

Bouwstenen voor een justitie in de éérentwintigste eeuw: een toekomstgerichte en multidisciplinaire visie.

Stefan Van Nieuwenhove

In tijden van data warehouses, business intelligence, document en knowledge management, het paperless office, webservices en business process reengineering, is het bijwijken goed eens terug met beide voeten op de grond te gaan staan door zich af te vragen waar we op vandaag staan. Hoe ontvullend deze oefening kan zijn, leert ons de volgende case study: justitie.

Een goed werkende justitie is het fundament en sluitstuk van onze rechtsstaat. Om die rol te kunnen blijven vervullen, is het noodzakelijk dat justitie haar taak op een effectieve en efficiënte manier kan uitvoeren. In dit artikel wordt ingegaan op enkele bouwstenen die in elke performante organisatie aandacht vereisen: de missie en strategie, de omgevingsfactoren, de organisatiestructuur en –cultuur, informatisering, financiering, personeelsbeleid alsook interne en externe communicatie. Dit zijn de elementen die in elk business plan terug te vinden zijn. Een business plan sensu lato is een document waarin elke zichzelf respecterende organisatie neerschrijft hoe het zijn toekomst ziet en welke acties daartoe dienen ondernomen te worden. Deze bespreking wordt ingeleid door een schets van justitie als organisatie; er wordt besloten met een soort actieplan.

Geen enkele organisatie is steeds mee met de laatste technologieën. Het belangrijkste aspect aan alle bovenvermelde buzzwords is evenwel het aanduiden van een richting waarin we dienen te evolueren. Nieuwe inzichten en technologieën zijn immers meestal het antwoord op een zich aandienende problematiek of op nieuwe opportuniteiten om efficiënter te werken. De bedoeling van dit artikel bestaat erin een aantal ideeën aan te reiken die de basis kunnen vormen voor het starten van een noodzakelijke denkoefening: hoe kunnen we een moderne en toekomstgerichte justitie opbouwen? Let op de ironische ondertoon van de titel van dit artikel: de éérentwintigste eeuw is namelijk reeds begonnen.

Justitie, een organisatie als geen ander

Om alle misverstanden en kritieken te vermijden, justitie is een organisatie als geen ander, wat uiteraard iets anders is als beweren dat justitie geen organisatie is. Heel wat inzichten uit de organisatieleer kunnen vruchtbaar worden toegepast. In de eerste plaats dient te worden nagedacht welk soort organisatie justitie is. De eigenheid typeren van justitie als organisatie helpt haar beter te begrijpen. Eén van de belangrijkste onderzoekers op dit gebied is Henry Mintzberg. Op basis van uitgebreid onderzoek kon hij verschillende types organisaties onderkennen: de ondernemersorganisatie, de machine-organisatie, de gediversifieerde organisatie, de professionele organisatie en de innovatieve organisatie, met elk hun eigen kenmerken. Bovenop elk van deze basistypes kan een organisatie kenmerken aannemen van een zendingsorganisatie of een politieke organisatie.

De magistratuur kan het best omschreven worden als een professionele organisatie. Kenmerkend daarvoor zijn bureaucratie en onafhankelijkheid. De professionele organisatie is bureaucratisch, d.w.z. ze is georganiseerd op basis van regels, voorschriften en procedures. De professionele organisatie wordt opgebouwd uit professionals, in dit geval juridisch geschoolden, die zelfstandig werken in hun functie- en vakgebieden. De beroepsbeoefenaars meten zich een sterke onafhankelijkheid aan. Zij wordt bovendien gekenmerkt door een minimale technestructuur en ondersteunende staf. Hiermee bedoelt Mintzberg alle diensten die niet rechtsreeks het doel van de organisatie uitmaken. Het personeelsbeleid en de informatica zijn bij wijze van voorbeeld inderdaad (te) weinig uitgebouwd. Magistraten worden geacht hun opdracht uit te voeren zonder al te veel omkadering. Met deze classificatie stellen we vast dat justitie tot eenzelfde type organisatie behoort als bijvoorbeeld advocatenkantoren en ziekenhuizen, met deze nuance dat justitie tot de overheid behoort, met alle, vooral budgettaire, gevolgen vandien.

Bovendien vertoont justitie als organisatie een van de bijkomende modaliteiten die door Mintzberg worden onderscheiden. Er kan vastgesteld worden dat binnen justitie een rijke verzameling leeft van waarden en overtuigingen, een bijzonder waardensysteem dat zich manifesteert in de sterke deontologie. In dit geval spreekt men van een zendingsorganisatie. Men heeft het gevoel een opdracht te hebben. Iedere organisatie heeft uiteraard een opdracht, maar dat wordt niet steeds zo gepercipieerd door haar medewerkers. De opdracht van justitie als stabiliteitbrengende derde macht in onze rechtsstaat wordt door elke magistraat aangevoeld als behorende tot het wezen van zijn job. Dat is uiteraard goed en draagt bij tot de organisatiecultuur. Mintzberg duidt als belangrijkste gevaar van een zendingsorganisatie haar neiging tot isolatie aan. Men gaat zich steeds op zijn opdracht beroepen en zich daardoor conservatiever opstellen tegenover externe evoluties.

Justitie kan dus omschreven worden als een professionele zendingsorganisatie. Minzberg ziet de autonomie als belangrijkste voordeel, maar coördinatieproblemen en mogelijk misbruik van autonomie als nadelige gevolgen. Een dergelijke professionele organisatie kan zich best handhaven in een complexe maar stabiele omgeving. Daar ligt nu net het probleem. De omgeving waarin justitie dient te werken, is reeds lang niet meer stabiel. Onze maatschappij wordt met de dag turbulenter, de media- en informatietechnologie heeft onze maatschappij en haar economie een volledig nieuw aanzien geschonken. Alvorens in te gaan op wat dit betekent voor justitie en de manier waarop ze georganiseerd wordt, is het noodzakelijk om de omgeving van naderbij te bekijken.

