



Beleidsplan

2023-2028

Inhoudstafel

1.	Situering van het IGO in gerechtelijk landschap	1
2.	De missie van het IGO	3
3.	Krachtlijnen	4
4.	Methodologie.....	6
5.	Omgevingsanalyses	7
5.1	PESTEL-analyse van het IGO	7
5.2	SWOT-analyse	10
6.	Doelstellingen	13
6.1	Strategische doelstellingen	13
6.2	Operationele doelstellingen.....	13
7.	Doelstellingenschema's	14
7.1	Strategische doelstelling 1: Verder verbeteren van de kwaliteit en organisatie van het opleidingsaanbod van het IGO	14
7.2	Strategische doelstelling 2: Uitbreiden van het aanbod van het IGO	15
7.3	Strategische doelstelling 3: Het verder verbeteren en verspreiden van kennis en documentatie voor de rechterlijke orde, alsmede de verdere ontwikkeling van documentatietools	16
7.4	Strategische doelstelling 4: Het verder verbeteren en verankeren van de samenwerking met de partners	16
7.5	Strategische doelstelling 5: Het verder versterken van de internationale rol van het IGO.....	17
7.6	Strategische doelstelling 6: Het versterken van de eigen bedrijfscultuur van het IGO	18
7.7	Strategische doelstelling 7: Het verbeteren van de communicatie.....	18
8.	Risicoanalyse	20
9.	Conclusies.....	21

Beleidsplan 2023-2028

1. Situering van het IGO in gerechtelijk landschap

Great things are never done by one person.

(Steve Jobs, 1955-2011)

Het IGO werd opgericht door de wet van 31 januari 2007 inzake de gerechtelijke opleiding en kennisbeheer en tot oprichting van het Instituut voor gerechtelijke opleiding. De Belgische wetgever heeft beslist de basis- en voortgezette opleidingen van magistraten en van het personeel van de rechterlijke orde aan het IGO toe te vertrouwen.

Artikel 38 van voormelde wet van 31 januari 2007 regelt de financiering van het IGO.

Ondertussen werden de bevoegdheden van het IGO door de Potpourri V-wet van 6 juli 2017¹ verder uitgebreid. Sindsdien heeft het IGO eveneens de bevoegdheid inzake kennis-en documentatiebeheer voor de rechterlijke orde. In dat kader werden de contracten voor de private juridische databanken overgedragen aan het IGO samen met de daarvoor noodzakelijke middelen. Dit is de reden waarom vanaf 2019 de dotatie van het IGO fors is gestegen tot 18,52 miljoen euro in 2021. Deze stijging is dus vooral gekoppeld aan de budgetoverdracht die verbonden is aan voormelde contracten. De vraag blijft evenwel of deze budgetstijging van de afgelopen jaren voldoende zal zijn om een antwoord te geven op de nieuwe uitdagingen. Ook stelt zich de vraag of het niveau van de dotatie minstens even hoog zal blijven. Op jaarbasis zien we sinds 2021 immers de toepassing van lineaire besparingsmaatregelen. Zoals ook bij het vorige beleidsplan, moet ook hier opgemerkt worden dat de evolutie van het budget een belangrijk aandachtspunt blijft en dat veel voornemens die in dit beleidsplan voorkomen ook afhankelijk zijn van het budget dat het IGO uiteindelijk toegewezen krijgt.

Noodzakelijkerwijs probeert men in onderhavig beleidsplan echter rekening te houden met het feit dat het zeer moeilijk is om een evenwicht te vinden tussen het almaar groeiende aantal aanvragen en de beperkte middelen.

Wat de vraag naar opleidingen betreft, is de directie zich ervan bewust dat het noodzakelijk is het doelpubliek van het IGO een aanbod aan te reiken dat rekening houdt met zowel de aanvragen die betrekking hebben op basiskennis, als met de aanvragen betreffende zeer gespecialiseerde onderwerpen.

¹ Wet van 6 juli 2017 houdende vereenvoudiging, harmonisering, informatisering en modernisering van bepalingen van burgerlijk recht en van burgerlijk procesrecht alsook van het notariaat, en houdende diverse bepalingen inzake justitie, BS 24 juli 2017

Zowel de magistraten als het personeel van de rechterlijke orde worden geconfronteerd met een groot aantal wijzigingen van de wetgeving die snel moeten worden toegepast. De informatie moet op elk moment voor iedereen toegankelijk zijn en snel circuleren.

De beheerautonomie die gepaard gaat met de reorganisatie van het gerechtelijke landschap, zorgt ervoor dat de korpschef evolueert naar een echte “manager” van zijn korps en zijn team. Bijgevolg moet men de (kandidaat-)korpschefs dus een opleidingstraject aanbieden die het hen mogelijk maakt de vaardigheden die nodig zijn bij het vervullen van die rol van manager te verwerven en vooral in de praktijk te gebruiken.

Daarnaast vergen de huidige digitale transitie en dringende wettelijke initiatieven actie op een korte termijn en dit voor vaak bijzonder grote groepen. Zowel de tijd om een opleiding uit te werken als om deze opleiding aan te bieden is vaak zeer kort, waardoor een specifieke en arbeidsintensieve aanpak vereist is.

Daarenboven is het verwerven van kennis betreffende internationale aangelegenheden ook noodzakelijk, aangezien de Europese wetgever, net als de nationale wetgever, evenmin stilzit.

