

Seminarie "Het Arbeidsauditoraat: hoeksteen van autonome arbeidsgerechten?", Locatie: FOD WASO, Brussel, 14/02/2014

DE HERVORMINGEN VAN JUSTITIE EN DE TOEKOMST VAN HET ARBEIDSAUDITORAAT

DE KWETSBAARHEID VAN EEN ORGANISATIEKUNDIG ECOSYSTEEM

Prof. dr. Nathalie Vallet
Universiteit Antwerpen
Faculteit OW-TEW

nathalie.vallet@uantwerpen.be

{ 1 }

1. INLEIDING

- **Onderwerp:**

- (1) De **organisatiekundige hervormingen justitie** ...
- (2) De **implicaties** en toekomstige uitdagingen voor de **positie** én **werking** van het **arbeidsauditoraat**

- **Centrale invalshoek/focus :**

Het **vakgebied organisatie management** (vakjargon)

- (1) De hervormingen kiezen voor een welbepaalde organisatiekundige invulling

De "fit" van deze organisatiekundige **keuzes** met de strategische ambities en omgeving is **niet optimaal**

"Fit" met efficiëntie ambitie is o.k. ... maar geen goede "fit" met een hoge mate van professionalisme klantgerichtheid en flexibiliteit

Geen goede "fit" met een sterk veranderende, onvoorspelbare en complexe samenleving ... dit vraagt om andere organisatiekundige keuzes



Er ontbreken "noodzakelijke" organisatiekundige keuzes

{ 2 }

De organisatiekundige keuzes raken **niet** aan **alle aspecten** van een structurele hertekening

De basisengagementen inzake (A) werkprocessen + (B) bestaffing + (C) sleutelfuncties ontbreken



De organisatiekundige keuzes zijn “onvoldoende”

Dus : gemiste kansen ... of implementatie ? ...maar niet evident !

(2) Het **Arbeidsauditoraat** benaderen vanuit de metafoor van een **juridisch** of **organisatiekundig ecosysteem** ... belangrijke (synergetische) interactie met arbeidsrechtbanken en –hoven

Ingrepen moeten steeds in functie van hun onderlinge samenhang én wederzijdse effecten worden beoordeeld

Het ecosysteem heeft reeds heel wat **potenties** om de strategische ambities in de typische omgeving te realiseren

Maar mogelijks is er wel **nood** aan een **(her)ontwerp van** welbepaalde **(werk)processen, bestaffing** én aan een uitklaring van de **sleutelfuncties** incl. waardenkaders

Dus : geen nood aan een **fundamentele hertekening** (incl. een in vraag stelling) van het ecosysteem an sich ... wel aan een bijsturing die het ecosysteem versterkt

(3)

Waarom toch wel ?! Ideologische motieven

- **Structuur van de bijdrage :**

Organisatiekundige sleutelwoorden hervormingen justitie

Ontbrekende noodzakelijke keuzes + kanttekeningen arbeidsauditoraat

Ontbrekende voldoende keuzes + kanttekeningen arbeidsauditoraat

(Besluit)

- **“Status” van de bijdrage :**

Exploratief karakter

Persoonlijke expertisie en -interpretatie

2. ORGANISATIEKUNDIGE SLEUTELWOORDEN (zie ook de 2 wetsontwerpen)

- **Grotere** en **minder talrijke werkeenheden** (t.g.v. de schaalvergroting)

(4)

- Een **toename** van de **hiërarchie**
 - (1) Behoud fysieke locaties (*extra* niveau van super-korpchef)
 - (2) Toevoeging overkoepelend orgaan aan top zetel en OM voor beheeraangelegenheden (colleges) + samen voor “gemeenschappelijke problemen”
- Een algemene **toename** van de **centralisatie** + een **beperkte decentralisatie**
 - (1) Colleges ... strategisch/LT kader beheersprocessen
 - (2) Centrale steundienst(en)
 - (3) Directiecomités (operationeel hoogste niveau) ... strakke contouren middelen en processen ... implementatie ?!
- Meer **uniformering** en **standaardisering** van de **beheersprocessen**
 - (1) Via de centrale steundiensten + de uniforme responsabilisering van de directiecomités ... implementatie ?
 - Let op: geen uniformering/standaardisering van de basisdienstverlening want geen eenheidsrechtbank !
- Meer **strakke controle**
 - (1) Uitvoerige aandacht voor de responsabilisering ... prestatie- en monitoringsystemen ?