Justitie, getekend door de tand des tijds

Vaak wordt het argument opgevoerd dat onze maatschappij een conservatieve kracht nodig heeft om een zeker tegengewicht te bieden aan het tumult waarin ze terechtgekomen is. Dit argument kan enkel correct zijn onder een aantal randvoorwaarden. Ten eerste mag de afstand tussen justitie en het maatschappelijk leven niet te groot worden. Zoniet verliest men alle gezag. Het is zoals met de paus, conservatief inderdaad, maar de verkondiging van zijn standpunten rond voorbehoedsmiddelen of vrouwen in de kerk zijn niet meer dan een fait divers. Waarom zou de vrederechter van Oostende niet van de zon mogen genieten op het strand of een fris pintje drinken op een terrasje? Waarom zou een jong magistraat niet naar een dancing mogen gaan, zolang hij zich maar ver van de XTC afhoudt? Een tweede randvoorwaarde bestaat erin dat de conservatieve houding nooit betrekking mag hebben op de efficiëntie van de werkmethode. De inzet van nieuwe communicatie- en informatietechnologieën zouden vele processen een stuk sneller maken. Kurt Lewin heeft op een wetenschappelijk overtuigende wijze aangetoond dat het doorvoeren van veranderingen in organisaties, dus ook het gebruik van nieuwe werkmethodes, steeds op weerstand stuit, vooral bepaald door de inherent menselijke vrees voor het onbekende. Door zich daarbij op zijn stabiliteitbrengende opdracht te beroepen, brengt justitie zich op lange termijn nog meer schade toe. Men moet er zich bewust van zijn dat justitie volledig met overheidsmiddelen gefinancierd wordt en dat de belastingbetaler eist dat er op een zuinige en efficiënte manier met deze middelen wordt omgesprongen.

Onze maatschappij is inderdaad aan tal van ontwikkelingen onderhevig. De belangrijkste demografische ontwikkelingen zijn de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, verdergaande tertialisering, toenemende migratie, stijgende diversiteit en de wijzigende gezinssamenstelling. De media heeft steeds meer aandacht voor criminaliteit. Op macro-economisch vlak stellen we een steeds verdergaande liberalisering van de economie vast, zowel op Europees als mondiaal vlak. De stijgende globalisering dient beantwoord te worden met

nieuwe samenwerkingsvormen, ook voor justitie. Deze samenwerking over de Belgische grenzen stelt zich in de eerste plaats als een vraag naar toegang tot mekaars informatie. De grootste ontwikkelingen lijken echter van technologische aard te zijn. De stijgende complexiteit van onze samenleving vraagt om een grotere aandacht voor kennis en vaardigheden. De snelheid waarin nieuwe wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen worden geïncorporeerd in het maatschappelijk leven vraagt een grotere flexibiliteit en aanpassingsvermogen van haar actoren.

De belangrijkste uitdagingen die aldus op justitie afkomen zijn globalisering en liberalisering, flexibiliteit en effectiviteit, alsook een aantal maatschappelijke vraagstukken. Justitie mag zich daarbij niet wegstoppen achter haar stabiliteitbrengende roeping, doch dient deze uitdagingen op een proactieve manier aan te pakken.

Naar een herdefiniëring van de opdracht van justitie

De gewijzigde omgevingsomstandigheden maken dat de opdracht die justitie in onze rechtsstaat dient te vervullen opnieuw moet bekeken worden. In moderne organisaties wordt deze opdracht omschreven in de missie en de strategie. Justitie heeft als missie het bewaken van de rechtsstaat door het op een gecontroleerde en rechtvaardige wijze beslechten van geschillen tussen de overheid en de burgers en tussen de burgers onderling. Daarbij dient in acht te worden genomen dat zowel justitie zelf als de rechtsonderhorigen gebaat zijn bij een adequate en efficiënte afhandeling van hun geschil, met de inzet van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën. Deze missie dient op een ruime wijze te worden geïnterpreteerd zodat ook de activiteiten van het parket er onder ressorteren. Elke missie dient vervolgens te worden vertaald in een strategie. De strategie levert het antwoord op de vraag hoe men zijn missie zal trachten te realiseren. Hierna worden enkele mogelijke punten van de strategie aangehaald en kort toegelicht. Uiteraard dient het formuleren van een dergelijke strategie het resultaat te zijn van een denkoefening met de inbreng van alle stakeholders van justitie.

Het stimuleren van vrij initiatief daar waar de rechtvaardigheid niet in het gedrang is. De rechtvaardigheid van een gerechtelijke beslissing is ons inziens niet aangetast indien van gelijkwaardige partijen kan worden gesproken. Wanneer twee grote ondernemingen een contractueel geschil voor een arbitragerechter brengen, staat de rechtvaardigheid of de Belgische maatschappelijke orde hoegenaamd niet onder gevaar. Vandaar dat het privé-initiatief, in casu arbitrage, alle kansen moet krijgen. Dat is volgens de vigerende Belgische wetgeving niet het geval. Indien een arbitrageclausule contractueel geldig tot stand is gekomen, dan past het niet om zoveel gronden tot vernietiging van de uitspraak te voorzien als tot op heden het geval is noch om de tussenkomst van een rechter te vereisen voor de tenuitvoerlegging van

de uitspraak. Bovenstaande redenering geldt uiteraard nooit in strafzaken of in een geschil tussen een particulier en een organisatie. Men zou zelfs nog een stap verder kunnen gaan in de liberalisering van de vonnissenmarkt. Men dient ervan uit te gaan dat ondernemingen gebaat zijn bij het snel behandelen van hun geschillen. Een proces kan inderdaad zowel psychologisch als economisch zwaar doorwegen op een onderneming. Wanneer men spreekt over de noodzaak van een efficiënt overheidsapparaat ter ondersteuning van het ondernemingsleven, dan maakt justitie daar een cruciaal onderdeel van uit. Een betere service gaat vanzelfsprekend gepaard met hogere kosten. Het lijkt mij dat de bereidheid tot betalen voor een snellere rechtspleging bij ondernemingen groot is. Men zou er dus kunnen toe komen om voor een nader te omschrijven groep rechtzoekenden waarvoor de gelijkheid van partijen niet in het gedrang komt en die voldoende kapitaalkrachtig is, de reële kosten van de beslechting van het geschil aan te rekenen. Dit zou uiteraard kunnen leiden tot een belastingsverlaging wegens minder uitgaven voor justitie, doch geleidelijkheid is aan te bevelen. Daardoor kunnen arbitragecolleges de concurrentie met de overheidsjustitie aangaan, met een duidelijk kostenbewustzijn tot gevolg. Aldus houdt men twee ongewenste types rechtzoekenden weg: de malafide ondernemers die rekenen op de trage werking van het Belgische gerecht en de vonnisshoppers op zoek naar goedkope gerechtelijke beslissingen. Vanzelfsprekend dient bijzondere aandacht te worden besteed aan de kwaliteit van de scheidsrechtelijke colleges, doch de liberalisering in andere kwaliteitsgevoelige markten leert dat dit geen onmogelijke opdracht is.