Het IGO zal gedurende de volgende jaren de evolutie moeten verder zetten naar een heuse ondersteunende dienst voor het werk van alle actoren van het gerechtelijke landschap, van de magistraten van de verschillende korpsen tot alle personen die dagelijks meewerken in de griffies en in de diensten van het parket, en wiens hulp onontbeerlijk is om de rechterlijke macht draaiende te houden.

Daarenboven is het noodzakelijk dat ook verder wordt ingezet op de verspreiding en het genereren van kennis- en documentatietools.

De directie van het IGO is zich van deze noden bewust en wil haar diensten verder verbeteren op het gebied van opleidingen door een belangrijke nieuwe methode in te voeren, namelijk het kennisbeheer via IT-tools, die ter beschikking worden gesteld van het doelpubliek.

Op intern niveau heeft de directie van het IGO er ook over nagedacht om de efficiëntie van de ondersteunende diensten² te verbeteren.

² Wat bedoeld wordt met het begrip ‘ondersteunende diensten’ blijkt uit het organogram van het IGO: <http://www.igo-ifj.be/nl/content/organogram>.

2. De missie van het IGO

Het IGO is een onafhankelijk federaal orgaan dat bijdraagt tot een kwaliteitsjustitie door op een optimale wijze de professionele competenties van magistraten en het gerechtspersoneel te ontwikkelen binnen een Europese dimensie.

Ter herinnering: de missie die het IGO sinds zijn oprichting heeft nagestreefd, is de volgende: Het IGO is een onafhankelijk federaal orgaan dat bijdraagt tot een kwaliteitsjustitie door op een optimale wijze de professionele competenties van magistraten en het gerechtspersoneel te ontwikkelen binnen een Europese dimensie.

Om deze professionele competenties te ontwikkelen, onderscheidt het IGO zich in zijn opleidingen van andere opleidingsaanbieders doordat het naast de basisopleidingen (opleidingen gerechtelijke stage, opleidingen voor mandaatfunctie, ...) ook andere sterk met de beroepspraktijk verweven opleidingen organiseert die geen enkele andere instelling aanbiedt.

Het IGO is als opleidingsinstituut en instituut inzake kennisbeheer de noodzakelijke partner voor de ondersteuning en harmonisering van de veranderings- en werkprocessen van de rechterlijke orde. Als afzonderlijke entiteit is het IGO de plaats bij uitstek waar de belangen van de twee colleges en de beheersentiteit van het Hof van Cassatie elkaar kruisen. Het is de instantie die de verschillende dynamiek van iedere instelling in kaart kan brengen en kan instaan voor een continue kruisbestuiving van de andere instanties zodat er voortdurend kan gestreefd worden naar een optimalisatie van de verschillende processen.

Het IGO vormt het aangewezen platform waar alle entiteiten synergiën kunnen vinden op het vlak van opleiding en kennis.

Iedere entiteit heeft er immers belang bij dat er een goede kennis- en opleidingsdoorstroming is binnen de eigen entiteit, maar ook een grondige kennis van wat er in de andere entiteiten gebeurt, is primordiaal om fricties en problemen te vermijden. Het IGO vormt het aangewezen platform waar alle entiteiten synergiën kunnen vinden op het vlak van opleiding en kennis.

Dit moet evenwel beperkt blijven tot de rechterlijke orde. Actoren van buiten de rechterlijke orde kunnen slechts occasioneel meewerken aan opleidings- en kennisbeheerprojecten. De rechterlijke orde heeft immers een specifieke veiligheids- en beveiligingscontext. Belangrijke issues die in de opleidingen aan bod komen, hebben een bijzonder vertrouwelijk karakter, zijn bijzonder privacygevoelig en het doelpubliek van het IGO vereist eveneens een eigen aanpak.

Voeg daarbij dat het Instituut zich vooral op praktijkgerichte opleidingen richt, waardoor interactie tussen de deelnemers belangrijk is. Een te grote impact van actoren van buiten de rechterlijke orde kan alleen maar de noodzakelijke uitwisseling van beroepservaringen beladen met de wezenlijke vertrouwelijkheid in het gedrang brengen en de opleidingsdoelstellingen tenietdoen.

3. Krachtlijnen

Er tekenen zich vier grote tendensen af: de snelheid van communicatie, een evolutie naar meer bemiddeling, een sterke globalisering en een toename van de beschikbaarheid van informatie.

Het is van het grootste belang dat met dit beleidsplan het vorige beleidsplan wordt verder gezet en dat op die manier de continuïteit blijvend wordt verzekerd. Dit betekent echter niet dat in dit nieuwe beleidsplan de nieuwe uitdagingen en evoluties worden veronachtzaamd.

Net zoals in het vorige beleidsplan moet vastgesteld worden dat er zich binnen de juridische wereld, en dus ook in de rechterlijke orde, nog steeds vier grote tendensen aftekenen: de snelheid van communicatie, een evolutie naar meer bemiddeling, een sterke globalisering en een toename van de beschikbaarheid van informatie.

Het IGO wil vanuit haar perspectief hierop uiteraard een gepast antwoord geven.

Eerst en vooral wil het IGO steun en opleidingen aanbieden in het kader van de grote hervormingen die de rechterlijke orde momenteel ondergaat, zoals bijvoorbeeld opleidingen over strafprocedures of gerechtelijk recht, opleidingen in verband met de gerechtelijke hervormingen, IT-, management- en taalopleidingen. Een zelfde oefening wordt ook gedaan met onze Europese en externe partners. Daarenboven moet verder ingezet worden om de rechterlijke orde te ondersteunen in haar ambitie om haar werkprocessen en performantie te verbeteren.

