



DE COMMISSIE MODERNISERING WIL "DE INTERNE DIALOOG ALS VERBETERINGSFACTOR" BEVORDEREN

Sinds enkele jaren stelt Justitie de kwaliteit van haar werking in vraag.

Op Europees niveau kwam de in 2002 "la Commission européenne pour l'efficacité de la justice" (CEPEJ) tot stand. Haar doel: de efficiëntie en de werking van justitie in de lidstaten van de Raad van Europa verbeteren.

In 2003 lanceerde het hof van beroep van West-Zweden een [dialoogbeleid](#) (intern en extern) om zijn werking te verbeteren. De methode berust op een uitgebreide dialoog, zowel binnen het rechtscollege (tussen de magistraten en het gerechtspersoneel) als erbuiten met de betrokken partijen (advocaten en burgers). Het debat heeft betrekking op de werking van het rechtscollege, met vragen als "wat functioneert er goed?" en "wat moet er worden verbeterd?". Het biedt de magistraten de mogelijkheid om mee te werken aan de afbakening van de problematiek.

Bovendien kunnen zij een bijdrage leveren aan de implementatie van de verbeterpraktijken die de kwaliteit van de werking van hun rechtscollege verhogen. Deze methode wordt vandaag toegepast in een twintigtal rechtscolleges in Zweden, maar ook in Finland en Denemarken.

In België heeft het hof van beroep te Antwerpen een gelijkaardig project gedaan, (gedeeltelijk) gebaseerd op het Zweedse voorbeeld.

De Commissie Modernisering wenst de ontwikkeling van dit soort projecten binnen de Belgische rechtscolleges te bevorderen. Zij stelt dan ook haar diensten voor aan de rechtscolleges die in een dergelijk project zijn geïnteresseerd.



BEDOELING

DE INTERNE DIALOOG HEEFT TOT DOEL DE WERKING VAN EEN RECHTSCOLLEGE TE VERBETEREN.

Het project kan echter worden toegespitst op:

- een subentiteit van het rechtscollege (een jeugdrechtbank, een politieparket, een burgerlijke griffie, ...);
- bijzondere thema's (Humanresourcesmanagement, het beheer van de gerechtskosten, ...).

Het idee is om alle betrokken personen die in het rechtscollege werken, te betrekken bij de bepaling van de verbeteraspecten. De implementatie ervan zal doeltreffender zijn omdat alle betrokkenen hebben kunnen participeren in het kader van de uitgebreide dialoog ("bottom-up" benadering).



Gebruikte methode in enkele woorden

In een eerste fase:

Een interne dialoog, waarbij de magistraten en het gerechtspersoneel betrokken zijn, is opgestart zodat beroep kan worden gedaan op ieders ervaring en knowhow.

1. Een team van interviewers is opgericht: het is samengesteld uit personen van binnen het rechtscollege (tandem magistraat/gerechtspersoneel).
2. De vragen tijdens de individuele interviews hebben betrekking op verschillende thema's (te kiezen met de korpschef): de werking van het rechtscollege, het leiderschap, de strategie, het personeelsbeleid, ...
3. De resultaten worden voorgesteld aan het volledige personeel.
4. Er worden verbeterpunten bepaald in groepen van 6/8 personen, waarbij aanbevelingen worden geformuleerd (het is belangrijk dat hierbij die personen worden betrokken die niet aan de interviews hebben deelgenomen).
5. Op basis van die aanbevelingen neemt de korpschef maatregelen, die hij achteraf communiceert. Hij licht hierbij zijn keuzes nader toe. De vastgestelde maatregelen worden vervolgens geïmplementeerd en daarna intern geëvalueerd.



© Digitalart

➔ Terugkeer naar fase 1; de 2^e interne evaluatiecyclus begint, enz.

In een volgende fase:



De dialoog staat open voor "externen". Justitiabelen, advocaten... worden ondervraagd via vergaderingen of interviews en zij leveren verbetervoorstellen. Deze voorstellen worden intern besproken met alle personeelsleden, die vervolgens te nemen maatregelen aan de korpschef voorstellen. Daarna neemt de korpschef duidelijke beslissingen over deze maatregelen (die hij communiceert en waarbij hij zijn keuzes toelicht). De maatregelen worden het jaar nadien geïmplementeerd en vervolgens geëvalueerd met de "externen".

➔ Terugkeer naar de eerste beginfase; de 2^e externe evaluatiecyclus begint, enz.

