

HET RESSORTELIJK HR-BELEID VAN DE PROCUREUR-  
GENERAAL: EEN ACCURATE RICHTSNOER VOOR MEER  
MENSWAARDIGHEID OP ONZE WERKVLOER.

Mercuriale van de heer Patrick Vandenbruwaene, Procureur-generaal bij het Arbeidshof te Antwerpen, 1 september 2014.

Met bijzondere dank aan de heer P. Van den Bon, Eerste Advocaat-generaal, mevrouw A.M. Gepts, Procureur des Konings te Antwerpen en de heer Guido Vermeiren, Procureur des Konings te Limburg, voor hun bijdrage aan het verder uitwerken van mijn visietekst met betrekking tot het HR-beleid.

EEN ANTWOORD VAN HET AUDITORAAT-GENERAAL GEFORMULEERD DOOR PIET VAN DEN BON,  
EERSTE ADVOCaat-GENERAAL OP DE VISIETEKST VAN DE PROCUREUR-GENERAAL.

EEN MODERN OPENBAAR MINISTERIE: A BAND OF BROTHERS

De aanvang van het mandaat van de procureur-generaal te Antwerpen valt historisch samen met het startschot van de gerechtelijke hervorming in het voorjaar van 2014. Als symboliek kan dat tellen. Het beleidsplan en de intellectueel inspirerende visietekst van de procureur-generaal vormen een nieuw ankerpunt om met vereende krachten en in een sfeer van grote betrokkenheid en verbondenheid van en tussen alle parketmagistraten en medewerkers van wal te steken. Het klassieke besturingsinstrumentarium van het openbaar ministerie was aan vernieuwing toe. De eerste stappen in de goede richting werden gezet door de twee vorige procureurs-generaal. De vernieuwingsbeweging komt nu op kruissnelheid en neemt steeds meer afstand van de oude stijl die gekenmerkt was door een hiërarchisch gelegitimeerde binding. De visietekst is doordrongen van het vermogen om magistraten en medewerkers te enthousiasmeren voor het presteren op een hoger niveau waarbij het belang van de organisatie boven het eigen belang wordt gesteld zonder dat het algemeen welbevinden daaronder moet lijden, wel integendeel. Het gevoel erbij te horen (groepsdynamiek) biedt ongetwijfeld meer garanties op succesvol presteren en voldoening dan zelfrealisatie. Als de leidinggevende de gunstige voorwaarden schept voor een verbreding en verdere ontwikkeling van de sterke punten van zijn collega's en medewerkers, dan heeft dit een positieve invloed op de motivatie en resulteert dit in meer toewijding.

De visie van de procureur-generaal op de eigen krachten van de organisatie is het resultaat van een emancipatorische ontwikkeling die de voorbije jaren reeds was ingezet en nu wordt geïntensifieerd en waarbij het éénrichtingsverkeer tussen de leiding en de uitvoerende krachten verder wordt afgebouwd.

De hervorming was voor de Minister van Justitie geëvolueerd tot een gepersonaliseerd doel: weg met het oude indeling en een grondige hertekening van het justitiële landschap dat de stevige ondervloer moet vormen voor de nieuwe constructie. De publicatie van de hervormingswetgeving eind 2013, begin 2014 werkte als een steekvlam. De organisatie van het voorbereidend werk was immens en complex, onder meer door de onduidelijkheid van de overgangperiode en het tijdelijk uitblijven van de maatregelen die de overgang praktisch regelden.

In normale omstandigheden wordt eerst het schilderij gemaakt en zoekt men nadien een kader dat er bij past. Bij de gerechtelijke hervorming is het andersom: de politiek schept een kader en magistraten en de medewerkers maken het schilderij. De procureur-generaal heeft met zijn visietekst duidelijk te kennen gegeven dat het landschap (menselijke) diepgang moet krijgen, wat ons een innemend perspectief geeft op verandering. Samen met de procureur-generaal willen we de hervorming van de justitie geen utopische dimensie geven, maar vertalen in een enthousiasmerend project dat het basisvertrouwen van de burger in de justitie herstelt. De geest van de tijd maakt daarvan geen gemakkelijke opgave, maar het potentieel is duidelijk aanwezig en aan een collectief bewustzijn om de zaken op het terrein te verbeteren wordt hard gewerkt. De Procureur-generaal wil de krachten doen samenvloeien door de tussenschotten voorzichtig te verwijderen en bruggen te bouwen. Door meer openheid en transparantie (wegvallen van de scheidingswanden), is een gezamenlijke strategievorming mogelijk. De voorwaarde is dat de leidinggevende(n) de magistraten en de medewerkers meer bewegingsvrijheid geven binnen het concept van de collectieve strategie door middel van samenwerking en overleg. In plaats van een klassieke sturing via de verticale gezagslijn (bevel, uitvoering en controle), worden horizontale verbindingen gemaakt die de samenwerking moeten stimuleren. Participatie in plaats van autocratie. Het belang van de organisatie en de situering ervan in de samenleving moet het referentiekader zijn van het handelen van alle magistraten en medewerkers. Voor de procureur-generaal zijn de mensen het belangrijkste kapitaal in de organisatie. Door het HR-beleid af te stemmen op de strategie van de organisatie, zal de organisatie globaal beter presteren. Die strategie zorgt voor een zichzelf versterkende dynamiek.

