dat het deontologisch kader schept. Binnen dit beleid streven wij naar een evenwicht tussen kwantiteit en kwaliteit en beogen hierbij een welzijnspolitiek door onder meer de aanpak van het absentisme en de ontwikkeling van een constructief sociaal klimaat.

- Ons HR-beleid is gebaseerd op een organisatie-breed competentiebeheer waarbij de middelentoewijzing vertrekt vanuit de karakteristieken van de dienst of entiteit, de processen en de werklust.
- Wij werven medewerkers aan op basis van gestructureerde functieprofielen en voorzien in ontwikkelingstrajecten om elke medewerker de kans te bieden zich aan te passen aan zijn (nieuwe) werkomstandigheden en opdrachten.

- Wij definiëren een integriteitsbeleid op maat van de specifieke context, eigen aan onze kernopdrachten.
- Wij voeren een welzijnsbeleid dat iedere medewerker in staat stelt om in correcte omstandigheden zijn opdrachten te vervullen en bij te dragen tot de resultaten van de organisatie.
- **Permanente ontwikkeling**  
Wij stimuleren een organisatiecultuur waarin iedereen zich betrokken voelt bij de belangen en de ambities van de organisatie. De medewerkers worden aangemoedigd om initiatieven te nemen, hun kennis te delen, te leren uit hun eigen ervaringen en open te staan voor de expertise en ervaring van de anderen. Wij benutten de kennis en informatie binnen en buiten onze organisatie om proactief bij te dragen tot het voeren van een adequaat (politiek en intern) beleid.
  - Wij waarborgen de verbinding van de individuele doelstellingen van elke medewerker met de ambitie van de organisatie om op die manier de individuele betrokkenheid te vergroten.
  - Wij bouwen de nodige structuren en systemen uit om op een natuurlijke, duurzame en geïntegreerde manier om te gaan met kennis en ervaring en waarbinnen mensen zich durven uitdrukken en ideeën kunnen rijpen en groeien.

## DG MJH

- **Toepassing interne beheerscycli**  
Het DG MJH wil de interne beheerscycli optimaliseren zodanig dat de planning en het beheer van personele, financiële en logistieke middelen beter aansluit op de noden en dat de informatiedoorstroming tussen de verschillende hiërarchische niveaus efficiënter verloopt.
  - Het DG Justitiehuisen optimaliseert de interne informatie-doorstroming tussen de verschillende hiërarchische niveau's binnen het DG Justitiehuisen.
- **Afgestemd HR-beleid**  
Het DG MJH wil een transparant, proactief en resultaatgericht HR-beleid, in overeenstemming met de principes van de FOD Justitie, uitbouwen. Dit HR-beleid draagt bij tot de motivatie en betrokkenheid van de personeelsleden. Tevens beoogt dit de afstemming tussen de groei van de medewerkers en de organisatie te verzekeren. Het beleid wordt gedragen door de personeelsdienst die klantgericht en efficiënt zijn opdracht uitvoert.
  - Binnen het kader van de leidende principes van de FOD voert het DG Justitiehuisen een HR politiek afgestemd op de eigenheid van de justitiehuisen.
  - Het DG Justitiehuisen werkt een specifiek personeelsbeleid uit in het kader van de nieuwe opdrachten voor het NCET.



- Het DG Justitiehuisen implementeert de bepalingen uit het nieuwe koninklijk besluit inzake de wijziging van de evaluatiecyclus.
- Het DG Justitiehuisen neemt actief deel aan de organisatieontwikkelinginitiatieven op het niveau van de FOD.
- **Kennis-en competentiebeheer**  
 In ondersteuning van het professionalisme en het hoge niveau van deskundigheid van zijn medewerkers, wil het DG MJH een systeem van kennisbeheer invoeren dat toelaat de aanwezige kennis te verankeren, beschikbaar te stellen en verder uit te bouwen.  
 Het DG MJH wenst ook de kwaliteit te verhogen, de aanwezige competenties binnen de organisatie optimaal aan te wenden en een draagvlak voor de ontwikkelde concepten en methodes te verzekeren. Daartoe wil het DG MJH nauwe samenwerkingsmechanismen met het terrein invoeren met het oog op de koppeling van theoretische/academische inzichten met de praktijkervaring van de eigen medewerkers op het terrein.
  - Het DG Justitiehuisen bepaalt de kennis en de know-how waar het personeel over beschikt en moet beschikken om zijn taak te kunnen uitvoeren.
  - Het DG Justitiehuisen organiseert specifieke ontwikkelingsacties om de competenties van de medewerkers continu af te stemmen op de opdrachten en geformuleerde doelstellingen.
  - Het DG Justitiehuisen werkt aan een optimale benutting van de bestaande expertise.

## SD P&O

- **P&O biedt betere expertise aan de klant door de creatie van een “Shared Service Center” P&O**  
 Door de P&O-middelen te bundelen voor de transactionele P&O-activiteiten en de transformationele P&O-activiteiten te versterken zorgt de stafdienst P&O voor een meer performante en kwalitatieve dienstverlening voor zijn klanten.
  - P&O tekent het model uit van een “Shared Service Center”.
  - P&O implementeert het model voor transactionele P&O-activiteiten (sociaal secretariaat).
  - P&O implementeert het model voor transformationele P&O-activiteiten (businessluik).

- **P&O organiseert zich als business partner die toegevoegde waarde levert**  
Om de toegevoegde waarde voor de klant te verbeteren zal P&O zich organiseren als business partner en dus meedenken met de klant om zijn processen te optimaliseren. Hierdoor kan P&O maximaal de verwachtingen van de klant invullen.
  - P&O denkt structureel mee met zijn klanten voor een optimaal HR-beheer.
  - P&O stimuleert de samenwerking tussen de stafdiensten in het voordeel van de klant.
  
- **Organisatiebreed competentie- en talentmanagement is de motor voor het versterken van Justitie als “Center of Excellence”**  
De leeftijdspiramide noodzaakt ons om de competenties van de medewerkers te versterken en de talenten binnen elke organisatie voor te bereiden op nieuwe verantwoordelijkheden.
  - P&O voert een actief competentie- en talentmanagementbeleid in de verschillende entiteiten.
  - P&O creëert een klimaat waarin talenten zich kunnen ontplooiën.
  
- **P&O stimuleert de medewerker om zijn expertise permanent te ontwikkelen en open te staan voor de expertise en de ervaring van anderen**  
Om de dienstverlening naar de burger te garanderen moet Justitie zijn expertise permanent ontwikkelen, behouden en delen. P&O ondersteunt Justitie hierin door het aanreiken van de methodieken en instrumenten inzake kennismanagement.
  - P&O werkt mee aan een transparant kennismanagement binnen de Microsoft-omgeving.
  - P&O biedt methodieken en instrumenten aan voor het ontsluiten, delen, behouden van bestaande impliciete en expliciete kennis en het creëren van nieuwe kennis.
  
- **P&O definieert een “geluk op de werkvloer” beleid in samenwerking met alle betrokken actoren om op die manier welzijn en tevredenheid in elke fase van de loopbaan te verhogen**  
Welzijn en tevredenheid in elke fase van de loopbaan vormen een essentieel onderdeel voor de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. P&O faciliteert daarom een “geluk op de werkvloer” beleid waarbinnen de individuen en teams zich maximaal kunnen ontplooiën.
  - P&O tekent een levensfasebewust interactief HRM-beleid uit.
  - P&O faciliteert een “geluk op de werkvloer” klimaat waarbinnen teams zich optimaal ontplooiën.