De veelheid aan informatie die daarvoor op een efficiënte en snelle wijze moet kunnen gedeeld worden en verspreid moet worden onder de leden van de rechterlijke orde, vormt een heuse uitdaging voor het IGO. Hiervoor wil het IGO zich toespitsen op nieuwe methodes en technieken om dit mogelijk te maken.

Hoewel het gebrek aan vertrouwen in justitie helaas nog steeds een aandachtspunt is waaraan verder moet worden gewerkt, stellen we terzelfdertijd ook vast dat er steeds meer problemen voor de rechtbank komen die eigenlijk geregeld zouden kunnen worden zonder gerechtelijke tussenkomst. De verschillende betrokken medewerkers van de rechterlijke orde moeten voortaan de partijen bij een proces aansporen om alternatieve methodes voor geschillenregeling te overwegen, zoals verzoening, bemiddeling of het '*collaborative law*'-systeem. Het voorbereiden en opleiden van magistraten voor opdrachten waarbij ze de dialoog tussen beide partijen moeten herstellen of voor pacificatie, maken dus ook deel uit van de toekomstige uitdaging van het IGO.

De globalisering verplicht de leden van de rechterlijke macht er ook toe om steeds betere prestaties te leveren op het vlak van de toepassing van de internationale wetgeving. Opleidingen in het buitenland en uitwisselingen met buitenlandse gerechtelijke actoren zijn dan ook belangrijk.

Het laatste belangrijke punt is dat de documentatie en de kennis die magistraten en leden van het gerechtspersoneel nodig hebben bij het uitvoeren van hun werk, zich vaak op verschillende plaatsen bevinden en soms moeilijk toegankelijk zijn van op afstand. Het IGO kreeg de vraag om op te treden op het vlak van kennisbeheer en documentatie. Het IGO wil zich actief inzetten om documentatie (van de opleidingen, open access nieuwsbrieven, boekprojecten, ...) ter beschikking te stellen aan zijn doelpubliek. Indien er anderzijds aan het IGO wordt gevraagd om deel te nemen aan andere projecten inzake kennisbeheer en documentatie, zal het IGO met veel plezier zijn steentje bijdragen.

4. Methodologie

Sinds het van kracht worden van de Potpourri V-wet is er een derde pijler bijgekomen: het kennis- en documentatiebeheer.

Dit beleidsplan wil een aanzet zijn tot het weergeven van de strategische doelstellingen van het IGO voor de volgende jaren. Op te merken valt dat dit beleidsplan verder ingevuld zal worden met de jaarlijkse actieplannen.

Voor de opmaak van dit beleidsplan werd voor een stap-voor-stap-aanpak gekozen.

In eerste instantie heeft het IGO een interne analyse gemaakt van de omgeving waarin het IGO opereert. Vooraleer over te kunnen gaan tot het formuleren van een strategie is het dan ook essentieel om nader in te gaan op de mogelijkheden, uitdagingen en gevaren die eigen zijn aan de omgeving waarin het IGO opereert.

Dit zal gebeuren aan de hand van een SWOT-analyse waarin de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor het IGO zullen worden weergegeven. Om deze SWOT-analyse beter te kunnen uitbouwen, wordt eerst een PESTEL-analyse uitgevoerd met de bedoeling om de invloed van externe factoren op de organisatie te identificeren..

Uit deze analyse zullen vervolgens de doelstellingen worden geformuleerd voor de volgende jaren, en dit zowel op strategisch als op operationeel vlak.

Vervolgens zal per doelstelling een schema van acties, meetbaarheid en timing worden opgesteld.

5. Omgevingsanalyses

5.1 PESTEL-analyse van het IGO

Via deze PESTEL-analyse wordt nagegaan wat de bedreigingen en kansen zijn voor het IGO op Politiek, Economisch, Sociologisch, Technologisch, Ecologisch en Juridisch vlak.

- Politiek

De samenwerking met het kabinet van de Minister van Justitie is cruciaal. Het is immers belangrijk dat het IGO tijdig op de hoogte is van nieuwe aankomende wetgeving om zich daarop voor te bereiden.

Dit blijft zonder meer een uitdaging, te meer doordat de wetgever vaker bij wet opleidingen verplicht oplegt of verschillende projecten lanceert voor steeds groter wordende doelgroepen en dit binnen een steeds korter tijdsbestek. Om dit allemaal georganiseerd te krijgen, is een tijdige voorafgaande communicatie essentieel. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt in de gesprekken die worden gevoerd met het kabinet alsook met het College van de Hoven en Rechtbanken en het College van het Openbaar Ministerie.

- Economisch

De budgettaire situatie van het IGO is en blijft precair.

Bovendien werd vanaf december 2015 duidelijk dat er tal van onvoorziene problemen aan de oppervlakte kwamen die hun oorsprong vonden uit het verleden en die bijzonder grote financiële uitdagingen vormden. Dit is momenteel weliswaar onder controle en gesaneerd, maar dit heeft wel duidelijk gemaakt dat het IGO budgettair kwetsbaar is.