Justitie hervormen doe je niet met one-liners. De wereld is ingewikkeld geworden en de complexiteit van het rechtsgebeuren nog nauwelijks te vatten. De simplistische voorstelling van de problemen door sommige media vervormt de werkelijkheid. De hervorming kan nu eindelijk van start gaan, maar manifesteert zich niet als een deus ex machina. Het is een groeiproces en de aanpassingen moeten geleidelijk gebeuren. Een perspectief van enkele maanden is geen opportuniteit. De die-hards van het oude systeem moeten uitgezweet worden en het komt er op aan om zoveel mogelijk mensen op één lijn te krijgen.

De kracht van de visie van de procureur-generaal is dat iedereen "goesting" krijgt om mee te evolueren in de vooropgestelde richting. Het stimuleren van de gedragsverandering bij alle magistraten en medewerkers begint met een bewustwordingsproces. Voor het openbaar ministerie moet het traditioneel hiërarchisch model evolueren naar een organisatienetwerk waarin de verschillen tussen de magistraten en de medewerkers moeten vertaald worden in termen van competenties. Die verschillen benutten stimuleert transformerende inzichten en inspireert het leiderschap om vanuit een groter perspectief zijn missie waar te maken.

## AANDACHT VOOR WAT IN DE SAMENLEVING GEBEURT EN TEGENKRACHT ORGANISEREN

Sommige criminele gebeurtenissen in de samenleving werken ontwrichtend en treffen ons zowel als groep als individueel. Een samenleving zoals de onze is veerkrachtig en werkt deels zelfregulerend, maar als de traumatische ervaring te complex is, te sterk en/of te lang aansleept, dan heeft de maatschappij hulp nodig. Een goed functionerend handhavingsmodel kan een positief maatschappelijk effect sorteren. De rol van het openbaar ministerie, als onafhankelijk orgaan van de rechterlijke orde, is in deze essentieel, omdat de fundamentele rechten, waaronder de rechten van de mens, een voortdurende bescherming van de persoon tegen het gezag vereisen, en omdat de bescherming van een volstrekt onafhankelijk en onpartijdig orgaan moet uitgaan.<sup>1</sup> Het openbaar ministerie wil de ambitie hebben om intelligent, kritisch, creatief en met enige analytische distantie te reageren op de ontwikkeling van de criminaliteit en van alle menselijke gedragingen die een risico vormen voor de aantasting van de openbare orde. De visietekst van de procureur-generaal biedt een unieke kans om die rol op een heel eigentijdse wijze te vervullen. Dit is meer dan ooit nodig, nu het overheidsingrijpen tot in de kleinste vezels van ons sociaal weefsel is binnengedrongen en de onoverzichtelijke en inconsistente lawine van normen die ons nu al decennia lang overspoelt als herkenbaar nevenverschijnsel heeft dat er een groeiende onverschilligheid ontstaat bij de burger tegenover de wet. Hierdoor dreigt de wet zijn accuraatheid te verliezen wat onder meer tot uiting komt in allerlei vormen van normvervagend gedrag die de rechtsstaat sociaal en economisch verstoren. Het openbaar ministerie moet hierop een antwoord kunnen geven en een onafhankelijke tegenkracht vormen om de uitholling, de ontwrichting en de pervertering van de democratie te verhinderen.