- **Elk talent vindt gemotiveerd zijn weg in de nieuwe loopbaandynamiek als een innovatieve en performante medewerker binnen Justitie**

De loopbaanhervorming van de overheid zal een grote impact hebben op de loopbaansituatie van iedere werknemer. Tegelijkertijd wordt loopbaanbegeleiding steeds belangrijker voor de motivatie en ontplooiing van de talenten van onze medewerkers. Dat stimuleert zowel innovatie als een performantie binnen Justitie. P&O zorgt voor de nodige veranderingen binnen onze organisatie om dit te verwezenlijken.

- P&O implementeert de nieuwe carrières.
- De medewerker kan rekenen op loopbaanbegeleiding.
- P&O ondersteunt en stimuleert een cultuur van innovatie.

## SD ICT

- **Transparant middelenbeheer**

De stafdienst ICT zet zijn middelen in, overeenkomstig de door het directiecomité vastgelegde prioriteiten en beoogde resultaten, en verzekert hierover de nodige transparantie.

- Wij zorgen voor een transparant middelenbeheer (budget, resources) in functie van de overeengekomen doelstellingen en prioriteiten en ontwikkelen daartoe de nodige rapportering. Wij responsabiliseren hierbij onze directies en diensten voor een efficiënt gebruik van de middelen toegewezen aan hun activiteiten en projecten.
- Wij bespreken op regelmatige basis de stand van zaken inzake budget en personeel, zowel binnen de stafdienst als met de relevante partners.
- Bij de inzet van onze middelen streven wij naar een correct evenwicht tussen het verzekeren van de continuïteit en innovatie.
- Wij zoeken naar middelen-genererende oplossingen: een gecombineerde wijziging van businessprocessen (klantzijde), wetgeving en ICT kunnen besparend zijn op vlak van budget, personeel en/of middelen. Door de besparende projecten en programma's prioritair uit te voeren, creëren wij dankzij efficiëntiewinsten bijkomende marge die kan geïnvesteerd worden in andere IT-projecten.

- **Portfoliobeheer**

Door een gestructureerd en transparant portfoliobeheer verzekert de stafdienst ICT de centrale coördinatie en aansturing van het geheel van zijn diensten, programma's en projecten.

- Wij breiden vanuit de directie "klanten en portfoliobeheer" de bestaande PMO-activiteiten binnen de stafdienst ICT uit tot een gecentraliseerd en volwaardig portfolio, programma- en projectbeheer, afgestemd op de methodologie zoals uitgewerkt binnen de FOD Justitie en de Rechterlijke orde.
- Wij bouwen een portfoliobeheer uit voor de business projecten van de Rechterlijke orde en de andere entiteiten binnen de FOD Justitie.
- Wij veralgemenen binnen de stafdienst het gebruik van de aangereikte tools voor de invoer en de opvolging van al onze projecten, programma's en activiteiten en voorzien samen met de bevoegde diensten binnen de FOD Justitie in de nodige methodologische ondersteuning van onze medewerkers.
- Wij ondersteunen, in samenspraak met de Strategische directie van de Diensten van de voorzitter van de FOD, via het aanbieden van een technologisch kader onze klanten bij het implementeren in hun eigen organisatie van de afgestemde methodologieën inzake project en programmamanagement (naar analogie met BPM).
- Wij rapporteren en bespreken op regelmatige basis de stand van zaken inzake de portfolio, de programma's en de projecten zowel binnen de stafdienst als met de relevante partners.

- **Partnerschappen**

De stafdienst ICT bouwt langdurige relaties uit met strategische partners om zo bijkomende meerwaarde te creëren bij de realisatie van zijn opdrachten.

- Wij bepalen de criteria waaraan een strategisch partnerschap moet voldoen.
- Wij evalueren onze lopende en toekomstig vast te leggen contracten mee in functie van deze criteria.

- **Motiverend en consequent HR-beleid**

De stafdienst ICT voert een consequent HR-beleid, met inbegrip van een efficiënte rekrutering en aangepast competentiebeheer. Hij motiveert zijn medewerkers en heeft aandacht voor hun welzijn en zelfontplooiing.

- Wij voorzien in een sourcingbeleid met bijzondere aandacht voor onze kritieke kennisdomeinen, de wijzigende noden van onze organisatie en de optimalisatie van onze kosten. Wij voorzien daartoe ook in gerichte wervingscampagnes voor een efficiënte rekrutering en selectie.
- Wij voorzien in aangepaste werkomstandigheden en adequate huisvesting voor ons personeel en investeren permanent in de noodzakelijke competenties in functie van onze doelstellingen (cf. ontwikkelcirkels, opleidingsplan, ...).
- Wij creëren de noodzakelijke transparantie door op regelmatige basis over de personeelsnoden te rapporteren naar alle betrokken partners.
- Wij stimuleren onze medewerkers tot samenwerking en voorzien in een grotere betrokkenheid van onze medewerkers binnen onze werking.
- Wij voorzien in een aangepaste begeleiding voor interne verandering en creëren een aangepast kader om onze medewerkers daarin te laten participeren.

- **Gestructureerd kennisbeheer**

Als lerende organisatie voorziet de stafdienst ICT in een gecentraliseerd en proactief kennisbeleid zodat alle relevante informatie en documentatie wordt ontsloten en verankerd en de kennisoverdracht wordt gegarandeerd tussen de medewerkers van de stafdienst ICT en zijn externe medewerkers en partners.

- Wij zorgen voor een gecentraliseerd en gestructureerd beheer van de beschikbare en toekomstige informatie en documentatie t.v.v. onze medewerkers en gebruikers. Wij voorzien daartoe in aangepaste platformen voor ad hoc kennisdeling en nemen gericht actie om kennismonopolies te ontsluiten.
- Wij voorzien in een methodologie voor het documenteren van toepassingen, diensten en processen.
- Wij bevorderen de oprichting van (virtuele) competentiecentra waarbinnen onze klanten kunnen participeren en stimuleren netwerking, deelname aan seminars en raadpleging van vakliteratuur.

## Diensten van de voorzitter

- **Kennisbeheer**

De Diensten van de voorzitter waken erover dat de aanwezige kennis hen blijft in staat stellen hun missie te vervullen en een antwoord te bieden op de toekomstige uitdagingen en evoluties binnen de organisatie.

Teneinde de continue beschikbaarheid van deze kennis te vrijwaren, wordt een functioneel systeem van kennisbeheer opgezet, conform de kennisbeheerpolitiek van de FOD.

- Bepalen van de kerntaken binnen de Diensten van de voorzitter en deze communiceren.
- Verzekeren van een aangepast kennisbeheer rond onze kennisdomeinen, teneinde te kunnen reageren op toekomstige ontwikkelingen.

- **Aangepaste instrumenten voor een performant beheer van de middelen**

De Diensten van de voorzitter zoeken, ontwikkelen en sturen voortdurend bij op vlak van methodologie en tools ter ondersteuning van de werking van de hele organisatie, zodanig dat deze zich verder ontwikkelt in de richting van een organisatie die een kwalitatieve dienstverlening verzorgt en op de meest verantwoordelijke manier omspringt met de haar toegewezen middelen.

- Optimaliseren van en communiceren over de methodologie inzake projectmanagement, afgestemd op de maturiteit van de organisatie.
- Optimaliseren van en communiceren over de methodologie inzake procesmanagement, afgestemd op de maturiteit van de organisatie.
- Uitwerken van methodes en tools met oog op de rapportering ten aanzien van en opvolging door het directiecomité teneinde een visibiliteit over het gebruik van de middelen van de organisatie te garanderen.
- Ontwikkelen van een methodologie van Customer Relationship Management (CRM) met oog op de optimalisering van het functioneren, de opvolging en de evaluatie van het operationele besturingsmodel.
- Ontwikkelen van een werkmethode voor de FOD Justitie, via operationele plannen, teneinde het bereiken van de doelstellingen van de organisatie te bevorderen, door deze periodiek te koppelen aan de beschikbare middelen voor hun realisatie.