Meer aandacht voor het psychologische waarheidsbegrip. Met onze missie in het achterhoofd maken we het onderscheid tussen het juridische en het psychologische waarheidsbegrip. Juristen hebben soms de neiging te denken dat een geschil opgelost is als men er in een vonnis of arrest een uitspraak over gedaan heeft. Dat een burenruzie opgelost is omdat de ene buur zijn boom moet omhakken. Dat een verkrachte vrouw geen trauma meer heeft omdat haar aanrander voor vijf jaar in de cel gaat. Dit fenomeen noem ik graag de myopiciteit van justitie. Justitie heeft haar eigen waarheidsbegrip dat geheel anders kan zijn dan het psychologische. Onze missie vertrekt vanuit de rechtvaardigheid om de opdracht van justitie te definiëren. Welnu, rechtvaardigheid betreft steeds ook een subjectief gevoel. Om haar missie te volbrengen dient justitie dus ook rekening te houden met de mens achter de dossiers. Dit is geen taak voor magistraten, behalve dan voor de vrederechters die steeds zo gewerkt hebben, maar wel voor maatschappelijk werkers die de beslissingen van magistraten aannemelijk maken. Dit is ongetwijfeld een onderdeel van de actieve welvaartsstaat. Deze aandacht voor de psychologische impact van gerechtelijke beslissingen is een opdracht voor de justitiehuizen, die samen met de diensten slachtofferhulp en bemiddeling in strafzaken, op termijn misschien zelfs een belangrijkere rol zullen krijgen dan de hoven en rechtbanken zelf.

Magistraten staan samen sterker. Het economische leven evenmin als de criminaliteit houden op aan de grens. In beide gevallen wordt het rechtsverkeer globaler. Onze maatschappij wordt ook alsmaar complexer, met meer regelgeving tot gevolg. De tijd dat erudiete magistraten het recht volledig konden overschouwen is dan ook voorgoed voorbij. Magistraten moeten teamspelers worden. Voor parketmagistraten is dit reeds langer duidelijk. Zij kunnen reeds goed samenwerken met politiediensten, allerlei experts en collega's. Magistraten van de zetel zijn minder gewoon om samen te werken. De redenen daartoe zijn begrijpelijk. Een rechter in Gent die wordt gevat en die niet kan vaststellen dat hij niet bevoegd is, dient over een geschil uitspraak te doen. Het verbod van rechtsweigeren maakt dat deze rechter de rechtszoekende niet kan doorverwijzen naar zijn collega in Brussel, die de materie veel beter kent dan hem. Rechters worden geacht generalisten te zijn. Ten tweede is de magistratuur met de veralgemening van de unus-rechter steeds meer op zichzelf aangewezen. Onze huidige gerechtelijke arrondissementen zijn te klein en het recht te omvangrijk opdat in elke rechtbank een specialist zou aanwezig zijn. Het volstaat om magistraten meer bewegingsvrijheid te geven, zodat zij in elke rechtbank over heel België of zelfs daarbuiten zitting kunnen nemen. Advocaten hebben ook een vaste balieplaats, maar kunnen toch in heel Europa pleiten. Waarom zouden gespecialiseerde magistraten dat dan niet kunnen? Zeker wanneer men de procedure meer op geschreven stukken zou gaan richten, is er met de huidige communicatiemiddelen geen enkel probleem meer. In multinationals wordt reeds langer dan vandaag samengewerkt in virtuele teams die via het intranet permanent informatie uitwisselen. Consultants stellen voor hun opdrachten teams van internationale specialisten samen. Justitie zal deze evolutie moeten volgen en in snel tempo voldoende flexibiliteit verwerven opdat het mogelijk wordt dat specialisten aan complexe dossiers kunnen samenwerken, nationaal en internationaal.

Moderne informatie- en communicatietechnologie inschakelen als middel. De beschreven manier van werken is slechts mogelijk wanneer gebruik gemaakt wordt van moderne ICT. ICT dient steeds als bedoeling te hebben onderliggende processen te ondersteunen. Informatica introduceren omwille van de informatica loopt nooit goed af. Men dient eerst een proces te definiëren of te herdefiniëren alvorens men kan vaststellen dat de meest efficiënte manier om dit proces te organiseren de inzet van moderne informatie- en communicatietechnologie is. Vanzelfsprekend kunnen de huidige mogelijkheden in ICT inspiratie opleveren in het herdefiniëren van de processen. Sinds een paar maanden duikt de term e-justice af en toe op. Justitie wil lopen, maar kan nog niet stappen. Het achterna hollen van de e-hype houdt grote gevaren in. Het prefix "e" betekent sensu stricto het gebruik van het internet voor het organiseren van processen. De ware meerwaarde van informatisering ligt niet in het al dan niet gebruiken van het internet als communicatiekanaal maar wel in het denkproces dat ervan voorafgaat. Het internet geeft inderdaad tal van bijkomende opportuniteiten, doch zonder de ondersteunende informatisering bouwt men een flatgebouw op drijfzand. Het

is zoals een e-commerce winkel waar je mooi bestellingen kan plaatsen via het internet, maar waar men niet in staat is om automatisch de voorraad bij te houden, het product in het magazijn terug te vinden en je factuur te maken. Het heeft dus geen enkele zin om over e-justice te praten zolang men geen goed informatiemodel en bijhorend informatiseringsplan heeft. Alle e-justice projecten zonder een goed achterliggend workflowmanagement systeem zijn tot mislukken gedoemd. We kunnen dan eindigen met de advocaat die zijn conclusies e-mailt, waarna de griffier deze uitprint en aan het geschreven dossier toevoegt. Dit is vanzelfsprekend zinloos en gaat voorbij aan elke informatiseringsfilosofie.

Justitie als een modern bedrijf, met financiële verantwoordelijkheid

De vraag naar de financiering van justitie is snel beantwoord: justitie overleeft volledig op belastinggeld. Niet onlogisch uiteraard, vermits justitie een overheidsopdracht bij uitstek is. In een tijd van schaarste van overheidsmiddelen is het evenwel verantwoord dat men de vraag stelt naar alternatieve financieringsbronnen. Bovendien dient men zich ook de vraag te stellen naar het kostenbewustzijn bij justitie.

Een eerste vraag is dus of er alternatieve financieringsbronnen kunnen worden gevonden. Het werd hoger reeds beargumenteerd dat bedrijven wellicht bereid zijn een reële bijdrage te betalen in ruil voor een snelle en accurate afhandeling van hun geschil. Om het bepalen van deze reële kostprijs mogelijk te maken, dient een kostprijsboekhouding te worden opgezet. Hetzelfde geldt ongetwijfeld voor een aantal misdrijven. Wat valt er tegen in te brengen dat een drugsbende de werkelijk gemaakte kosten voor het voeren van een proces gepresenteerd krijgt? Of dat de maffiabaas die een fortuin kan uitgeven aan een legertje topadvocaten niet substantieel zou bijdragen aan zijn verblijfplaats achter tralies? Men weet trouwens reeds langer dan vandaag dat men de georganiseerde criminaliteit dient te treffen in datgene waar ze het meest gevoelig voor is: geld. Hoever men daarin gaat, is uiteraard een kwestie van afweging. Vast staat wel dat de huidige proceskosten vaak belachelijk laag uitvallen. Rechters zouden gerust wat meer gebruik mogen maken van de mogelijkheden om een tergend en roekeloos geding te penaliseren. Deze maatregel mag gerust uitgebreid worden tot misbruiken van de procedure in het algemeen.