Sinds 2017 is er opnieuw een stijging van het budget na een periode van teruglopende dotatie. Gezien de vele nieuwe wettelijke initiatieven en de steeds groter wordende opleidingsnoden, is er dringend nood aan een verdere uitbreiding van het personeelskader, voor opleidingen en voor kennis en documentatie, maar ook om de communicatie verder te verbeteren. Met de personeelsuitbreiding van begin 2022 konden reeds noodzakelijke stappen voor de uitbouw van een multimediacel gezet worden en werd het opleidingsteam verder geconsolideerd en deels versterkt, maar de stijgende opleidingsnoden en de noodzaak tot een grotere kwaliteitsopvolging, nopen tot een verdere personeelsuitbreiding.

Ook moet vastgesteld worden dat al deze nieuwe taken en de veranderende maatschappij, nieuwe investeringen vergen, zoals een nieuw Learning Management System (LMS) dat beter aangepast is om de veelheid van opleidingen te kunnen blijven organiseren. Op zich is het geld beschikbaar in de financiële reserve van het IGO, maar er moet worden vastgesteld dat het in de praktijk bijzonder moeilijk is om deze middelen te kunnen aanwenden (ingevolge begrotingsrichtlijnen en een over het algemeen veeleer terughoudende houding op het hogere beleidsniveau terzake).

Een regularisatie van de budgetsituatie is noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de nijpende personeels- en investeringsnoden.

Een bijzonder aandachtspunt blijven de contracten voor de juridische databanken. Momenteel zijn deze contracten financieel afgedekt, maar tegen 1 oktober 2024 moeten de openbare aanbestedingen voor twee grote percelen van documentatie opnieuw gegund worden. Ook in de loop van 2023 zal een openbare aanbesteding voor een deelperceel moeten worden gelanceerd. Dat laatste deelperceel is afgedekt tot en met 2024. Het moet duidelijk zijn dat 2024 een belangrijk jaar wordt voor de herlancering van een heel belangrijk deel van de juridische documentatie en dit in een verkiezingsjaar. Het zal een bijzonder grote uitdaging worden om dit budgettair en inhoudelijk in orde te krijgen, zeker in een periode van stijgende inflatie. Ook voor de daarop volgende jaren blijft dit een belangrijk aandachtspunt om op die manier de documentatie van de rechterlijke orde te blijven garanderen.

- Sociologisch

De werking van de rechterlijke orde wordt door de samenleving terecht gevolgd met veel aandacht en ook vaak kritisch bekeken. Het is dan ook van het grootste belang dat het IGO als opleidingsinstituut inspeelt op de maatschappelijke tendensen en gevoeligheden. Zo wordt ingespeeld op de wensen voor een meer heldere rechtstaal, aandacht voor seksuele delinquentie en partnergeweld.

Deze gevoeligheid voor de maatschappelijke tendensen moet uiteraard verder gezet worden. Het spreekt voor zich dat het IGO verder in staat moet blijven om een antwoord te geven aan de maatschappelijke noden en de eventuele parlementaire vragen die in dat verband gesteld worden.

Belangrijk in dit geval is dat er eindelijk ook meer aandacht wordt besteed aan de vorming van het gerechtspersoneel. De afgelopen jaren werd opnieuw een basisopleiding voor gerechtspersoneel opgestart. Het spreekt voor zich dat verder moet gewerkt worden aan het opleidingsaanbod voor deze groep.

Een andere belangrijke uitdaging is het opleidingsaanbod voor de rechters in ondernemingszaken, de rechters en raadsheren in sociale zaken en de plaatsvervangende rechters.

- Technologisch

Er kan moeilijk aan voorbij gegaan worden dat onze maatschappij steeds meer digitaal wordt. Dit heeft uiteraard ook zijn impact op het opleidingsaanbod. Momenteel wordt al meer ingezet op informatica-opleidingen en die evolutie zal ook verder gezet moeten worden.

Anderzijds moet het IGO zelf ook verder werken aan een doorgedreven digitalisering en modernisering van haar werkprocessen. Het IGO heeft hierin reeds belangrijke stappen gezet. Zo hebben door de COVID-crisis noodgedwongen de digitale opleidingen en de webinars een hoge vlucht gekend. Daarnaast werd ondertussen ook een multimediateam en een opnamestudio opgericht. In dat kader past het voornemen om een nieuw "Learning Management System" (LMS) te implementeren. Daarnaast moet het IGO als kennis- en documentatiecentrum zich verder ook blijven inzetten voor de ontwikkeling

van nieuwe digitale instrumenten en werkmethodes (streaming, ontwikkeling van webinars en e-learning modules, rechtspraak- en kennisdatabanken, ...).

Het grootste probleem in dat verband is het feit dat het IGO slechts drie IT'ers en twee multimediaspecialisten heeft, dat het bijzonder afhankelijk is van de goede werking van de "Shared Services" leverancier (zijnde de Kanselarij van de Eerste Minister) en van de eigen leverancier van het huidige LMS ("Promote"). Dit gebrek aan capaciteit en budget vormt een echte hinderpaal om op een adequate manier in te spelen op de grote noden die in dit verband bestaan.

- Ecologisch

Er kan evenmin voorbij gegaan worden aan het feit dat het IGO als overheidsinstelling ook onderhevig is aan de diverse ecologische uitdagingen waarmee onze maatschappij wordt geconfronteerd.

Zo wordt binnen het IGO en tijdens de opleidingen weliswaar grotendeels "papierloos" gewerkt en wordt ook geprobeerd om papier en karton te scheiden van het andere afval door verschillende soorten afvalbakken. Daarnaast werd overgeschakeld op kraantjeswater voor de noden van het IGO wat betreft drinkwater.