[5]

3. “ONTBREKENDE” NOODZAKELIJKE KEUZES + ARBEIDSAUDITORAAT ?

- Volgens **organisatiemanagement** ... wél fit met de **strategische efficiëntie ambitie**
 - (1) Het **klassiek rationele organisatiemodel** (o.a. Ansoff, 1991; Mintzberg, 2000; Coyle 2004; De Wit en Meyer, 2004)

Volgens de contingentiebenadering (enkel) succesvol in stabiele, voorspelbare omgevingen + massaproductie + sober/uniform product assortiment + goedkoop (o.a. Vallet, 2008a; Daft, 2010; Vallet, 2011)

Let op: genuanceerd verhaal van de schaalvoordelen: gemiddelde kosten nemen (terug) toe vanaf bepaalde grootte (vb. coördinatiekosten, logistieke kosten) ... optimale schaal ?!
 - (2) **Kanttekening arbeidsauditoraat:**

Reeds (nu) veel efficiëntie potentie

I.v.m. drukken van coördinatie- en proceskosten

Maar deze kunnen “sneuvelen” door de kosteninefficiëntie van de administraties waar de info zich bevindt

Ook schaalnadelen door kleine teams (vooral een probleem bij een stijging van de werklast)

[6]

Oplossen via een hervorming van de administraties (?) + een herontwerp van de werkprocessen en de bestaffing

- Volgens **organisatiemanagement** ... geen realisatie van de **andere strategische ambities (i.e. klantgericht, professioneel en flexibel)**

(1) **Andere organisatiekundige modellen** (o.a. Quinn, 1980; Brown en Eisenhardt, 1998, Mintzberg, 2000; De Wit en Meyer, 2004; Daft 2010)

Volgens de contingentiebenadering vooral succesvol in veranderlijke, onzekere omgevingen + maatwerk + gedifferentieerd assortiment ... gericht op leren/responsiviteit

(veel) gespecialiseerde, vrij autonome werkeenheden + beperkte/geen mobiliteit tussen werkeenheden

Vlakke organisatiestructuur (weinig hiërarchie) + een vergaande decentralisatie + een hoge responsabilisering (maar met ruime bevoegdheden)

Bijzondere coördinatiemechanismen voor *complexe* noden (i.e. een samenwerking tussen meerdere entiteiten/specialismen)

(2) **Kanttekening arbeidsauditoraat:**

Als ecosysteem reeds (nu) veel kenmerken van de andere modellen

(7)

Focus op een welbepaald, gespecialiseerd segment met bijzondere kenmerken én vereisten + autonomie (i.e. optimale klantgerichtheid)

Intense coördinatie incl. informatie- en kennisdeling met de arbeidsrechtbanken en -hoven + bijzondere troef van de civiele opdracht en coördinatie met derde partners (i.e. optimale behandeling complexe dossiers)

Dus: snel, accuraat en flexibel reactievermogen op een (groeïend) deel van de alsmear complexer wordende samenleving en gerechtelijke dienstverlening.

Maar... wordt de potentie nu reeds volledig benut ?

Oplossen via een herontwerp van de werkprocessen en de bestaffing

4. "ONTBREKENDE" VOLDOENDE KEUZES + ARBEIDSAUDITORAAT ?