Door de participatie van tal van "kernspelers" en gebruikers van het rechtscollege, maakt men gebruik van de ervaring van alle partijen.

VOORDELEN...

Deze methode heeft als voordeel dat ze is uitgewerkt door personen die de werking van het rechtscollege kennen. Ze wordt dan ook verkozen boven externe consultants die vaak het verwijt krijgen dat zij onvoldoende vertrouwd zijn met de organisatie en dat zij geen juridische kennis hebben.

De weerstand voor verandering is dus lager doordat de veranderingen door de magistraten en het gerechtspersoneel worden voorgesteld.

*Zelfevaluatie heeft ook tot voordeel meer praktijkgericht te zijn waardoor verbeterinitiatieven sneller zullen worden doorgevoerd, terwijl externe audits vaker theoretisch van aard blijven.*¹

Enkele concrete voorbeelden van verbeteringen in Zweden:

- voorbereiding van dossiers toevertrouwd aan secretarissen van het Hof (→ tijdswinst voor de magistraten);
- nemen van maatregelen gericht op het aanmoedigen van bemiddeling in burgerlijke zaken;
- vermindering van de tijd die nodig is voor de behandeling van en het rechtspreken over burgerlijke zaken;
- betere kennis van de verwachtingen van de magistraten en van het gerechtspersoneel;
- verbetering van de sociale contacten tussen de werknemers;
- hogere werksatisfactie van de magistraten en van de andere personeelsleden.

1. Uittreksel uit interviews [in](#) "Kwaliteit onderzocht. Evaluatieonderzoek van een kwaliteitsmeting binnen het parket.", Dienst voor het Strafrechtelijk Beleid, Elke Devroe en Saaske De Keulenaer, 2008, blz. 96.



© Digitalart



EN KRITISCHE FACTOREN

Talrijke elementen kunnen het slagen ervan echter in gevaar brengen.

Enkele « kritische succesfactoren »:

- De korpschef moet overtuigd zijn van het nut van de demarche en moet de mogelijkheid krijgen om de maatregelen te implementeren.
- De korpschefs moeten zich ertoe verbinden dat zij het project zullen bekendmaken en aansturen.
- Het management moet 'open' staan voor bottom/up-communicatie: het moet in staat zijn om te luisteren naar interne kritiek en uit de acties die het personeel voorstelt, deze te selecteren die hij zal uitvoeren.
- Binnen het rechtscollege moet een team van gemotiveerde interviewers worden samengesteld (tandem magistraat/gerechtspersoneel). Het project vereist overigens een grote beschikbaarheid van dat team.
- Op het einde van de dialoog worden de verbeterpunten opgenomen in een concreet actieplan dat in het volgende jaar wordt uitgevoerd.
- Idealiter wordt de dialoog met regelmatige tussenpozen herhaald zodat vorderingen van het verbeterproces kunnen worden opgevolgd.

In samenvatting: een dergelijk project vraagt in eerste instantie een voorafgaand engagement van de korpschef om het proces tot een goed einde te brengen. In het tegenovergestelde geval zou het project contraproductief zijn en vooral heel demotiverend voor alle personen die er tijd zouden in hebben gestoken... Het project vereist ook een goede communicatie, een representatief en gemotiveerd team, een open debatcultuur, een valabele rapportering en een diepgaande evaluatie van de resultaten, gevolgd door een actieplan.

GEÏNTERESSEERD?

De Commissie Modernisering wenst de ontwikkeling van dit soort projecten binnen de Belgische rechtscolleges te bevorderen. Zij stelt dan ook haar diensten voor aan de rechtscolleges die in een dergelijk project zijn geïnteresseerd. Door de rol van coach op zich te nemen zou de Commissie de deelnemers tijdens de ganse duur van project kunnen begeleiden, bijvoorbeeld bij:

- de voorstelling van het project aan de korpschef van het rechtscollege;
- de communicatie over het project en de resultaten ervan binnen de organisatie;
- de individuele interviews en de opstelling van een eindverslag;
- de bepaling van een verbeterplan.

Ter herinnering: het project moet intern worden gedragen en geïmplementeerd; magistraten en gerechtspersoneel moeten hun entiteit op deze manier willen verbeteren.

Mocht u geïnteresseerd in deze methode, aarzel dan niet om contact op te nemen met de Commissie Modernisering: cmro.cmoj@just.fgov.be



© Tungphoto