Een emotioneel intelligent openbaar ministerie biedt een krachtig wapen tegen de angst en de vervreemding van de burger. Een emotioneel intelligent openbaar ministerie is een openbaar ministerie dat samenwerkt, verticaal en horizontaal en zich bewust is van de maatschappelijke impact van zijn kernactiviteiten. Een beter georganiseerd openbaar ministerie voor een beter handhavend vermogen met een zichtbaar en performant maatschappelijk effect op korte of middellange termijn! De behoeften van de mensen zijn al duizenden jaren dezelfde: een nood aan fysieke en psychische gezondheid wat voor een groot stuk bepaald wordt door een goed functionerend maatschappelijk systeem: financiële zekerheid, veiligheid, inspraak, recht en rechtvaardigheid enz.

<sup>1</sup> Krings, E., Enkele beschouwingen betreffende de rechtsstaat, scheiding der machten en rechtelijke macht, A.C., 1989-1990, nr. 9.

De hertekening van het gerechtelijk landschap is een historische gelegenheid om de werking van het openbaar ministerie verder te rationaliseren, af te stemmen op de actuele behoeften van de samenleving en een menselijk gezicht te geven. Het openbaar ministerie moet stilstaan bij het feit dat de wijze waarop de burger naar de toekomst kijkt bepalend is voor het collectieve welzijnsgevoel. Het algemeen welzijnsgevoel is de laatste jaren door de maatschappelijke omstandigheden, onder meer als gevolg van de financiële en economische crisis, eerder ongunstig geëvolueerd en verzaamd door de komst van mensen die het in eigen land, in en buiten Europa, economisch en sociaal veel slechter hebben. Een onvoldoende gecontroleerde migratie kan maatschappelijk onregelend werken wanneer het gepaard gaat met nieuwe misdaadfenomenen zoals de sociale dumping die op korte tijd veel schade kunnen berokkenen aan het systeem. Een modern openbaar ministerie moet tijdig de signalen opvangen, het beleid informeren en performant reageren op nieuwe vormen van ordeverstoring.

Een beleid van het openbaar ministerie dat gericht is op samenwerking, verbondenheid en spirituele groei van magistraten en medewerkers is de aanzet tot de verhoging van het collectieve geluksniveau van de samenleving omdat de burgers terug vertrouwen krijgen in de handhaving.

Als bijvoorbeeld het fenomeen van de sociale dumping dat prominent op de politieke agenda staat, een bedreiging vormt voor de verzorgingsstaat, dan is de opdracht van het openbaar ministerie om het niveau van de verzorgingsstaat mee op peil te houden en ervoor te zorgen dat daarvan geen misbruik en/of oneigenlijk gebruik wordt gemaakt. Werkloos zijn is een teleurstellende en stigmatiserende gebeurtenis die alleen maar groter wordt bij de vaststelling dat een deel van de uitkeringen wegvloeien naar mensen die nooit hebben bijgedragen. Het openbaar ministerie moet kort op de bal spelen door informatie in te winnen en daardoor kennis te vergaren over fenomenen die ons maatschappelijk systeem destabiliseren en de kennis daarvan omzetten in een effectief en efficiënt beleid. Alle magistraten en medewerkers moeten daarbij worden betrokken en betekenisvol samenwerken wat van wezenlijker belang is dan prestige of inkomen. Het openbaar ministerie moet realistische doelstellingen nastreven, op een positieve manier, waardegebonden, met een vleugje idealisme en zonder wedijver want dat staat haaks op verbondenheid en gezonde professionele samenwerking.