- **Bevorderen en verzekeren van de samenwerking**  
De Diensten van de voorzitter leveren, gezien hun positie nabij de voorzitter van het directiecomité, bij uitstek de noodzakelijke inspanningen die de samenwerking tussen de entiteiten onderling, tussen de verschillende actoren binnen de FOD, maar ook tussen de FOD en zijn partners, bevorderen en voor de toekomst verzekeren.
  - De Diensten van de voorzitter nemen alle maatregelen noodzakelijk voor de correcte toepassing van het besturingsmodel.
- **Verzekeren van de invoering van een systeem van reporting over de statistieken**  
De Diensten van de voorzitter verzekeren het voorhanden zijn van de cijfermatige gegevens ten aanzien van de verantwoordelijken van de organisatie, zodanig dat deze beschikken over alle noodzakelijke statistieken en (cijfer)gegevens om, op basis van professionele analyses, de meest optimale strategische keuzes te maken ten behoeve van de organisatie, haar partners en haar klanten.
  - Opmaken van een overzicht van de beschikbare gegevens en middelen, evenals van hun gebruik.

## **IDPB**

- **De IDPB draagt bij tot de verbetering van het welzijn op het werk van werknemers door in die zin op proactieve wijze maatregelen en concrete initiatieven voor te stellen**
  - De IDPB positioneert zich als “motor” van de naleving van het welzijn op het werk via een gestructureerde mededeling aan alle betrokkenen, via systematische informatieverstrekking aan de ambtenaren en via een doelgerichte opleiding van de besluitvormers en van hiërarchische of functionele leidinggevenden.
  - In het kader van de preventie van de psychosociale belasting, gebruikt de IDPB een proactieve communicatie naar de werknemers toe, coacht efficiënt alle betrokken actoren en zorgt voor een doeltreffende samenwerking met EMPREVA.
  - De IDPB stelt in partnerschap met SD P&O op een proactieve wijze acties voor om het onthaal en de begeleiding van nieuwe medewerkers te optimaliseren.
  - De IDPB harmoniseert en optimaliseert zijn interne werkprocessen.
  - De IDPB waarborgt de kennis van zijn preventieadviseurs door de thema’s voor heropleiding bedoeld in de wet van 27 maart 1998 op proactieve wijze voor te stellen aan de voorzitter van het directiecomité.

## Strategisch thema 8: “De kwaliteit van onze dienstverlening in de spotlight”

### DG WL

- **Optimaliseren van de processen, maximaal gebruik makend van de technologische mogelijkheden**
  - Optimaliseren van de processen voor dossierbehandeling.
  - Optimaliseren van de transversale processen.
  - Verzekeren van een globaal overzicht van de normatieve activiteiten.
- **Invoeren van kwaliteitsbeheer**
  - Vastleggen van specifieke kwaliteitsnormen.
  - De kwaliteit van het afgeleverde werk continu evalueren.

### DG EPI

- **Geharmoniseerde processen**

Wij werken binnen iedere dienst op basis van geharmoniseerde processen waardoor wij, ongeacht plaats en tijd, een vergelijkbare en kwaliteitsvolle dienstverlening garanderen. Wij beogen hierbij ook een maximale administratieve vereenvoudiging en rationalisering van de werklust.

  - Wij beheren al onze centrale en lokale processen op een gestructureerde wijze waarbij deze periodiek worden geëvalueerd met het oog op administratieve vereenvoudiging, rationalisering van de werklust en het verzekeren van de beoogde kwaliteit van de dienstverlening.
  - Wij consolideren de processen binnen de diverse diensten tot één geïntegreerd procesplan op het niveau van het directoraat-generaal.



- **Business Intelligence**

Wij verhogen het inzicht in en de opvolging van de werking van onze organisatie en verbeteren de kwaliteit van onze beslissingen door gebruik te maken van transparante indicatoren en andere informatiebronnen.

- Wij definiëren relevante indicatoren in alle domeinen van onze werking en op alle niveaus van onze organisatie.
- Wij hanteren een gestructureerde en duidelijke aanpak inzake het vergaren van informatie, het centraal beheer, de toegankelijkheid en het gebruik ervan op de diverse niveaus binnen de organisatie.
- Wij onderbouwen onze beslissingen door maximaal gebruik te maken van de beschikbare informatie.

## DG MJH

- **Methodologisch werken**

Centraal binnen de strategie van het DG MJH situeert zich de ontwikkeling van een specifieke methodologie, die zich baseert op theoretische concepten, de handelswijze en ervaring van het terrein, en die gericht is op de responsabilisering van de justitiabele en het verzekeren van een coherente uitvoering van de opdrachten.

- Het DG Justitiehuisen ontwikkelt specifieke methodologieën en stelt specifieke vademecums op met betrekking tot de opdrachten en stelt deze ter beschikking van zijn medewerkers.

- **Interne kwaliteitszorg**

Het DG MJH wil een kwaliteitsvolle dienstenleverancier zijn. Daarom evalueert het DG MJH op regelmatige basis of zijn dienstverlening coherent wordt uitgevoerd en beantwoordt aan de vooropgestelde doelstellingen en/of verwachtingen.

- Het DG Justitiehuisen evalueert continu zijn werking teneinde zijn werkmethodes en processen te optimaliseren.
- Het DG Justitiehuisen zal op gerichte tijdstippen de kwaliteit van de conforme uitvoering van de opdrachten, doorheen de ganse organisatie, evalueren.

- **Business Intelligence**

Het DG MJH wil de organisatie aansturen op basis van objectieve gegevens en ontwikkelt daartoe de nodige beheersinstrumenten. Deze instrumenten laten tevens toe de resultaten te meten en te evalueren in functie van het vooropgestelde kwaliteitsbeheer, de beleidsondersteuning en het overleg met de opdrachtgevers.

- Het DG Justitiehuisen implementeert beheersinstrumenten met het oog op de opvolging van de uitvoering van de opdrachten en de aansturing van de organisatie.

## **SD P&O**

- **P&O herziet met e-HR alle administratieve HR-procedures en processen in functie van de noden van de klant**

Door het invoeren van e-HR engageert P&O zich om, samen met de klant, de bestaande HR-procedures en -processen te herzien en de datakwaliteit van de brondatabank te verhogen.

- HR 3.0 hertekent een nieuwe klantgerichte workflow.
- P&O verhoogt de e-HR-datakwaliteit samen met de klant.

- **P&O implementeert quality@P&O**

Om de kwaliteit en transparantie van de dienstverlening te garanderen implementeert P&O, binnen haar organisatie, verschillende kwaliteitssystemen.

- P&O operationaliseert zijn "Balanced Score Card".
- P&O optimaliseert zijn processen voor zijn klanten.
- Het CAF-label van P&O garandeert een continue aandacht voor kwaliteit en verbetering.

## SD ICT

- **Gestructureerd en geharmoniseerd overleg**

De stafdienst ICT voorziet in een regelmatig, gestructureerd en geharmoniseerd overleg met al zijn klanten over hun functionele behoeften en verwachtingen, betreft hen bij de prioriteitsstelling en informeert hen over de behaalde prestatieniveaus en de voortgang van de projecten.

- Wij overleggen op regelmatige basis, conform het beheermodel van de FOD Justitie en het samenwerkingsakkoord, met de Rechterlijke orde binnen de gedefinieerde overlegstructuren en voorzien naar analogie met de Rechterlijke orde een gelijkaardig gestructureerd overleg met alle andere klanten.
- Wij distilleren op jaarlijkse basis verbeterpunten uit de verschillende SWOT-analyses met het oog op de continue verbetering van het overleg met onze klanten.
- Wij versterken het klantencontact door een expliciete aanwezigheid van onze accountmanagers op het terrein.
- Wij voeren regelmatige en gestructureerde rapportering in op basis van overeengekomen "Key Performance Indicators" (KPI).