Ook blijven de vele verplaatsingen van onze medewerkers, lesgevers en cursisten een grote zorg. Ondanks het feit dat er thuiswerk voor het personeel wordt voorzien en het gebruik van het openbaar vervoer wordt gestimuleerd, is het niet evident om de voorgenomen decentralisering nog te versnellen. De infrastructuur binnen de verschillende entiteiten is divers van kwaliteit. Ons personeelstekort is niet van aard om overal gepast te kunnen ingrijpen om alles steeds even kwalitatief te organiseren als in de eigen lokalen.

Om het voorgaande eventueel op te vangen, moeten de bestaande tools en know how in verband met het Moodle-platform, webinars en streaming verder worden ontwikkeld. Dit is echter geen evidentie omdat hier ook rekening moet gehouden worden met de toegankelijkheid van het computernetwerk van de FOD Justitie.

Wanneer met ecologie ook de werkomgeving van de personeelsleden van het IGO wordt bedoeld, dan moet hier nogmaals verwezen worden naar de hoge werkdruk binnen het IGO. Daarom is het noodzakelijk dat ondanks de personeelsuitbreiding van begin 2022, er een verdere personeelsversterking komt. Dit ligt echter bijzonder moeilijk gezien de budgettaire en politieke context. Het spreekt voor zich dat in een dergelijke context de motivatie en welzijn van het personeel een blijvend werkpunt is net zoals de organisatiecultuur.

- Juridisch

Het IGO is opgericht via een eigen wet. Een groot probleem is uiteraard dat de formule voor de berekening van de dotatie reeds jarenlang niet wordt toegepast.

Een ander belangrijk punt is de wettelijke verduidelijking dat het IGO ook bevoegdheden heeft om Coachings en changemanagement projecten op te zetten. In de praktijk valt op dat dit soms in vraag

wordt gesteld, terwijl coaching en change management zonder meer nauw vervlochten zijn met opleiding. Een wettelijke verduidelijking op dit vlak zou dan ook zeer wenselijk zijn.

5.2 SWOT-analyse

Hierna wordt middels een SWOT-analyse een overzicht gegeven van de sterktes, de zwaktes, de opportuniteiten en de bedreigingen van de hierboven geformuleerde ambities.

	Interne analyse	Externe analyse
	Sterke punten (Strengths)	Opportuniteiten (Opportunities)
POSITIEF	S1. Het IGO heeft een zeer goed nationaal en internationaal netwerk om zijn huidige taken en toekomstige ambities te realiseren.	O.1 De Potpourri V-wet voorziet voor de colleges en de beheersentiteit van het Hof van Cassatie de mogelijkheid om taken op het gebied van kennis- en documentatiebeheer toe te vertrouwen aan het IGO.
	S2. Het IGO heeft een eigen en onafhankelijke structuur waardoor het ook meer aangepast en sneller kan reageren op de verschillende uitdagingen waarmee de rechterlijke orde wordt geconfronteerd.	O2. Een groot aantal potentiële externe partners wendt zich spontaan tot het IGO om synergiën te zoeken of om samenwerkingsverbanden op te zetten.
	S3. Binnen het IGO is er een grote knowhow voor het opstarten van opleidingsprojecten, zowel nationaal als Europees.	O3. Een groot aantal andere actoren toont interesse in de projecten van het IGO en is bereid om eraan deel te nemen (dit is reeds het geval voor bijv. Raad van State, Grondwettelijk Hof, Raad voor Vreemdelingenbetwistingen, Dienst van de Bestuursrechtsscolleges, FOD Justitie, Comité I, RSZ, ...).
	S4. Het team is gespecialiseerd en ondanks de continu hoge werkdruk blijvend gemotiveerd.	
	S5. Onze huidige infrastructuur is “state of the art” en bijzonder geschikt voor onze huidige taken.	O4. De uitbreiding van het (wettelijke) doelpubliek (dit zijn de andere rechtsprekende organen) van het IGO brengt de buitengewone kans met zich mee om nog meer bij te dragen aan een doeltreffende rechtspraak.
	S6. Het wetenschappelijk comité beschikt over veel expertise.	O5. De dialoog met universiteiten en hogescholen zal het IGO de kans geven om innovatieve projecten te verwezenlijken.
	S7. De evaluatiecommissies voor de gerechtelijke stage (ECE) dragen bij tot een betere opvolging en opleiding van de Magistraten in opleiding.	O6. Het bestaan van Europese fondsen die de financiering van bepaalde opleidings- of kennisbeheeractiviteiten mogelijk kunnen maken.
	S8. Het IGO heeft een sterke reputatie wat de kwaliteit van de opleidingen betreft.	

Zwaktes (Weaknesses)

Bedreigingen (Threats)

NEGATIEF

W1. Het huidige personeelsbestand is, ondanks een beperkte uitbreiding sinds begin 2022, nog steeds niet toereikend om aan alle verwachtingen te kunnen voldoen.

W2. Het IGO is klein en kan geen belangrijke projecten opstarten zonder bijkomende financiering en middelen.

W3. Het IGO is niet goed bestand tegen budgetverminderingen en heeft weinig tot geen budgettaire manoeuvreerruimte.

W4. Er is een zware werklast voor het personeel.³ Na het uitbreken van de Covid-crisis is deze werklast alleen maar toegenomen door de versnelde uitrol van de digitalisering van de opleidingen en de nieuwe recurrente en tijdrovende taken die hieraan gekoppeld zijn.