Een belangrijke alternatieve bron van inkomsten kan bestaan uit het aanbieden van toegang tot een op te bouwen informatiesysteem. Zoals verder zal worden beargumenteerd, dient het hart van de informatisering van justitie te bestaan uit een geavanceerd document management systeem dat het zoeken naar informatie, wat een substantieel deel van de tijd van magistraten in beslag

neemt, oneindig veel efficiënter maakt. Justitie is de meest aangewezen speler om zowel wat betreft wetgeving als rechtspraak tot informatieverancier uit te groeien. Justitie bevindt zich immers aan de bron. Er is niets op tegen dat justitie de ontwikkeling van een dergelijk systeem, dat het voor haar eigen efficiënt functioneren toch nodig heeft, mede laat financieren door de markt. Op de website van het Belgisch Staatsblad heeft eenieder sinds enkele jaren toegang tot recente wetgeving. De zoekmogelijkheden van dit systeem zijn vrij beperkt. Men dient deze mogelijkheden uit te breiden en advocatenkantoren en bedrijven vervolgens tegen betaling toegang tot dit systeem te verlenen. Justitie is bovendien als enige in staat om op een min of meer betaalbare wijze een informatiesysteem op te zetten met een exhaustief en full-text overzicht van alle arresten en vonnissen. Commerciële databanken met dit soort informatie zijn evenmin gratis. Justitie mag op dit domein gerust in concurrentie treden met de commerciële informatieveranciers. De financiële middelen die dit oplevert, dienen benut te worden om een geavanceerde zoekmachine te ontwikkelen en om het archief te digitaliseren. Deze instrumenten zullen op hun beurt het werk als magistraat een stuk efficiënter maken.

De tweede vraag die werd gesteld is deze naar het kostenbewustzijn bij magistraten. In grote bedrijven is sinds enkele jaren een evolutie aan de gang waarbij delen van de organisatie verantwoordelijkheid krijgen over hun inkomsten en ontvangsten, een trend die men ook wel filialisering noemt. Het idee achter het oprichten van dergelijke profit centers is dat wie verantwoordelijkheid krijgt over zijn inkomsten en uitgaven daaraan ook meer aandacht zal besteden. Magistraten hebben op vandaag geen enkele budgettaire verantwoordelijkheid. Daardoor worden vaak expertises uitgevoerd waarvan men op voorhand kan weten dat ze slechts marginaal nuttig zijn voor de zaak. Dit is dezelfde problematiek als in de medische sector, waar in de diagnose aan overconsumptie gedaan wordt. De minister van justitie doet enkele pogingen om dit te veranderen, doch dient daarin verder te gaan.

Om op beide problematieken een antwoord te bieden, is het voeren van een kostprijsboekhouding noodzakelijk. Op dit ogenblik kan niemand een antwoord bieden op de volgende zeer relevante vragen: Wat kost het om een vonnis te maken? Zijn er verschillen in deze kostprijs tussen de arrondissementen? Wat kost de zaak Dutroux? Hoeveel maken de loonkosten uit in de totale prijs van een vonnis of arrest? Is een behandeling van een zaak in beroep duurder dan in eerste aanleg? Hoeveel kunnen we besparen door de verticale integratie van de parketten? In een professionele organisatie maken de loonkosten steeds een belangrijk gedeelte uit van de kostprijs van een eindproduct. Het te ontwikkelen workflow systeem zal dan ook de mogelijkheid moeten bieden om te registreren aan welke zaak welke magistraat aan het werken is. Op die manier kan zijn loon worden versleuteld over de diverse zaken die in de rechtbank aanhangig zijn. Andere directe kosten zoals expertises kunnen eveneens per zaak worden toegerekend. Voor

een aantal indirecte kosten als het onderhoud van de gebouwen dient een geschikte verdeelsleutel te worden gezocht. Met weinig permanente inspanningen kan op deze manier een goed kostprijsstelsel worden uitgebouwd, geënt op het workflow systeem. Al deze gegevens dienen dan samengebracht te worden in een grote databank, wat men gebruikelijk een datawarehouse noemt, zodat hierin naar relevante informatie kan worden gezocht. Dit laatste noemt men in het jargon datamining.

De organisatie justitie herbekeken

Om justitie tot een performante organisatie te maken, is de meest aangewezen manier deze om te vormen tot een meer autonome overheidsorganisatie, naar analogie met de post, Belgacom en de NMBS. Het idee mag misschien vreemd zijn en de vergelijking met de autonome overheidsbedrijven gaat wellicht niet helemaal op, de grotere autonomie is de enige manier om in justitie een turnaround te bewerkstelligen. Deze autonomisering moet gepaard gaan met het bewustzijn dat juristen alleen geen organisatie, zelfs justitie, kunnen runnen.

Justitie heeft een leiding nodig die op langere termijn denkt dan de volgende verkiezingen. Ministers van justitie zijn in het verleden steeds te veel jurist geweest en te weinig manager. Het ziet er bovendien niet naar uit dat dit snel beter zal worden. Laat ons daarom ons rechtsapparaat meer verantwoordelijkheid geven. De relatie van dit autonome apparaat met de minister dient geregeld te worden in een soort beheersovereenkomst. Daarin wordt de opdracht van justitie bepaald en worden een aantal concrete afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over de gemiddelde duur van een proces, de gerechtelijke achterstand, de gemaakte uitgaven, de vervolging van misdrijven... Aan het bereiken van deze kwaliteitscriteria dienen financiële gevolgen te worden gekoppeld. Om haar nieuwe opdrachten te bereiken, zal justitie in een snel tempo managementvaardigheden verwerven. In deze nieuwe organisatiesituatie bestaat de taak van de minister van justitie naast het onderhandelen en opvolgen van de beheersovereenkomst erin de dynamiek van justitie op gang te houden en het strafrechtbeleid te bepalen. Een belangrijk deel van zijn taak bestaat in het maken van kwaliteitsvolle wetgeving, met als prioriteit het ontwerp van een nieuw wetboek gerechtelijk recht en strafprocesrecht.