- **Afgestemd dienstenaanbod met wederzijdse responsabilisering**

De stafdienst ICT biedt de diensten die noodzakelijk zijn voor zijn klanten en gebruikers om te komen tot een eigentijdse Justitie. De stafdienst ICT definieert met betrekking tot deze diensten de te verwachten prestatieniveaus, de voorwaarden waarbinnen deze worden geleverd en de verantwoordelijkheden van alle betrokkenen.

- Wij zorgen voor een overlegde dienstencatalogoog en eraan verbonden kwaliteitsniveaus en prestatieniveaus en de voorwaarden waarbinnen de diensten worden geboden.
- Wij zetten een gestructureerd release management op voor het beheer van "Change Requests".
- Wij zorgen voor een performante "Service Desk".

- **Gestandaardiseerde processen**

Binnen een dynamiek van permanente verbetering beheert de stafdienst ICT zijn gestandaardiseerde processen gebaseerd op beste praktijken en overeengekomen kwaliteitsnormen.

- Wij creëren transparantie over onze werking door onze primaire processen en activiteiten in kaart te brengen en te documenteren conform de afgesproken methodologie en standaarden.
- Wij zien toe op de correcte toepassing van onze gestandaardiseerde processen i.f.v. de overeengekomen kwaliteitsnormen.
- Wij stimuleren en motiveren onze medewerkers om procesverbeteringen voor te stellen.
- Wij ondersteunen, in samenspraak met de Strategische directie van de Diensten van de voorzitter van de FOD, via het aanbieden van een technologisch kader onze klanten bij het implementeren in hun eigen organisatie van de afgestemde methodologieën inzake Business Process Management (BPM).

- **Integraal en innoverend kwaliteitsbeheer**

Op basis van standaardnormen definieert en integreert de stafdienst ICT kwaliteitscriteria binnen al zijn activiteiten en producten en ziet ze toe op de naleving ervan.

- In overleg met onze klanten definiëren wij voor elk product of dienst objectieerbare kwaliteitscriteria waaraan het product of de dienst moet voldoen. Wij beschrijven en leggen deze kwaliteitsnormen ook op in onze lastenboeken.
- Wij voorzien in een methodiek, benodigde competenties en aangepaste tools voor een gestructureerde en geïntegreerde testomgeving.
- Wij creëren vanuit onze directie "Informatieveiligheid en kwaliteit" een kader voor de opvolging, evaluatie en aanpassing van onze interne processen.

- **Resultaatgerichte aansturing**

De stafdienst ICT stuurt zijn medewerkers en partners aan in functie van het tijdig en correct opleveren van zijn projecten en diensten.

- Wij responsabiliseren onze medewerkers en partners wat betreft hun bijdrage aan de vooropgestelde doelstellingen.
- Wij streven ernaar om de individuele doelstellingen van iedere medewerker, in het kader van zijn of haar persoonlijke ontwikkelcirkel, nauw aan te laten sluiten bij de doelstellingen van onze organisatie.
- Wij voorzien in een objectieve rapportering over de behaalde resultaten naar al onze medewerkers en partners.

## Diensten van de voorzitter

- **Kwaliteits- en efficiëntieverhoging**

De Diensten van de voorzitter bewaken doorlopend, op basis van aangepaste kwaliteitsinstrumenten, het optimaal niveau van hun dienstverlening. Hiertoe worden onder meer jaarlijkse plannen opgesteld teneinde op gestructureerde wijze deze kwaliteits- en efficiëntieverhoging ingang te kunnen laten vinden.

- Opstellen en uitvoeren van jaarlijkse plannen teneinde de processen binnen de verschillende diensten van de Diensten van de voorzitter continu te beheren.
- Streven naar een excellente dienstverlening door deze aan te passen aan de evoluties binnen de organisatie en de samenleving in functie van de behoeften van onze klanten en partners.

- **Uitbouw interne controlesysteem**

De Diensten van de voorzitter leveren de nodige ondersteuning voor de verdere uitbouw van het interne controle systeem binnen de organisatie volgens de regels uitgewerkt binnen COSO-INTOSAI, zodat de FOD verder kan toewerken naar een uitmuntende organisatiebeheersing.

- Verzekeren van een accurate communicatie met betrekking tot de regels inzake interne controle en de toepassing ervan binnen de overheid.
- Bevorderen van de verbetering van het interne controlesysteem binnen de diverse entiteiten van de FOD en ontwikkelen van een systeem op het niveau van de FOD.

## Interne audit

- **Voorzien in het kader en de noodzakelijke middelen om conform de vigerende regelgeving de Interne audit in te voeren en aldus de goede werking van het systeem van interne controle te verzekeren**

- De rol en bevoegdheden van de dienst Interne audit binnen de FOD Justitie bepalen.
- Oprichten van een dienst Interne audit om de goede werking van het systeem van interne controle te verzekeren.
- Opstellen van een audit repertorium en van een audit planning die gebaseerd is op een onderbouwde risicoanalyse.
- Uitvoeren van audit opdrachten volgens de goedgekeurde audit planning.

## Het Belgisch Staatsblad

- **Verbeteren van de processen voor het drukwerk ten behoeve van de diensten van Justitie**
  - Beschrijven en optimaliseren van de prioritaire processen voor het drukwerk ten behoeve van de diensten van Justitie.

## **Strategisch thema 9: “Verbetering van het juridisch kader in burgerlijk- en strafrecht ten bate van de burger en de samenleving”**

### **DG WL**

- **Verbetervoorstellen formuleren met betrekking tot het recht volgens de politieke prioriteiten**
  - Meewerken aan de verbetering van het recht binnen de rechtsdomeinen waarvoor het DG WL bevoegd is.
  
- **Definiëren van de kerntaken die het directoraat-generaal en zijn diensten vervullen voor de FOD Justitie**
  - Duidelijk afbakenen van verantwoordelijkheden en opdrachten, volgens de verschillende rollen, op het niveau van de diensten, de pijlers, het DG en de FOD Justitie.
  - Duidelijk afbakenen van de taken en verantwoordelijkheden van de interne stafdiensten.
  
- **Onze dienstverlening afstemmen op de behoeften van onze klanten binnen het bestaande wettelijk kader**
  - Ontwikkelen van een klantgerichte houding bij alle medewerkers.
  - Ontwikkelen van een adequate communicatie voor het adviseren van de minister.
  
- **Uitbouwen van een coherente en resultaatgerichte samenwerking tussen DG WL en zijn partners ten gunste van de andere entiteiten van de FOD Justitie**
  - Identificeren van de partners van DG WL.
  - Overeenkomen van modaliteiten voor een resultaatgerichte samenwerking met de partners en ontwikkelen van synergieën.
  - De netwerken met de partners versterken en de informatie-uitwisseling verder ontwikkelen, meer bepaald door het organiseren van platformen en overlegvergaderingen.

## Strategisch thema 10 : “Het imago van Justitie en de organisatiecultuur”

### DG WL

- **Kiezen voor een proactieve houding vanuit het DG**
  - Een vernieuwende en dynamische aanpak in dossiers en projecten aanmoedigen.
  - Visibiliteit van het DG vergroten.
  - Uitvoeren van een behoeftenanalyse en plannen van de deelnames aan internationale werkzaamheden.
- **Ontwikkelen van een dynamische en geëngageerde organisatiecultuur**
  - Ontwikkelen van een gemeenschappelijke interne cultuur, transversaal over de drie pijlers.
  - Creëren van "communities of practice".
  - Diversiteit promoten en ondersteunen binnen onze organisatie.
- **Versterken van de doelgerichte interne en externe communicatie**
  - Kiezen voor een systematische aanpak van de interne en externe communicatie.
  - Ondersteunen en verder ontwikkelen van de interne communicatie.
  - Extern informatie verspreiden over onze activiteiten en realisaties.