W5. Het werk is veeleisend voor het personeel waardoor er toch een zekere turnover bestaat van personeel.

W6. Het team is te klein en daardoor kwetsbaar voor eventuele personeelswijzigingen.

W7. Het feit dat het IGO enigszins buiten de formele rechterlijke orde staat, vormt soms een probleem om de juiste gegevensdoorstroming te verkrijgen.

W8. Voor verschillende andere hierboven genoemde voorstellen is een wettelijke aanpassing nodig en dit hangt uiteraard af van factoren die volledig extern zijn aan het IGO.

T1. Meningsverschillen tussen de nodige stakeholders kunnen voor de hierna genoemde doelstellingen leiden tot een stilstand.

T2. De IT-structuur van de huidige rechterlijke orde en de samenwerking van zijn leden zijn essentieel. Zonder hun hulp kunnen bepaalde doelstellingen niet worden verwezenlijkt⁴.

T3. Een eventuele verhuizing naar een locatie die zich verder van de Poelaert-campus bevindt, brengt ook deze doelstellingen in gevaar. Dergelijke verhuis dreigt opnieuw grote investeringen te impliceren. Ook bestaat het risico dat opleidingsruimtes zullen moeten worden gedeeld met andere administraties en dat deze opleidingsruimtes zich ver van de strategische partners van het IGO bevinden.

T4. Wordt de onafhankelijkheid van het IGO verzekerd in het kader van de voorgenomen hervormingen (onder andere de hervorming van de bestaande structuren in het nieuwe gerechtelijk beheersmodel)?

T5. Tekort aan financiering van en aan samenwerking tussen de colleges en de beheersentiteit van het Hof van Cassatie.

T6. Het onvoldoende afstemmen van verschillende initiatieven tussen verschillende actoren.

T7. Andere organisaties hebben soms de neiging om zich projecten toe te eigenen die oorspronkelijk door het IGO werden ontwikkeld, aangezien het IGO niet in staat is om op een voldoende proactieve manier in te spelen op de opleidingsnoden (bijv. door een gebrek aan

³ Dit werd reeds objectief bevestigd via een werklasmeting die werd uitgevoerd in oktober-november 2018.

⁴ Voor streaming, webinars, e-learnings en dus ook voor het gedecentraliseerd geven van opleidingen is voldoende toegang tot het computernetwerk essentieel.

financiering en een blokkering van de verdere personeelsuitbreiding).

T8. Externe stakeholders zien het IGO enkel als een orgaan dat financiële of logistieke steun biedt, of als een organisatie die lokalen ter beschikking stelt. Ze starten zelf opleidingen op zonder voorafgaand contact op te nemen met het IGO.

T9. Het doelpubliek stelt soms vragen waarop het IGO onmogelijk kan ingaan. Het is immers om diverse redenen niet haalbaar om in te gaan op de persoonlijke eisen en wensen van eenieder. Zo wordt soms de terugbetaling gevraagd van bijzonder dure (extern georganiseerde) opleidingen. Het IGO probeert weliswaar tot op zekere hoogte een passend aanbod te creëren wat betreft externe opleidingen, maar het budget is beperkt en de vragen en de prijzen van deze externe opleidingen blijven stijgen.

T10. Het IGO wordt soms overstelpt met aanvragen voor, bij voorbeeld, externe opleidingen die onvoldoende kwaliteitswaarborgen bieden.

T11. Externe stakeholders zien het IGO soms als een orgaan dat onmiddellijk en alleen aan hun eigen eisen moet voldoen, hoewel de wet voorziet dat iedereen die deel uitmaakt van de doelgroep is vertegenwoordigd en moet ondersteund worden.

6. Doelstellingen

6.1 Strategische doelstellingen

Op grond van de voorgaande SWOT-analyse, leidt het IGO zeven strategische doelstellingen af:

- **Strategische doelstelling 1:** Verder verbeteren van de kwaliteit en organisatie van het opleidingsaanbod van het IGO;
- **Strategische doelstelling 2:** Uitbreiden van het aanbod van het IGO;
- **Strategische doelstelling 3:** Het verder verbeteren van de verspreiding van kennis en documentatie voor de rechterlijke orde, alsmede de verdere ontwikkeling van documentatietools;
- **Strategische doelstelling 4:** Het verder verbeteren en verankeren van de samenwerking met de partners;
- **Strategische doelstelling 5:** Het verder versterken van de internationale rol van het IGO;
- **Strategische doelstelling 6:** Het versterken van de eigen bedrijfscultuur van het IGO ;
- **Strategische doelstelling 7:** Het verbeteren van de communicatie.

6.2 Operationele doelstellingen

Voor de periode 2023-2028 wil het IGO bijdragen tot een kwaliteitsjustitie door op een optimale wijze de professionele competenties van magistraten en het gerechtspersoneel te ontwikkelen binnen een Europese dimensie, en dit zowel op het vlak van opleiding als op het vlak van kennis- en documentatiebeheer. Zowel op operationeel vlak als op intern organisatorisch vlak zullen hiervoor de nodige jaarlijkse actieplannen worden ontwikkeld om deze doelstellingen te bereiken.