De Hoge Raad voor Justitie is het meest aangewezen orgaan om te worden omgevormd tot het nieuwe directiecomité voor justitie. De oprichting van de Hoge Raad was een eerste stap in de goede richting, ten eerste omdat dit nieuwe orgaan een aantal managementopdrachten toegewezen kreeg, waaronder belangrijke delen van het personeelsbeleid, en ten tweede omdat het een voorzichtige stap in de richting van autonomie betekende. De Hoge Raad voor Justitie in zijn huidige vorm kan nochtans niet de taak van dagelijks

bestuur voor justitie op zich nemen en dit om drie redenen: het takenpakket is niet ruim genoeg, de autonomie is te beperkt om verantwoordelijkheidszin te impliceren en de samenstelling ervan is te eenzijdig juridisch. Wat dat laatste betreft, kan men formeel zijn: een justitieapparaat managen kan niet door juristen alleen, daartoe heeft men ook minstens een financieel manager, een IT-manager en een HR-manager nodig. Dit zijn competenties die men vindt bij economen, informatici, bedrijfspsychologen of sociale wetenschappers. Het werd reeds eerder beargumenteerd dat justitie als professionele organisatie zich in zijn huidige vorm enkel kan instandhouden in een stabiele omgeving. De complexiteit van onze hoogtechnologische samenleving maakt dat deze professionele organisatie een grotere technestructuur vereist. Dit betekent dat substantieel aandacht moet worden besteed aan informatisering en personeelsbeleid.

Naast de herinrichting van het organigram van justitie, is vanzelfsprekend ook een hervorming van de procedure van cruciaal belang in de reengineering van justitie. Een substantiële vergroting van de efficiëntie zou kunnen komen van het herbekijken van de motiveringsplicht. Het vroeger gemaakte onderscheid tussen de psychologische en juridische wereld manifesteert zich heel mooi in de motiveringsplicht van magistraten. Alhoewel hierover nog geen sluitend onderzoek werd verricht, geloof ik niet dat er één rechter is die eerst alle argumenten in een vonnis of arrest neerschrijft om daarna, op een deductieve wijze, de strafmaat te gaan bepalen of de omvang van contractuele verplichtingen te preciseren. Ook rechters zijn gebonden aan psychologische wetmatigheden, men vormt zich eerst en zelfs vrij snel een oordeel dat achteraf met redenen wordt omkleed. Het zou heel wat tijd en middelen besparen mocht men magistraten de mogelijkheid of de plicht geven om hun nog niet gemotiveerde "beslissing" aan de partijen of hun vertegenwoordigers als een soort minnelijke schikking voor te stellen. Indien beide partijen akkoord gaan, volstaat het dat de rechter dit akkoord acteert. Gaat één van hen niet akkoord, dan dient de rechter zijn vonnis of arrest te motiveren. Vermits eenieder aldus het recht heeft om een gemotiveerde beslissing te vereisen, is dit soort eenvoudige procedure niet in strijd met de rechten van de verdediging. Men dient dit vooral te zien als een gezonde bemiddelingspoging.

Een andere manier om de efficiëntie te bevorderen is partijen in de mogelijkheid te stellen af te zien van de debatten. In de meeste gevallen wordt op de mondelinge verdediging van het dossier alleen maar herhaald wat reeds in de conclusies werd vermeld. De debatten zijn zowel voor de magistraten als voor de advocaten een tijdrovende bezigheid. Lezen gaat immers altijd sneller dan spreken. Bovendien schuilt er het gevaar in dat de rechter zich teveel laat leiden door de noodzakelijk partiële voorstelling van het dossier en zich minder in de geschreven stukken gaat verdiepen.

Informatisering: wie heeft de snelste PC?

Informatica en informatisering worden vaak verward. Informatica is een noodzakelijke doch geen voldoende voorwaarde om van informatisering te spreken. Telkens ik hoor spreken over de "informatisering van justitie" moet ik terugdenken aan het volgende voorval dat ooit een item was in het regionale tv-nieuws. "De informatisering van de rechtbanken is van start gegaan". Dit was, na het zien van de reportage, de meest komische zin die ik ooit gehoord had. Een rechter in de rechtbank van eerste aanleg te Oudenaarde kreeg een PC, mét printer. Deze werd door de leverancier vakkundig geïnstalleerd op het bureau van de man, nadat de typemachine eerst werd weggehaald. De reportage eindigde met de rechter die demonstreerde hoe men Microsoft Word diende te starten. Dit was typerend voor de toenmalige visie die men bij justitie had op informatisering: het leveren van veredelde typmachines. Dat is gelukkig wel aan het veranderen.

Informatica is het middel dat het mogelijk maakt een informatiebeleid te voeren. Informatica stelt ons in staat om de werkprocessen ofwel sneller of eenvoudiger te laten verlopen ofwel om de werkprocessen zo te herzien dat zij op een efficiëntere manier worden georganiseerd. Van essentieel belang zijn niet de machines die men daarbij gebruikt, de informatica, maar wel waarvoor men die wil gebruiken. De informatisering van justitie dient mijns inziens drie systemen te bevatten: een workflow systeem, een document management systeem en een scorecard systeem. Alvorens deze systemen kort toe te lichten, wordt even stilgestaan bij de vraag hoe de informatisering van justitie dient te gebeuren. De huidige minister van justitie heeft gekozen voor de gemakkelijksoplossing: een volledige outsourcing. Dit lijkt mij niet de meest aangewezen weg. In de IT-managementliteratuur werd op overtuigende wijze aangetoond dat in het geval van een turnaround, hetgeen betekent dat de impact van de huidige IT systemen op de organisatie laag is terwijl de impact van de in ontwikkeling zijnde toepassingen groot is, outsourcing nooit een bevredigende oplossing is. Outsourcing leidt vaak tot de verkeerde opvatting dat men weinig interne inspanningen moet doen. De praktijk wijst echter uit dat om IT-outsourcing tot een goed einde te brengen een zeer sterk intern IT-management nodig is. De klassieke gevaren van outsourcing zijn het verlies van controle over het project, de onzekerheid over de geleverde kwaliteit, de afwezigheid van cruciale vaardigheden in de eigen organisatie en verborgen kosten. Misschien wel het grootste gevaar bestaat erin dat men de uiteindelijke gebruiker van het systeem niet voldoende kent noch eigen is met de cultuur van de opdrachtgevende organisatie. De in dit geval te volgen handelswijze bestaat uit de begeleiding en uitvoering van het project door een evenwichtig gemengd team van eigen mensen en externe partners. Justitie heeft behoefte aan bruggenbouwers, mensen met een gecombineerde interesse voor recht en IT, die bovendien in staat zijn om een ontwikkelingsproject tot een goed einde te brengen.