- Volgens **organisatiemanagement** **onvoldoende aandacht voor**

(8)

(1) Bestaffing

Geslacht en gemotiveerd personeel die de ambities realiseren

Een geïntegreerde aanpak (i.e. volledig instrumentarium)

(2) (Werk)processen

Die het personeel ondersteunen, stimuleren, controleren en remediëren

Gericht op gericht op teamwerk, informatiedeling, communicatie, kennisontwikkeling en leereffecten

Met een duidelijke koppeling naar de functies/organen

(3) Coördinatie (Extra bouwsteen ... nu vooral machts- en gezagsverdeling)**(4) Vertrekpunt/kern van een dienstverlenende organisatie ... de sleutelfuncties** (incl. hun opdrachten en waardenkaders)

- **Kanttekening arbeidsauditoraat:**

Bestaffing + werkprocessen zijn zeer belangrijk voor een ecosysteem

9

Gegeven de complexiteit en het vereiste maatwerk ... geen uniforme invullingen maar variante invullingen !

Functie arbeidsauditor (rollen + waardenkaders) ... dito

5. CONCLUSIE

Zie eerder bij centrale invalshoek/focus (volgens **organisatiemanagement**):

- De “**fit**” tussen de organisatiekundige **hervormingen** in justitie én de **strategische ambities** alsook de kenmerken van de **omgeving** zijn **niet optimaal** (i.e. **éénzijdige aandacht** voor efficiëntie + ontbrekende aandacht voor werkprocessen, bestaffing, coördinatie en sleutelfuncties)
- Het **arbeidsauditoraat** als **ecosysteem** bevat nu reeds **veel potenties** voor de realisatie van de **strategische ambities** én de **omgevingskenmerken**
- **Maar** het daadwerkelijk **benutten** van deze potentie vraagt **extra aandacht** voor werkprocessen, bestaffing, coördinatie en sleutelfuncties

Waarom dan toch **deze keuzes** bij de hervormingen ... houding **bestaansreden arbeidsauditoraat** ?

10

- Veranderende **maatschappelijke waardenkaders** ... ideologieën

Diverse hervormingen sinds de jaren '80 in publiek management (het New Public Management gedachtengoed) (o.a. Dunleavy en Hood, 1994; Dawson en Dargie, 1999; Vallet, 2008b en 2011)

Gebaseerd op veranderende idealen/ideologieën:

Jaren '60-'70 (incl. ontstaan van het arbeidsauditoraat): emancipatie, democratisering, gelijkheid, solidariteit en welvaart voor iedereen

Jaren '80-heden: individuele verantwoordelijkheid, onderlinge competitie, ver(vrije)marking, de hegemonie van het kapitaal (i.e. financiële markten) en de ieder-voor-zich attitude

In deze veranderende maatschappelijke context, is een afzonderlijke juridische constructie rond sociale zekerheid en arbeid geen vanzelfsprekendheid meer !

Veranderende waardenkaders zijn **op zich niet het probleem**, zolang ze maar **expliciet** worden **meegenomen** in het **maatschappelijk en beleidsmatig discours** Kwestie van correctheid in discussie.

(11)

6. Vragen (suggesties) aan/voor het panel

6.1 In hoever is de **metafoer** van het **ecosysteem** correct, zinvol en bruikbaar ?...

6.2 In hoever deelt iedereen de mening/ervaring dat dit ecosysteem **nu** reeds over heel wat **potenties** beschikt om de strategische ambities van justitie te realiseren? (Iedereen = de actoren in/van het ecosysteem + deze erbuiten) ?

... Is het überhaupt belangrijk dat dit wordt gedeeld?

... en hoe kan dit desgewenst worden bevorderd (implementatieproces)?

6.3 Is hoever is er mogelijks nood aan een **(her)ontwerp** van welbepaalde **(werk)processen, bestaffing** én aan een uitklaring van de **sleutelfuncties** incl. **waardenkaders** ?

... Wat zijn hierbij de prioritaire aandachtspunten (problemen/uitdagingen)

... en hoe kan dit desgewenst worden aangepakt (i.e. wie, hoe, wanneer ... implementatieproces ?)

(12)