## DG EPI

- **Correcte beeldvorming**

Wij willen aan alle betrokken partijen een correct beeld van onze missie en onze realiteit geven. Dit zal bijdragen tot meer transparantie over onze werking en tot het nodige draagvlak voor de verwezenlijking van onze strategie en de uitvoering van onze beslissingen.

- Wij voeren een doordachte communicatie, op de verschillende niveaus van onze organisatie, in het kader van een gevalideerd communicatieplan waarbinnen de communicatiedoelstellingen, -initiatieven, -inhoud, -doelgroepen en -kanalen op elkaar zijn afgestemd.
- Wij bieden de nodige professionele omkadering zodat onze diensten een correcte communicatie kunnen voeren op hun niveau en in functie van hun betrachtingen.
- Wij volgen de effecten van onze communicatie-initiatieven op en sturen desgevallend onze communicatiestrategie bij.

- **Beleid van participatie**

Wij streven naar een beleid van participatie en betrokkenheid van onze medewerkers, de gedetineerden en de andere belanghebbende partijen, bij de uitvoering van onze opdrachten en hebben de nodige aandacht voor de verankering van de behaalde resultaten. Daartoe passen wij de principes van zowel mens- als resultaatgericht leiderschap toe.

- Wij ontwikkelen toegankelijke instrumenten en overlegplatformen, op maat van de doelgroepen, die een actieve en constructieve participatie faciliteren en zien toe op de correcte aanwending ervan.
- Wij voeren een coachende aanpak in op alle niveaus zodat iedere leidinggevende wordt gestimuleerd om een aangepaste leiderschapsstijl, waarin de aandacht voor de persoon en de nadruk op de resultaten centraal staan, toe te passen.

## DG MJH

- **Doelgroepgerichte en gestructureerde communicatie**

Om een transparante organisatie te zijn, wil het DG MJH op regelmatige basis communiceren met de verschillende actoren en met de maatschappij. Deze communicatie moet de realisatie van de opdrachten en de ontwikkeling en het ter beschikking stellen van kennis ondersteunen. Zij moet ook bijdragen tot een beter begrip van de missie en de visie van het DG MJH.

- Het DG Justitiehuisen zal, op basis van een gestructureerd communicatieplan, met de verschillende betrokken partijen regelmatig communiceren, gericht op het faciliteren van de realisatie van zijn missie en zijn visie.
- Het DG Justitiehuisen stelt de maatschappij, langs verschillende communicatiekanalen, de verschillende relevante kennisbronnen ter beschikking met het oog op een beter begrip van de missie en de visie van het DG Justitiehuisen.

## SD P&O

- **Justitie creëert een cultuur rond “het nieuwe werken”**

Het resultaatgericht werken binnen de organisatie, de technologische ondersteuning van “het werken”, de mobiliteitsproblematiek en een betere afstemming privé/werk creëert een nieuwe werkcultuur. Doordat de verwachtingen van onze werknemers en organisaties veranderen moet Justitie investeren in dit “nieuwe werken”. P&O zal de nodige initiatieven nemen om “het nieuwe werken” binnen Justitie mogelijk te maken en zal een erkenning van initiatieven en het geleverde werk ontwikkelen.

- Definiëren van de visie en de cultuur met betrekking tot de nieuwe werkmethodes voor de FOD Justitie, rekening houdend met de mogelijke specificiteiten van elke entiteit.
- P&O ondersteunt de leidinggevenden bij het “het nieuwe werken” en ontwikkelt, binnen elke entiteit inclusief de Rechterlijke orde, een cultuur van waardering en erkenning van positieve initiatieven en professionele successen.
- “Het nieuwe werken” impliceert “nieuw leren”.
- “Het nieuwe werken” eist een nieuwe manier van communiceren met de klant.

- **P&O introduceert het integriteitbeleid**

Het integriteitbeleid is een essentieel onderdeel van een volwassen organisatiecultuur. P&O zal de waarden van de organisatie vertalen naar de werkplek en helpt om deze levend te houden en te bewaken.

- P&O vertaalt de waarden en de normen concreet naar de werkplek.
- P&O helpt de waarden en de normen levend te houden en te bewaken.

- **P&O waakt over de integratie van de gender mainstreaming binnen het beleid van onze FOD**

Het beleid moet rekening houden met de specifieke noden van mannen en vrouwen. Deze dimensie moet geïntegreerd worden binnen het beleid van onze FOD. P&O reikt hiervoor de nodige methodieken aan en sensibiliseert de verschillende entiteiten.

- P&O sensibiliseert de verschillende entiteiten rond het belang van de genderdimensie.
- P&O reikt methodieken aan om de genderdimensie van het beleid in te schatten.

## **SD ICT**

- **Professionele en wervende communicatie**

De stafdienst ICT wil in een permanente dialoog met alle belanghebbenden duidelijkheid scheppen over zijn visie, strategie en werking om zo het noodzakelijk draagvlak voor verandering te creëren en bij te dragen tot een positieve beeldvorming.

- Onze dienst “communicatie en veranderbeheer” staat in voor de interne en externe communicatie van de SD ICT.
- De dienst “communicatie en veranderbeheer” werkt, in overleg met de klanten, een gestructureerd IT-communicatiebeleidsplan (incl. crisiscommunicatiebeleidsplan) uit voor al onze klanten.
- De dienst “communicatie en veranderbeheer” staat in voor de opvolging en de coördinatie van alle communicatie over operationele activiteiten, programma’s en projecten in functie van de realisatie van de strategische doelstellingen en de beschikbare middelen.
- Vanuit onze dienst “communicatie en veranderbeheer” stellen wij, samen met de klanten, veranderbeheerplannen op en ondersteunen wij de implementatie en de opvolging ervan voor alle programma’s en projecten.
- Wij voorzien in de uitbouw van een eigen informatieportaal en ondersteunen onze klanten bij de realisatie van hun eigen communicatieplatform.
- Op basis van een periodieke bevraging beogen wij een permanente verbetering en optimalisering van de communicatiekanalen en –middelen.

- **Respect & loyaleit t.o.v. klanten, engagementen en collega's**

De stafdienst ICT stelt in zijn relaties tot zijn klanten en onderling tussen collega's loyaleit, respect en toewijding voorop en komt zijn afspraken en engagementen na.

- Wij objectiveren onze engagementen en voeren de afgesproken engagementen uit volgens prioriteit.
- Wij verzekeren binnen de stafdienst ICT zowel binnen als tussen de directies in een voldoende communicatie en informatie-uitwisseling over de afgesproken engagementen, de prioritering en de verwachte uitvoering. Wij sensibiliseren alle medewerkers om actief bij te dragen tot deze interne communicatie.
- Wij stimuleren een bedrijfscultuur die aanzet tot een respectvolle en loyale samenwerking en uitvoering.

## Diensten van de voorzitter

- **Ontwikkelen van een cultuur van erkenning en welslagen**

De Diensten van de voorzitter ontwikkelen, in samenwerking met alle andere entiteiten van de FOD, de partners en het directiecomité, een cultuur waarin de positieve initiatieven en de professionele successen van Justitie en haar medewerkers in het daglicht worden gesteld.

- Op grond van hun transversale positie en hun helikopterblik op de acties die lopen binnen Justitie, maken de Diensten van de voorzitter werk van een cultuur van erkenning en welslagen en stellen in het kader daarvan aan het directiecomité de projecten en acties voor die op de voorgrond kunnen worden gesteld.

- **Een open en proactieve communicatie**

Vanuit hun communicatieopdracht streven de Diensten van de voorzitter naar een uitmuntend communicatiebeleid voor de FOD Justitie, dat zich kenmerkt door coherentie, duidelijkheid en relevantie en dat verloopt op een gestructureerde wijze.