Het eerste van de te ontwikkelen informatiesystemen is het workflow systeem. Bij de analyse van de workflow brengt men de informatiestromen in kaart die in een organisatie bestaan en men probeert deze te hertekenen door het inschakelen van nieuwe informatie- en communicatietechnologie. Justitie zal uiteindelijk moeten komen tot een digitaal dossier. Dat men een dossier op cd-rom zet om aan de partijen te overhandigen vinden journalisten wellicht zo leuk dat ze het de moeite vinden om dit af en toe in de media te vermelden. Er blijft vanzelfsprekend een groot verschil tussen een ingescand papieren dossier dat op cd-rom gebrand wordt en het in het workflow systeem ingebed digitaal dossier dat hier bedoeld wordt. Processen-verbaal bereiken het parket niet langer op papier. Zij worden door de politie digitaal aangemaakt en automatisch overgemaakt aan het parket. De procureur krijgt al deze stukken te zien en kan deze classificeren. Het parket kan vanzelfsprekend ook klachten acteren. Van de eventuele verdachte wordt de geschiedenis onmiddellijk getoond. De procureur kan de zaak seponeren, toewijzen aan een substituut of een onderzoeksrechter vorderen. Alle stukken die deze zaak betreffen en later worden overgemaakt, worden automatisch aan dit dossier gehecht. Men kan onderzoeksdaten bevelen die dan automatisch aan de gepaste diensten worden overgemaakt. Er kan zelfs bijgehouden worden hoelang een substituut werkt aan een bepaald dossier. De procureur kan zich automatisch van de vorderingen in gekozen dossiers op de hoogte laten houden. Van alle activiteiten in het dossier worden gegevens opgeslagen. Vanzelfsprekend kan het systeem signaleren dat eventueel verjaring dreigt in een dossier. Het vorderen van een onderzoeksrechter of het overmaken van een dossier aan de raadkamer is met één klik gebeurd. De advocaat van de verdediging heeft dag en nacht via het internet toegang tot het volledige dossier van zijn cliënt. Men kan zelfs een stap verder gaan en op dit workflowsysteem intelligente systemen bouwen. Zo kan men de PV's laten analyseren door een parser die automatisch een prioriteit toekent overeenkomstig de richtlijnen van de procureurs-generaal.

In niet-strafzaken kan men op een gelijkaardige wijze tewerkgaan. Van alle zaken die op de rol worden gezet, wordt een digitaal dossier aangemaakt waarin alle documenten volgens een tijdslijn worden opgeslagen. De voorzitter van de rechtbank wijst de dossiers toe aan de magistraat met een bepaalde specialiteit of stelt ad hoc een college samen. Een intelligent systeem zou hiertoe zelfs suggesties kunnen geven, waarbij ook rekening wordt gehouden met het aantal zaken dat aan elk van de rechters toegewezen is. De voorzitter kan bij de toewijzing van de dossiers dus onmiddellijk een overzicht krijgen van de werklast van elk van zijn collega's. De conclusies die een advocaat doormailt worden aan het dossier toegevoegd en automatisch naar de advocaat van de tegenpartij gemaïld. De griffier zal de functie van manager van de rol toebedeeld krijgen. Zijn functie zal een meer uitgesproken IT-karakter krijgen. Tijdens het behandelen van een dossier kan de magistraat op een snelle manier toegang krijgen tot alle documenten die hij nodig kan hebben: wetteksten, vroegere vonnissen of arresten en liefst ook zoveel mogelijk rechtsleer en dit

zonder ook maar in één archief te moeten duiken. Hierdoor kan veel kostbare tijd ingewonnen worden. Wie de mening van een gespecialiseerde collega wil, kan daartoe een mail sturen naar deze collega. Op basis van een geautomatiseerde "who is who" kan het systeem een suggestie doen welke collega het best geplaatst is om de bepaalde vraag te beantwoorden. Deze collega heeft steeds toegang tot het volledige digitale dossier. Wanneer iemand in beroep gaat wordt het volledige dossier overgemaakt naar het bevoegde hof. Een tweede informatiesysteem bestaat uit het document management systeem. Informatie zit vervat in tal van documenten. Magistraten maken bij het formuleren van hun beslissingen vaak gebruik van vroegere rechtspraak en van wetteksten. Het opzoeken van deze documenten is tijdsconsumerend. Om die redenen dienen al deze documenten te worden gedigitaliseerd en in een documentendatabank samengebracht. In het indexeren van dergelijke documenten is het onderzoek reeds ver gevorderd. Met behulp van een goede thesaurus is het perfect mogelijk om voor een bepaalde zaak op basis van de analyse van een dossier alle vergelijkbare beslissingen op te vragen. Ik ben er zelfs van overtuigd dat men op basis van de analyse van een dossier het computersysteem een suggestie kan laten doen over de toepasselijke wetgeving. Een Belgisch IT-bedrijf is trouwens bezig met een vergelijkbaar project voor de Nederlandse belastingdiensten. Het is dit systeem dat door het open te stellen voor advocatenkantoren voor alternatieve financiering zou kunnen zorgen.

Een derde systeem is eerder gericht op het management. Het gaat om een systeem dat op financieel, operationeel en HR-gebied op regelmatige tijdstippen relevante gegevens genereert voor een aantal gekozen indicatoren. Dit systeem kan men vergelijken met een soort balanced scorecard toepassing, een populaire nieuwe geïnformaliseerde managementtechniek. Als basisgegevens voor het meten worden onder andere gegevens uit het workflowsysteem gebruikt. Het financiële luik bevat vooral de implementatie van de te voeren kostprijsboekhouding. Het operationele gedeelte bevat gegevens als gerechtelijke achterstand, het aantal zaken per arrondissement, de soorten zaken of klachten per arrondissement, de werkdruk per arrondissement of per magistratuur... Vermits alle PV's digitaal worden aangeleverd aan het workflowsysteem zou het zelfs mogelijk zijn om over actuele gegevens te beschikken rond criminaliteit. Deze data gecombineerd met datamining technieken zouden een enorme vooruitgang betekenen in de criminaliteitsbestrijding. Het HR-gedeelte van de scorecard tot slot beantwoordt vragen naar de productiviteit van magistraten, de werkdruk, ziekte en afwezigheid, op te vullen kaders, te volgen of gevolgde training, carrièrepaden...