7. Doelstellingenschema's

7.1 Strategische doelstelling 1: Verder verbeteren van de kwaliteit en organisatie van het opleidingsaanbod van het IGO

Nr.	Acties	Timing	Aard	Indicator
1.1	Versterken van de bestaande werkgroepen voor het ontwikkelen van opleidingen	Eind 2028	Middelenverbintenis	JA/NEE
1.2	Streven naar opleidingsverplichting voor magistraten en gerechtspersoneel	Eind 2028	Middelenverbintenis	JA/NEE
1.3	Ontwikkeling van een meer gedecentraliseerd aanbod	Eind 2028	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
1.4	Objectivering van de bestaande evaluatiemethodes voor de magistraten in opleiding en andere opleidingen	Eind 2025	Middelenverbintenis	JA/NEE
1.5	Modernisering van het Moodleplatform	Eind 2024	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
1.6	Ontwikkeling van podcasts	Eind 2023	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
1.7	Ontwikkelen van een "Integrity vormingscentrum" in het IGO om deontologische beroepsorganen van gereguleerde beroepen te ondersteunen	Eind 2027	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
1.8	Verbeteren van de objectivering van de aanwerving en verbetering van de training en opvolging van de lesgevers in functie van de evaluaties	Eind 2028	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
1.9	Ontwikkeling en uitrol van een nieuwe LMS	Eind 2025	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
1.10	Expliciteren van de opdracht van het IGO wat betreft Coaching en Change Management	Eind 2026	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
1.11	Oprichten van werkgroepen voor evaluatie en opvolging opleidingen	Eind 2026	Inspanningsverbintenis	JA/NEE

7.2 Strategische doelstelling 2: Uitbreiden van het aanbod van het IGO

Nr.	Acties	Timing	Aard	Indicator
2.1	Uitrol van opvolgingsopleidingen MaCH	Eind 2023	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
2.2.	Ontwikkeling Coachingsnetwerk voor de rechterlijke orde	Eind 2025	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
2.3	Ontwikkeling managementsopleidingen voor de rechterlijke orde om korpschefs en toekomstige korpschefs te ondersteunen in het kader van de beheersautonomie-opleiding voor de rechterlijke orde	Eind 2023	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
2.4	Ontwikkeling van meer criminologische, psychologische en <i>Judgecraft</i> -modules	Eind 2025	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
2.5	Verdere uitbouw permanente opleiding voor rechters in ondernemingszaken en rechters/raadsheren in sociale zaken	Eind 2024	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
2.6	De uitrol van de opleidingen over de verschillende IT-applicaties voor de rechterlijke orde	Eind 2024	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
2.7	Afwikkeling lastenboek kadercontract niet juridische opleidingen	Eind 2023	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
2.8	Verplicht initieel opleidingstraject voor kandidaat-griffiers en kandidaat parketsecretarissen	Eind 2026	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
2.9	Opleiding voor onze lesgevers voorzien	Eind 2025	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
2.10	Verder inzetten op het versterken of uitbreiden van opleidingen rond alternatieve methodes voor geschillenregeling (zoals bemiddeling, verzoening, collaborative law, ...)	Eind 2025	Middelenverbintenis	JA/NEE

7.3 Strategische doelstelling 3: Het verder verbeteren en verspreiden van kennis en documentatie voor de rechterlijke orde, alsmede de verdere ontwikkeling van documentatietools

Nr.	Acties	Timing	Aard	Indicator
3.1	Verdere verbetering van de dienstverlening met betrekking tot het gebruik van de databanken	Eind 2028	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
3.2	Verdere verbetering van de uitbouw en de ondersteuning van de centrumbibliotheken	Eind 2028	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
3.3	Editing van het boek "Statuut en deontologie van het gerechtspersoneel"	Eind 2024	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
3.4	Verdere ontwikkeling van informatietools	Eind 2028	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
3.5	Creëren van een kruispuntbank met toegang tot de "repository-systemen" van de Belgische universiteiten/rechtsfaculteiten	Eind 2028	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
3.6	Het klaarmaken en hernieuwen van de lastenboeken voor de betalende databanken	Eind 2027	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
3.7	Volledig operationaliseren Bureau Klare Taal	Eind 2024	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
3.8	Meewerken en mee-ontwikkelen van een rechtspraakdatabank	Eind 2028	Inspanningsverbintenis	JA/NEE

7.4 Strategische doelstelling 4: Het verder verbeteren en verankeren van de samenwerking met de partners

Nr.	Acties	Timing	Aard	Indicator
4.1	Verdere dialoog verzekeren met de Hoge Raad voor de Justitie, de beide Colleges, de Adviesraad voor de Magistratuur en	Eind 2024	Inspanningsverbintenis	JA/NEE

	eventuele andere actoren binnen de rechterlijke orde			
4.2	Verdere prospectie van mogelijke partners om samenwerking tot stand te brengen	Eind 2028	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
4.3	Samenwerking met de universiteiten en hogescholen alsook met de decanen van de rechtsfaculteiten verder verdiepen en afsluiten van een samenwerkingsprotocol	Eind 2026	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
4.4	Nagaan hoe de samenwerking met Defensie kan worden versterkt en verankerd.	Eind 2023	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
4.5	Nagaan in welke mate de samenwerking met de Politie academie kan worden versterkt	Eind 2023	Inspanningsverbintenis	JA/NEE

7.5 Strategische doelstelling 5: Het verder versterken van de internationale rol van het IGO

Nr.	Acties	Timing	Aard	Indicator
5.1	Het opstarten van projecten met landen uit de Arabische wereld	Eind 2024	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
5.2	Samenwerking met Congo en andere Belgische partnerlanden mogelijk maken op het vlak van de training van magistraten en gerechtspersoneel.	Eind 2024	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
5.3	Organiseren van de “General Assembly” van EJTN	Juni 2024	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
5.4	Creëren van een specifieke opleidingsmodule voor derde landen	Eind 2025	Inspanningsverbintenis	JA/NEE