- Door middel van een positieve communicatie de ontwikkeling ondersteunen van een cultuur van erkenning en welslagen met het oogmerk het imago van Justitie op te waarderen door zowel de interne als externe successen op de voorgrond te stellen.
- Voorzien in een professionele omkadering van de interne en externe communicatie.
- De verschillende transversale of gemeenschappelijke communicatiekanalen exploiteren, versterken en ontwikkelen.

- **Voldoen aan de normen met betrekking tot Duurzame Ontwikkeling**

De Diensten van de voorzitter doen het nodige opdat de FOD Justitie zou beantwoorden aan de vigerende normen en reglementen met betrekking tot duurzame ontwikkeling.

- Opleiden, informeren en sensibiliseren van de actoren die in aanraking komen met een of meerdere aspecten van Duurzame Ontwikkeling.
- Implementeren van de maatregelen inzake milieubeheer via de realisatie van het EMAS-systeem, met oog op de verandering van het consumptiepatroon binnen de FOD Justitie, naar een groter respect voor de mens en het milieu.

## **Het Belgisch Staatsblad**

- **Verbeteren van de dienstverlening aan de burgers binnen het raam van de verspreiding van de publicaties en het verstrekken van informatie over de bekendgemaakte gegevens**

- Ontwikkelen van de toegang tot de informatie op het internet.
- Verbeteren van de toegang tot de informatie.

# De operationalisering van het plan

---

Gezien de omvang van het departement en de belangrijke wijzigingen die de komende jaren zullen worden doorgevoerd, leek het ons niet opportuun om hier een volledige operationalisering van het managementplan, dat zes jaar bestrijkt, voor te stellen. Niettemin worden de wijze waarop het plan zal worden geoperationaliseerd, de methoden en instrumenten die zullen worden gebruikt alsook de follow-up ervan, omschreven en voorgesteld.

Het plan zal worden uitgevoerd via operationele plannen die gericht zijn op vier soorten acties, die de vier voormelde perspectieven vertegenwoordigen:

- in het kader van het perspectief “klant” moet in de eerste plaats ervoor worden gezorgd dat onze dienstverlening wordt gevolgd zodat die vervolgens geëvalueerd kan worden en de kwaliteit ervan verbeterd kan worden;
- de beschrijving van onze processen, te beginnen met de prioritaire processen, is de eerste stap die moet worden gezet in het perspectief “proces” om te komen tot een volledig beheer van de processen met inbegrip van de optimalisering ervan;
- het perspectief “middelen” zal worden geconcretiseerd door de onderlinge afstemming van de verschillende plannen (personeelsplan, begrotingsplan, informaticaplan ...) met de operationele plannen. Die afstemming verloopt op drie niveaus: planning, uitvoering en evaluatie;
- ten slotte wordt de innovatie geconcretiseerd door projecten en programma's.

Al die acties worden voortdurend gevolgd door het directiecomité.  
Concreet gebeurt dat door middel van bordtabellen, die op verschillende niveaus worden gevolgd.

## De operationele plannen

Het eerste operationeel plan wordt in het laatste kwartaal van 2013 opgesteld en zal betrekking hebben op de periode van 1 januari tot 31 december 2014. Het volgende operationeel plan zal in 2014 worden voorbereid en zal betrekking hebben op een of twee jaar, naargelang van de lessen die worden getrokken na de eerste helft van het eerste operationeel plan. De operationele plannen worden dus een voor een gemaakt tot het einde van de duurtijd van het managementplan.

Elk operationeel plan bevat voor de volledige FOD Justitie:

- het precieze aantal acties die het directiecomité voornemens is in de vastgestelde periode uit te voeren;
- de menselijke, budgettaire en materiële middelen die nodig zijn voor de uitvoering ervan, in de vorm van een jaarplan;
- voor elke actie, de definitie van een concrete realisatie met opgave van een precieze vervalddag, uiterlijk de einddatum van de periode.

Die acties worden door het directiecomité gekozen en geprioriteerd naargelang van de criteria die het in het laatste kwartaal van 2013 zal bepalen. Die criteria houden inzonderheid rekening met:

- de relevantie van de acties in het licht van de strategische thema's en doelstellingen van de FOD Justitie en in het licht van de politieke prioriteiten van de minister;
- de menselijke, budgettaire en materiële middelen die voor de acties nodig zijn;
- de concrete en meetbare voordelen en resultaten die met de acties zouden worden bereikt;
- de uitvoeringstermijn van die acties;
- de risico's en de bedreigingen voor de organisatie waarop zij een antwoord zouden bieden;
- het concrete en nuttige aspect van de acties;
- de risico's die de acties meebrengen en de impact ervan op de werking van de organisatie.

De acties zullen worden gekoppeld aan de realisatie van een strategische doelstelling en een strategisch thema en zullen tijdens de uitvoering ervan voortdurend worden gemeten, geëvalueerd en gerapporteerd. De verschillende niveaus van het departement zullen via boordtabellen op de hoogte worden gehouden van de acties.

Een extra oefening zal plaatsvinden tijdens de uitwerking van het eerste operationele plan: het overnemen van projecten die reeds voorkwamen in het vorige managementplan, dat uitermate veel projecten bevatte. Voornoemd plan had betrekking op de periode 2008-2014. Het vertrek van de vorige voorzitter heeft ertoe geleid dat het plan werd stopgezet in 2013 en dat een groot aantal van de erin opgenomen projecten niet werden uitgevoerd. De projecten waarvan de uitvoering reeds loopt zullen in het eerste operationele plan worden geïntegreerd. De projecten waarmee nog moet worden gestart worden toegevoegd aan de lijst van acties waaruit het directiecomité een keuze zal maken, op grond van welomschreven criteria.

## De dienstverlening

Het is essentieel dat iedereen binnen en buiten het departement precies weet welke diensten wij aanbieden en voor wie die bestemd zijn.

In die optiek is de **dienstencatalogus** ons eerste instrument. Het is een document waarin alle diensten die door een directoraat-generaal of een stafdienst worden verleend, worden opgesomd. Er wordt een korte omschrijving gegeven van de dienst met enkele details over de dienstverlening, het doelpubliek en de voorwaarden voor die dienstverlening.

Thans zijn verschillende catalogi beschikbaar voor de dienstverlening van de stafdiensten P&O, BBL en de Diensten van de voorzitter. Het DG Rechterlijke organisatie heeft ook de aan de Rechterlijke orde verleende diensten omschreven.

De bijwerking van die bestaande catalogi is een eerste belangrijke stap alsook de uitwerking van de catalogi voor de stafdiensten en de diensten en de directoraten-generaal die er nog geen hebben.

Vervolgens zullen de catalogi worden gecompileerd en geïntegreerd teneinde de informatie niet meer op basis van een organogram voor te stellen, maar op basis van de behoeften van de gebruikers ervan. Een duidelijke interface moet ervoor zorgen dat iedereen snel en gemakkelijk de informatie vindt die hij zoekt.

Ten slotte is het evenzeer essentieel dat de aangeboden diensten van onberispelijke kwaliteit zijn. De verleende diensten worden dus gemeten en gecontroleerd. Daarvoor werd een netwerk van accountmanagers en correspondenten opgericht, oorspronkelijk binnen iedere stafdienst en binnenkort in alle directoraten-generaal.

De accountmanagers zijn contactpersonen binnen een stafdienst of een directoraat-generaal in hun hoedanigheid van dienstverlener. Zij centraliseren en analyseren de behoeften en problemen van de gebruikers en stellen oplossingen voor. Zij plegen overleg aan de hand van het **accountmanagersplatform**.

De correspondenten zijn contactpersonen binnen een stafdienst of een directoraat-generaal voor de gebruikers van de verleende diensten. Zij verzamelen de behoeften en problemen en wenden zich tot de accountmanagers indien zij geen antwoord kunnen geven.