Magistraten, het geheim van justitie

Nog meer dan in andere types organisaties, staat of valt de professionele organisatie met de kwaliteit van haar medewerkers. Magistraat zijn is een job die voldoening schenkt. Dat blijkt uit het toepassen van het klassieke Job Characteristics Model van Hackman & Oldham. Dit model bepaalt het motivatiepotentieel van een functie of beroep aan de hand vijf parameters: de variëteit in vaardigheden, de identificatie met de functie, de betekenisvolheid van de taken, de autonomie en de mogelijkheid van feedback. De benodigde vaardigheden vertonen een zekere variëteit, alhoewel de juridische vaardigheden sterk doorwegen. De identificatie met de functie, gedefinieerd als het kunnen afleveren van een volledig en identificeerbaar werkstuk, is vanzelfsprekend zeer hoog. De functie heeft bovendien een substantiële impact op het leven en werk van anderen. De taaksignificatie is aldus evenzeer hoog. Deze drie elementen samen maken dat de ervaren betekenisvolheid van het werk zeer hoog is. Dat de magistraat over een grote autonomie beschikt, is reeds voldoende aangetoond. Vandaar dat hij op de tweede component, namelijk de ervaren verantwoordelijkheid voor het resultaat van het werk een hoge score haalt. De derde en laatste component uit het model is de mogelijkheid van feedback, kennis van de gevolgen van de activiteiten. Directe feedback door een overste bestaat voor het openbaar ministerie doch is niet aanwezig in de zetel. Op een indirecte wijze kan de magistraat toch feedback krijgen, o.a. doordat tegen zijn uitspraak hoger beroep wordt ingesteld of de advocaat zich in Cassatie voorziet of door eventuele commentaar op de uitspraak in de literatuur. Het is dus duidelijk dat het beroep van magistraat een hoog motivatiepotentieel heeft.

In de grondwet werden de bevoegdheden van de Hoge Raad voor de Justitie opgenomen. Dit onafhankelijk orgaan heeft als voornaamste doelstellingen het objectiveren van de benoemingen en de bevorderingen van magistraten en het invoeren van een externe controle op de werking van de rechtelijke organisatie. De Hoge Raad is bevoegd voor belangrijke vraagstukken uit het personeelsbeleid, waaronder de opdracht om “standaardprofielen” voor de korpsoversten te ontwerpen. Een belangrijke opmerking behelst de sterke juridisering van de aanpak van het personeelsbeleid door de Hoge Raad. De dienst die justitie levert, met name het oplossen van conflicten, bestaat uit het toepassen en interpreteren van rechtsregels. Evenwel trekt de Hoge Raad dit door voor de eigen organisatie. Het personeelsbeleid is gebaseerd op sterke regels en voorschriften. Dit lijkt niet strikt noodzakelijk. Het betekent ongetwijfeld een rem op de flexibiliteit. Men kan zich bij wijze van retorische vraag inderdaad afvragen of het wel nodig is om de functieprofielen die voor de korpsschefs worden opgemaakt als een Koninklijk Besluit in het Belgisch Staatsblad te publiceren. Het volstaat mijns inziens dat deze intern, bijvoorbeeld op het intranet of de website van de Hoge Raad, worden bekendgemaakt. Het K.B. dat de evaluatiecriteria vaststelt, verplicht om een magistraat minstens één week op voorhand uit te nodigen voor een

functioneringsgesprek, per aangetekend schrijven nog wel! Deze aanpak staat haaks op het idee van het functioneringsgesprek, vermits men beoordeelde en beoordelaar blijkbaar al voor zich ziet met getrokken messen. Zoals reeds hoger vermeld is het fundamentele probleem van de Raad dat ze te veel uit juristen bestaat en te weinig uit andere gedragswetenschappers. Laat ons bovendien hopen dat de Raad niet in de val trapt waarin juristen vaak trappen: als iets geregeld is in een tekst is het probleem opgelost. Niets is minder waar. De grootste moeite bestaat in het implementeren van de geschreven oplossing in de praktijk.

De HRM-cyclus bestaat uit een aantal deelaspecten: werving en selectie, functie-analyse, functie-evaluatie, vorming, verloning en loopbaanplanning. Werving heeft als bedoeling het genereren van zoveel mogelijk kandidaten waaruit dan kan worden geselecteerd. Grote bedrijven investeren de laatste jaren steeds meer geld in een positief imago op de arbeidsmarkt, recruitment branding genoemd. Wervingsactiviteiten voor justitie zijn eigenlijk onbestaande. De noodzaak van het creëren van een positief imago wordt wel aanvoeld, doch verder dan het publiceren van de openstaande betrekkingen in het Belgisch Staatsblad is men als het ware nog niet geraakt. Justitie heeft nochtans een recruitment brand nodig, vermits men ziet dat de kandidaten die zich voor de selectieproeven inschrijven niet voldoende zijn om de bestaande vacatures in te vullen. Het opbouwen van zo'n merk is voor een HR-communicatiebureau een gedroomde job. Men kan inspiratie vinden in de beschrijving van het motivatiepotentieel van de job als magistraat. De magistratuur scoort namelijk sterk op die punten die mensen belangrijk vinden in een job. Een tamelijk goedkope doch effectieve actie is het opzetten van een roadshow voor afstuderende juristen.

Wat de selectie van magistraten betreft, kan men vaststellen dat de Hoge Raad de kans gemist heeft om de huidige procedure te vervangen door een assessment center, waarin naast het maken van een werkstuk ook getest zou worden op andere vaardigheden die van belang zijn voor het goed functioneren als magistraat. Het is een beetje gek dat men criteria opstelt waaraan getoetst wordt of een magistraat goed functioneert, maar daar bij het selecteren niet gaat op screenen. In de toegang tot de magistratuur dient men de mogelijkheid te voorzien dat pas afgestudeerde juristen onmiddellijk bij justitie aan de slag kunnen, bijvoorbeeld door het vergelijkend toegangsexamen voor de gerechtelijke stage reeds tijdens het laatste jaar universiteit te laten afleggen en geslaagden één jaar als parketjurist in te schakelen en dit gelijk te stellen met één jaar balie-ervaring. Men zou verbaasd zijn hoeveel studenten die graag voor justitie zouden werken, zich na één jaar aan de balie of drie als bedrijfsjurist bedacht hebben.

De functieanalyse werd, zoals voorgeschreven, door de Hoge Raad uitgevoerd voor de korpsoversten. Vermits een functieprofiel, wat men in justitiemiddens klaarblijkelijk een "standaardprofiel" noemt, een basisinstrument is in het

personeelsbeleid, hadden voor alle functies dergelijke profielen moeten worden opgesteld en niet enkel voor de korpsoversten. De Hoge Raad heeft duidelijk schrik om competentie-management in justitie te introduceren. Het maken van deze functieprofielen was namelijk een zeer mooie opportuniteit om competenties te bepalen. De teksten voor de functie-evaluatie zijn klaar. Voor het eerst in 180 jaar zal een magistraat in België worden geëvalueerd. Hou de aangetekende brieven maar klaar!

De magistraat is voor een belangrijk deel zelf verantwoordelijk voor vorming. Nochtans worden wel een aantal juridisch-inhoudelijke en competentiegerichte trainingen aangeboden. Hopelijk zal justitie snel werk maken van e-learning, zodat magistraten van achter hun PC de noodzakelijke seminars kunnen volgen. Het workflow systeem zou zelfs kunnen suggereren dat er een online cursus kan gevolgd worden over een thema dat voor de voorliggende zaak belangrijk is en waarvan het systeem weet dat de magistraat in kwestie geen specialist is.