7.6 Strategische doelstelling 6: Het versterken van de eigen bedrijfscultuur van het IGO

Nr.	Acties	Timing	Aard	Indicator
6.1	Opstellen van een kwaliteitshandboek met een beschrijving van de werkprocessen en het creëren van een kwaliteitscultuur	Eind 2025	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
6.2	Het betrekken van het personeel bij de opmaak van dit beleidsplan	Begin 2023	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
6.3	Organiseren van halfjaarlijkse brainstormsessies met de attachés en de afdelingsverantwoordelijken	Eind 2023	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
6.4	Het verkrijgen van een compensatie voor de stijgende bijdrage voor de pool der parastatalen (trekkingsrecht)	Eind 2024	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
6.5	Uitbreiding van personeel om de nieuwe projecten aan te kunnen	Eind 2026	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
6.6	Aanpassen evaluatie- en tuchtprocedure personeelsstatuut	Eind 2023	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
6.7	Gestructureerde opleiding voor nieuwe attachés en ondersteunende collega's	Eind 2024	Resultaatsverbintenis	JA/NEE

7.7 Strategische doelstelling 7: Het verbeteren van de communicatie

Nr.	Acties	Timing	Aard	Indicator
7.1	Verbetering van de communicatie (modernisering van de website, ...)	Eind 2024	Inspanningsverbintenis	JA/NEE
7.2	Ontwikkeling van een LinkedIn-account voor het IGO en andere sociale media	Eind 2024	Resultaatsverbintenis	JA/NEE

7.3	Verbetering aanbod en communicatie naar de partners waarmee het IGO samenwerkingsakkoorden heeft gesloten	Eind 2025	Resultaatsverbintenis	JA/NEE
7.4	Aantrekken communicatieverantwoordelijke	Eind 2025	Inspanningsverbintenis	JA/NEE

8. Risicoanalyse

Voormelde doelstellingen zijn enkel mogelijk indien het IGO op een voldoende wijze wordt gefinancierd en gebruik kan worden gemaakt van de financiële reserve. De financiële situatie van het IGO blijft bijzonder broos met de huidige stijgende inflatie en de aangekondigde besparingsmaatregelen.

Eenzijds betekent dit dat de beloofde middelen voor de betaling van de facturen van de uitgevers voor Jura, Jurisquare en Stradalex worden vrijgemaakt.

Anderzijds betekent dit ook dat de dotatie voor opleidingen eindelijk geregulariseerd wordt. Er is natuurlijk het wettelijk voorziene groeipad, maar indien er voldoende budget zou zijn om een personeelsuitbreiding te verkrijgen en om de structurele onderfinanciering op te vangen, zou dit de hiervoor vermelde initiatieven ook daadwerkelijk mogelijk maken.

Voor een aantal initiatieven zijn ook wettelijke ingrepen en verduidelijkingen nodig (bijv. de rol van het IGO wat betreft "Coaching"). Ook dit zijn elementen die het IGO zelf niet in de hand heeft.

Uit dit alles blijkt dat een actieve lobbying, overleg en de creatie van samenwerkingsverbanden noodzakelijk zal zijn om deze visie en zijn strategische doelstellingen geheel of gedeeltelijk te bereiken. Alleszins zal worden geprobeerd om op basis van overleg tot constructieve oplossingen te komen om toch verder in positieve zin te blijven evolueren.

Daarnaast zijn er uiteraard steeds personeelsrisico's. De onderbezetting op het vlak van personeel en de hoge werkdruk hebben als direct gevolg dat de minste afwezigheid wegens ziekte of vertrek van een personeelslid ook onmiddellijk gevoeld wordt. Ook hier moet gezocht worden naar budgetverhoging om een personeelsuitbreiding te financieren en/of naar meer soepele detacheringsmogelijkheden om collega's uit de rechterlijke orde gedurende een bepaalde tijd te werk te stellen op het IGO.

9. Conclusies

De voorbije jaren heeft het IGO herhaaldelijk bewezen dat het adequaat reageert op alle tendensen en haar opdracht meer dan naar behoren vervult. Uit het jaarverslag 2021 blijkt dat zelfs ongeveer 23.000 leden van de rechterlijke orde opleidingen hebben gevolgd door toedoen van het IGO. Over het algemeen wordt vastgesteld dat het werk van het instituut op prijs wordt gesteld. Het IGO draagt zo bij tot een betere werking van de rechterlijke orde.

Het Instituut moet verder zijn werkingsgebied blijven uitbreiden en evolueren tot een echte hulp- en ondersteuningsdienst voor de Hoven en Rechtbanken, het Openbaar Ministerie en het Hof van Cassatie. Als onze partners en klanten dezelfde richting uit willen en het IGO de nodige financiële middelen krijgt, is het Instituut klaar en gemotiveerd om de uitdagingen waarmee het de komende jaren geconfronteerd zal worden, aan te gaan.

Charles-Eric Clesse,
Adjunct-directeur

Raf Van Ransbeeck,
Directeur



**Instituut voor
Gerechtelijke Opleiding**
Louizalaan 54
B 1050 BRUSSEL

T : (0)2 518 49 49
info@igo-ifj.be
www.igo-ifj.be