De eerste actie zal erin bestaan die netwerken te versterken en te professionaliseren. Er zullen duidelijke functiebeschrijvingen worden opgesteld en de overlegvergaderingen zullen gesystematiseerd worden. Vervolgens zullen de accountmanagers en correspondenten een systeem kunnen ontwikkelen om de dienstverlening te volgen en te meten op het niveau van de volledige FOD Justitie.



## Het beheer van de processen

De werkzaamheden rond de beschrijving van de processen van de FOD Justitie zijn in 2012 van start gegaan en zijn nog aan de gang. Wij willen deze werkzaamheden afronden door elk jaar de te beschrijven processen te prioriteren. Vervolgens zullen de processen globaal geanalyseerd worden teneinde de mogelijkheden tot verbetering te detecteren. Ten slotte gaan wij van het stadium van de loutere beschrijving over naar het beheer van de processen: invoering van prestatie-indicatoren, monitoring en risicobeheer.

De FOD Justitie maakt gebruik van de methodologie Business Process Management (BPM), waarmee de voortdurende verbetering van de processen wordt beoogd. Door onze activiteiten, rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken en ons werk te vereenvoudigen, onder meer door zinloze of overbodige taken te elimineren en bepaalde delen van processen te automatiseren, verhogen wij de kwaliteit van onze dienstverlening en de klantentevredenheid.

Dat gestructureerd beheer van de processen zet zich door in alle entiteiten en er zijn nieuwe initiatieven - intern en in samenwerking met andere departementen - aan de gang om onze methodologie verder te ontwikkelen en de impact ervan te concretiseren bij het optimaliseren van onze processen.

Het beheer van de processen steunt net zoals de follow-up van de dienstverlening op een netwerk van BPM-correspondenten. Die correspondenten organiseren de werkzaamheden inzake de beschrijving van de processen en ontwikkelen de interne BPM-methodologie. Zij plegen overleg via het **BPM-platform**.

## De beheerscycli

Tijdens de strategische seminars ter voorbereiding van de uitwerking van dit managementplan heeft het directiecomité zich ertoe verbonden de verschillende jaarplannen van ons departement op elkaar af te stemmen. Het beoogde doel is de optimale coördinatie van de middelen en het geleverde werk. Die plannen zijn doorgaans jaarplannen en hebben zowel betrekking op het personeel, de begroting en de logistiek als op de actieplannen van de directoraten-generaal. Die jaarplannen zullen worden gecoördineerd door middel van de operationele plannen die zo een routekaart voor de volledige organisatie zullen vormen en tegelijk de acties, maar ook de middelen die daarvoor nodig zijn, zullen vermelden.

Dat werk zal geleidelijk verlopen. In het eerste operationeel plan zullen in de eerste plaats het personeelsplan en het begrotingsplan, alsook het communicatieplan, op elkaar worden afgestemd en aan de actieplannen van de directoraten-generaal worden gekoppeld. Die afstemming zal in de volgende plannen worden verfijnd en andere plannen zullen erin worden opgenomen: het globaal ontwikkelingsplan, het jaarlijks preventieplan, het logistiek plan, het informaticaplan, enz.

Met die integratie van de jaarplannen willen wij een gedetailleerd beeld krijgen van de volledige werking van de FOD Justitie teneinde de activiteiten van dag tot dag te kunnen volgen, de middelen beter te kunnen

toewijzen, onmiddellijk te kunnen reageren in geval van problemen en de verkregen resultaten te kunnen evalueren.

## Projectmatig werken

Projectmatig werken is binnen de FOD Justitie een belangrijke hefboom om de invoering van de strategie te waarborgen. Sinds 2005 hebben wij een methodologie van projectbeheer ontwikkeld op grond van een internationale referentie, te weten Prince2, die wij op onze specifieke behoeften en verwachtingen hebben afgestemd.

Onder “projectmatig werken” verstaan wij in essentie twee zaken: het samenstellen van een tijdelijke structuur (los van de reguliere, hiërarchische omgeving) en het planmatig werken, op grond van een duidelijke en eenvormige methodologie, met het oog op de verwezenlijking van een welbepaald en vooraf gedefinieerd resultaat.

Het projectmatig werken wordt ondersteund door een netwerk van PMO's die maandelijks samenkomen binnen het **PMO-platform** om de methodologie van het projectmatig werken voortdurend te ontwikkelen, maar ook om toe te zien op de samenhang en de goede uitvoering van de projecten van het managementplan. De PMO's houden dus toezicht op de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van de operationele plannen.

Dankzij onze ervaring inzake projectbeheer evolueren wij naar het programma- en portfoliobeheer. Dankzij die twee methodologieën kunnen grootschalige projecten coherent worden beheerd op het niveau van de FOD Justitie. Zij zullen eveneens een grotere coördinatie in het veld en een betere follow-up van de projecten op een hoger niveau mogelijk maken. Daartoe zullen wij twee internationale referenties, te weten de methodologieën MSP en MoP, aanpassen aan onze specifieke behoeften.

## De strategische kaart als dashboard

Het managementplan is pas volledig wanneer de uitvoering ervan wordt gevolgd en de resultaten ervan worden geëvalueerd. De vorderingen van de in de jaarplannen opgenomen acties zullen aan de hand van indicatoren worden gemeten. Voor iedere actie worden binnen een bepaalde termijn concrete resultaten verwacht, naargelang van de vier bovenvermelde soorten acties:

1. de update van de dienstencatalogi, alsook de kwaliteit ervan, de versterking en de professionalisering van de netwerken van de accountmanagers en de correspondenten geven de eerste meetindicatoren inzake de dienstverleningen;
2. een vast aantal processen moet binnen precieze termijnen worden omschreven;
3. de afstemming van de jaarplannen zal eveneens gegevens opleveren in het kader van de jaarlijkse beheerscycli;
4. de projecten moeten hun eindproduct, of minstens concrete intermediaire producten, afleveren op de in het operationeel plan aangegeven data.

Het is absoluut noodzakelijk dat iedere verantwoordelijke de vier soorten acties kan volgen. De indicatoren en de maatstaven ervan zullen worden afgestemd op de organisatie teneinde op het passende niveau te worden gevolgd en de besluitvorming te ondersteunen, volgens het responsabiliseringsbeginsel van het beheersmodel. Zo zal een geheel van boordtabellen worden opgesteld, gaande van eerder operationeel tot eerder strategisch, tot op het niveau van het directiecomité dat gebruik kan maken van de strategische kaart om de verwezenlijkingen van het managementplan te volgen. Het doel bestaat erin te evolueren naar “cockpit management” op het niveau van het directiecomité.

## Het communicatieplan

Wij willen van Justitie een volwaardige organisatie maken, binnen welke eenieder, op elk niveau, een actieve rol moet spelen voor de opbouw van de Justitie van morgen. In dat opzicht willen wij het communicatieplan overbrengen en presenteren als een routekaart van onze FOD voor de volgende zes jaar. Dit overbrengen is zowel gericht op de leden van ons departement, opdat eenieder een zin eraan kan geven en actief aan de uitvoering ervan kan deelnemen, als op onze partners en het grote publiek.

De communicatie van de FOD Justitie mag zich echter niet enkel tot het managementplan beperken. De volgende jaren zal Justitie vele veranderingen ondergaan. Vanaf 2014 zullen nieuwe gevangenissen de deuren openen en zal het uitwerken van de hervorming van het gerechtelijk landschap van start gaan. Al die veranderingen zijn met elkaar verbonden. Het lijkt ons dus verstandig een communicatiebeleid rond de leidraad van het managementplan uit te werken.

Vanaf het derde trimester van 2013 zal een communicatieplan worden uitgewerkt. Daarin zullen voor ieder evenement de communicatie-acties, per doelgroep, in een coherent geheel worden opgenomen. Er zal tevens communicatie over de inhoud, de uitwerking en de resultaten van elkeen van de operationele plannen worden gevoerd. Voor ons is het belangrijk de tastbare resultaten te kunnen voorleggen die wij wensen te bereiken.