Verloning is steeds een delicaat punt. Wanneer men het loon van een startend magistraat vergelijkt met dat van een advocaat-stagiair of zelfs een bedrijfsjurist, moet men vaststellen dat magistraten niet onaardig verloond worden. In de toekomst zal men meer aan variabele verloning moeten denken, onder de vorm van prestatiegebaseerd verlonen of verloning op competenties. Het verloningsbeleid behoort evenwel niet tot de bevoegdheden van de Hoge Raad. Verloning vormt nochtans een belangrijke schakel in het personeelsbeleid. Gekoppeld aan de functioneringsevaluatie vormt het één van de belangrijkste incentieven.

Communiceren kan wonderen verrichten

Een laatste belangrijk punt is de relatie die justitie aangaat met haar stakeholders, de burgers en de media. De relatie met de pers heeft steeds moeilijk gelegen. Justitie is nu gelukkig wat opener geworden. Het aanstellen van persmagistraten was een heel goed idee. Door deze magistraten kreeg justitie terug een gezicht voor de mensen. Waar gezichten verschijnen, verdwijnen Kafkaïaanse gevoelens. Het opsporingsprogramma "Oproep 2020" dient evenzeer positief geëvalueerd te worden. Burgers kunnen meehelpen aan de oplossing van misdrijven. Daardoor wordt hun betrokkenheid groter en vermindert het onveiligheidsgevoel. De nieuwe versie van het programma op de VRT lijkt ook een goede formule.

Wat de interne communicatie betreft, zijn reeds goede initiatieven genomen, doch er blijft nog een hele weg af te leggen.

Slotsom

In dit artikel werd gepoogd justitie te bekijken vanuit een andere invalshoek: die van de organisatie. Justitie werd gekarakteriseerd als een professionele overheidsorganisatie met een sterk aanvoelde zending. Volgens Minzberg is dit soort organisaties vooral geschikt voor stabiele omgevingen. De omgeving waarin ons gerechtsapparaat zich beweegt, is echter aan steeds meer veranderingen onderhevig, op maatschappelijk, macro-economisch en vooral technologisch vlak. Vandaar dat men soms vaststelt dat justitie een stuurloos schip geworden is. Om hieraan te verhelpen dienen de techno- en de ondersteunende structuur te worden uitgebouwd, zonder evenwel te raken aan de onafhankelijkheid van de magistraten. Met andere woorden, justitie zal steeds een professionele organisatie blijven, met een welbegrepen autonomie voor haar medewerkers. Men dient steeds voor ogen te houden dat de autonomie enkel betrekking heeft op de inhoud van de juridische beslissing, het wat er beslist wordt. De vraag hoe er beslist wordt, behoort niet tot de autonomie van de magistraten.

Om de technostructuur beter uit te bouwen is een toekomstvisie op justitie nodig. Om deze toekomstvisie op te bouwen dient men te vertrekken vanuit een ideaalbeeld van wat mogelijk is met de huidige of verwachte technologie. Het is met deze opdracht in het achterhoofd dat dit artikel geschreven is. De laatste decennia lijken de tijd van de disparate ad hoc maatregelen. Daaruit blijkt de afwezigheid van een toekomstgerichte visie op justitie. Om een degelijk beleid te voeren is coherentie en consistentie van de genomen maatregelen noodzakelijk. Die coherentie en consistentie is maar mogelijk vanuit een missie en strategische visie op justitie.

De missie van justitie bestaat in het bewaken van de rechtsstaat door het op een gecontroleerde en rechtvaardige wijze beslechten van geschillen tussen de overheid en de burgers en tussen de burgers onderling, met de inzet van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën. De strategie voor justitie dient meer aandacht te hebben voor vrij initiatief of arbitrage daar waar de rechtvaardigheid niet in het gedrang komt. Om concurrentie mogelijk te maken moeten bedrijven in ruil voor een snelle dienstverlening hun vonnis of arrest tegen reële kostprijs vergoeden. Vanuit het idee van rechtvaardigheid wordt ervoor gepleit om naast het maken van aannemelijke vonnissen ook te investeren in het aannemelijk maken van vonnissen. Zo wordt aandacht besteed aan het subjectieve rechtvaardigheidsgevoel, in het licht van de actieve welvaartsstaat. Deze opdracht behoort toe aan de justitiehuzen. De strategie voor justitie dient verder gebouwd te worden rond specialisatie en teamwerk. Moderne informatie- en communicatietechnologie kunnen dit ondersteunen, zonder dat men mag vervallen in de e-justice hype.

Enmaal de strategie geformuleerd, dient men aandacht te besteden aan vijf plannen die deze concretiseren: het financieel luik, het organisatieplan, het IT-

plan, het personeelsplan en het communicatieplan. Wat het financiële aspect betreft, wordt ervoor gepleit om op zoek te gaan naar alternatieve financieringsbronnen, vooral door een soort spin-off organisatie die zich als informatieleverancier op de markt moet aandienen. Om meer kostenbewustzijn in de magistratuur te bewerkstelligen, dient justitie te worden opgevat als een meer autonome overheidsorganisatie met een heus beheerscontract. De meest aangewezen wijze daartoe lijkt het omvormen van de Hoge Raad voor Justitie tot een heus directiecomité. Dit comité dient evenwel multidisciplinair samengesteld te worden: naast juristen dienen ook IT'ers, economen en HR-beoefenaars sleutelposities te bekleden. De minister van justitie behoudt de fundamentele opdracht om de procedure te herzien.

Het informaticaplan dient uit de ontwikkeling van drie systemen te bestaan: het workflow systeem, het document management systeem en het scorecard systeem. Het ontwerp van deze systemen dient voorafgegaan te worden door een diepgaande analyse van de bestaande processen. De te volgen werkwijze bestaat in het samenstellen van een team van analisten die zowel afkomstig zijn uit justitie als van een externe partner. Het volledig outsourcen van een dergelijk cruciaal informatiseringsproject is tot mislukken gedoemd.

Het HR-plan vertrekt van de vaststelling dat magistraat een sterk motiverende job is. De Hoge Raad heeft een aantal belangrijke bevoegdheden gekregen met betrekking tot het personeelsbeleid, met uitzondering van het verloningsbeleid. De belangrijkste aanbeveling bestaat erin dat men van het personeelsbeleid een flexibel beleidsinstrument dient te maken en geen nieuwe tak van het gerechtelijk recht, zoals het er nu naar uitziet.

Tot slot werd vastgesteld dat er zich op het vlak van interne en externe communicatie een kentering voordoet.