# Tot slot

---

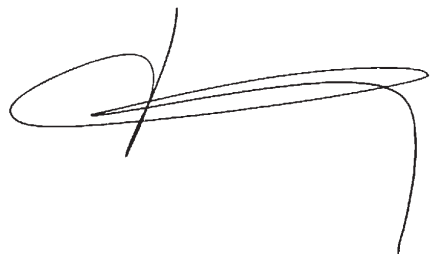
In het bestek van dit managementplan hebben wij de missie, visie en strategie, uitgewerkt in tien strategische thema's, toegelicht voor de periode 2013-2019. Daarnaast werd de bijdrage van de verschillende directoraten-generaal en stafdiensten aan de tien strategische thema's uiteengezet en werd uitvoerig stilgestaan bij de manier waarop deze strategie vertaald zal worden naar de dagelijkse praktijk binnen de FOD.

Hoewel de scope van dit managementplan beperkt is tot de doelstellingen van de FOD en zijn entiteiten, wil ik met dit nawoord uitdrukkelijk de klemtoon leggen op het belang van samenwerking tussen en afstemming met alle actoren binnen Justitie en dit zowel binnen als buiten de FOD. Het uitgangspunt van onze visie is het transversale aspect van onze organisatie: de FOD wil de drijvende kracht zijn achter alle aspecten van Justitie om zo te komen tot een integrale Justitie, één in verscheidenheid.

Ik wil dan ook een warme oproep doen naar de diverse actoren en organisaties, alsook naar de entiteiten en diensten ervan, om onze krachten te bundelen.

Met dit managementplan wil ik deze cultuur van samenwerking alvast integreren in alle geledingen van onze FOD en zo een eerste aanzet geven tot de realisatie van een integrale Justitie. Enkel wanneer alle aspecten van Justitie met mekaar verbonden zijn en elkaars realiteit erkennen en begrijpen, kunnen wij naar buiten treden als één Justitie en kunnen wij de ambitieuze visie, die dit plan voor Justitie vooropstelt, waarmaken.

Laten wij daarom nú met elkaar rond de tafel zitten, nú beginnen met de dialoog, nú starten met het verbeteren van de samenwerking, nú samen aan de Justitie van de toekomst werken.



Jean-Paul Janssens  
Voorzitter van het directiecomité

# Inhoudstafel

---

Voorwoord .....	3
Totstandkoming managementplan .....	6
Organisatie- en omgevingsanalyse .....	6
Politieke afstemming.....	7
Betrokkenheid bij het planningsproces .....	7
"Home made" .....	8
Het organogram.....	9
Het besturingsmodel.....	12
De structuur van het plan .....	14
De missie.....	16
De visie.....	18
Het waardencharter .....	22
De strategische thema's .....	24
Strategisch thema 1: "Hervorming van de Rechterlijke orde" .....	24
Strategisch thema 2: "Verbetering van de gerechtelijke doorlooptijden via de optimalisatie van de processen" .....	24
Strategisch thema 3: "Effectieve uitvoering van de straffen en maatregelen" .....	25
Strategisch thema 4: "Defederalisering van de bevoegdheden in het justitiedomein" .....	25
Strategisch thema 5: "Veiligheid binnen Justitie" .....	26
Strategisch thema 6: "IT @ Justitie" .....	26
Strategisch thema 7: "Een performant beheer van de middelen, aangepast aan de evoluties" .....	27
Strategisch thema 8: "De kwaliteit van onze dienstverlening in de spotlight" .....	28
Strategisch thema 9: "Verbetering van het juridisch kader in burgerlijk- en strafrecht ten bate van de burger en de samenleving" .....	28
Strategisch thema 10: "Het imago van Justitie en de organisatiecultuur" .....	29
De strategische kaart.....	30
De uitwerking van de strategie .....	32
Het directoraat-generaal Wetgeving, Fundamentele Rechten en Vrijheden (DG WL) .....	32
Missie.....	32
Visie .....	33
Het directoraat-generaal Rechterlijke organisatie (DG ROJ) .....	33
Missie.....	33
Visie .....	33
Het directoraat-generaal Penitentiaire inrichtingen (DG EPI).....	34
Missie.....	34
Visie .....	34
Het directoraat-generaal Justitiehuizen (DG MJH) .....	34
Missie.....	34
Visie .....	35

De stafdienst Personeel en Organisatie (SD P&O).....	35
Missie.....	35
Visie.....	36
De stafdienst Budget, Beheerscontrole en Logistiek (SD BBL).....	36
Missie.....	36
Visie.....	37
De stafdienst ICT (SD ICT).....	37
Missie.....	37
Visie.....	37
De Diensten van de voorzitter.....	37
Missie.....	37
Visie.....	38
Interne audit.....	38
Missie.....	38
De Informatieveiligheidsadviseur.....	38
Missie.....	38
De Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk (IDPB).....	39
Missie.....	39
Het Belgisch Staatsblad.....	39
Missie.....	39
De strategische en operationele doelstellingen.....	40
Strategisch thema 1: “Hervorming van de Rechterlijke orde”.....	41
DG WL.....	41
DG EPI.....	41
DG MJH.....	41
SD P&O.....	42
SD ICT.....	42
Diensten van de voorzitter.....	43
Strategisch thema 2: “Verbetering van de gerechtelijke doorlooptijden via de optimalisatie van de processen”.....	44
DG WL.....	44
DG EPI.....	44
DG MJH.....	45
SD ICT.....	46
Strategisch thema 3: “Effectieve uitvoering van de straffen en maatregelen”.....	47
DG WL.....	47
DG EPI.....	47
DG MJH.....	48
Strategisch thema 4: “Defederalisering van de bevoegdheden in het justitiedomein”.....	50
DG EPI.....	50
DG MJH.....	50
SD P&O.....	51
SD ICT.....	51
Strategisch thema 5: “Veiligheid binnen Justitie”.....	53
DG EPI.....	53

SD P&O.....	53
SD ICT.....	54
Diensten van de voorzitter.....	54
Informatieveiligheidsadviseur .....	55
IDPB.....	55
Strategisch thema 6: "IT @ Justitie" .....	57
DG WL.....	57
DG EPI .....	57
DG MJH .....	57
SD P&O.....	58
SD ICT.....	58
Strategisch thema 7: "Een performant beheer van de middelen, aangepast aan de evoluties".....	62
DG WL.....	62
DG EPI .....	63
DG MJH .....	64
SD P&O.....	65
SD ICT.....	67
Diensten van de voorzitter .....	70
IDPB.....	71
Strategisch thema 8: "De kwaliteit van onze dienstverlening in de spotlight" .....	72
DG WL.....	72
DG EPI .....	72
DG MJH .....	73
SD P&O.....	74
SD ICT.....	75
Diensten van de voorzitter .....	77
Interne audit.....	77
Het Belgisch Staatsblad .....	78
Strategisch thema 9: "Verbetering van het juridisch kader in burgerlijk- en strafrecht ten bate van de burger en de samenleving" .....	79
DG WL.....	79
Strategisch thema 10 : "Het imago van Justitie en de organisatiecultuur" .....	80
DG WL.....	80
DG EPI .....	81
DG MJH .....	82
SD P&O.....	82
SD ICT.....	83
Diensten van de voorzitter .....	84
Het Belgisch Staatsblad .....	85
De operationalisering van het plan .....	86
De operationele plannen.....	86
De dienstverlening.....	88
Het beheer van de processen .....	89
De beheerscycli .....	89
Projectmatig werken.....	90

De strategische kaart als dashboard .....	90
Het communicatieplan .....	91
Tot slot .....	92
Inhoudstafel .....	93