## GEINTEGREERD BELEID MET AANDACHT VOOR DE MENS ACHTER DE MAGISTRAAT EN DE MEDEWERKER

Magistraten en medewerkers moeten de kans krijgen te groeien en zich aan te passen aan de nieuwe beleidsinitiatieven. Aangename werkomstandigheden, inspraak en participatie stimuleren de zelfontplooiing, de motivatie en het engagement en ontmantelen vijandige ontwikkelingen in de organisatie. De leiding is verantwoordelijk voor het creëren van een gunstig klimaat waarin intrinsieke en extrinsieke motivatie kan groeien om zoveel mogelijk positieve energie voor het werk te genereren met een gunstige impact op een zo ruim mogelijk maatschappelijk niveau. Zingeving bereik je door intense samenwerking en niet door het scheppen van sociale afstandelijkheid en isolement dat typisch was voor het verouderde hiërarchisch model. De “slachtoffers” van de oude hiërarchie zijn vaak magistraten en medewerkers die zich heel sterk, ook gevoelsmatig engageren in hun werk zonder dat ze daarvoor appreciatie kregen. Zij worden soms gedreven door de angst voor de leidinggevende van wie het management gesteund is op overdreven geldingsdrang, intimidatie en een gebrek aan communicatie. De emotionele betrokkenheid van de magistraten wordt soms onderschat. Het samengaan van de kenmerken van de werksituatie met een idealistisch gemotiveerde instelling kan een gevaarlijke cocktail zijn voor bijvoorbeeld, een burn-out. Een geharmoniseerd, gezond en dynamisch HR-beleid, zoals de procureur-generaal beoogt, biedt de strijd aan tegen emotionele uitputting, depersonalisatie en negatieve gevoelens en rekest resoluut af met de oude normen en waarden van de organisatie die hier en daar de kop blijven opsteken en een escalerend proces kunnen in gang zetten dat leidt tot stress, gezondheidsrisico's en een negatieve weerslag op de werking van de organisatie. De waarde van de mens wordt immers niet bepaald door zijn status of zijn uiterlijke gewichtigheid. De wisselwerking tussen macht en onmacht kan in die negatieve denkwijze leiden tot ontwrichting van de menselijke relaties en tot een ongezond klimaat van verdeeldheid, wantrouwen en angst.

Die kenmerken van de oude hiërarchie zijn contraproductief, energieverspillend en gelukkig meer en meer achterhaald. Hoewel de arbeidsomstandigheden in alle sectoren van de samenleving gunstig geëvolueerd zijn, stellen we toch vast dat er een exponentiële toename van stressfactoren is met soms verstrekkende gevolgen voor het welzijn op de werkvloer: lichamelijke en psychische klachten die aan de basis liggen van blijvende of langdurige afwezigheden wegens arbeidsongeschiktheid wat nefast is voor gans de organisatie. Het is een merkwaardige ontwikkeling, want hoewel er de laatste jaren ongetwijfeld meer aandacht is voor meer menselijkheid op de werkvloer, toch merken we dat net nu, gebrek aan respect, gebrek aan zelfbeheersing, meer wanhoop, meer eenzaamheid enz. meer dan ooit de kop opsteken. Mensen hebben elkaar nodig als referentie.

Door degelijk leiderschap en een geharmoniseerd HR-beleid zorgt men ervoor dat die referentie van magistraten en medewerkers naar elkaar een bron van inspiratie is met een positieve impact op de werking van de organisatie waarbij hoogmoed, hebzucht en rivaliteit als drijfveer worden gemedend. Het stimuleren van de inspanningen van magistraten en medewerkers in één bepaalde richting vereist een ingesteldheid die gesteund is op overleg, solidariteit, dialoog en gedeelde verantwoordelijkheid. Iedereen in het openbaar ministerie moet zich geroepen voelen om vrijwillig te streven naar een verbetering van de professionele organisatie door op systematische wijze mee te werken aan alle aspecten van een doeltreffend HR-beleid zodat het op geïntegreerde en coherente wijze kan opgenomen worden in de beleidvoering met een duidelijke visie met ambitieuze, maar concreet realiseerbare en meetbare doelstellingen. Dit laatste impliceert dat de effecten van het beleid systematisch worden opgevolgd en in kaart gebracht. Op basis daarvan kan het participatief beleid worden geanalyseerd en bijgestuurd. Voor die analyse zal men beter geen gebruik maken van methodes die eerder geschikt zijn voor een businessmodel dan voor de meting van de performantie van een openbaar ministerie waar een totaal andere "ondernemingscultuur" leeft. Een openbaar ministerie moet met veel meer en andere maatschappelijke effecten rekening houden dan een klassieke onderneming.

Bij de klassieke onderneming spelen vooral de bedrijfseconomische effecten ... en de opportuniteiten voor de onderneming, veel minder de vraag of ze wel maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Het openbaar ministerie moet veel meer gefocust zijn op de effecten van zijn beleid op de samenleving: de relatie met de burger, de rechten van de mens, het ethisch handelen enz. maken deel uit van een duurzaam innovatieproces van onze organisatie. Het openbaar ministerie opteert beter voor een eigen analyse met het oog op een geharmoniseerd en strategisch duurzaam beleid in het belang van de burger en diens rechtspositie waarvan de grenzen worden bepaald door de Minister van justitie, maar waarbij de fine-tuning gebeurt door het openbaar ministerie zelf. Het verschil met vroeger is dat de aspiraties (ambitie, belangstelling, enthousiasme, richtpunt, objectief) van één of enkele personen nu de strategie van het collectief worden wat een geïntegreerde aanpak en gedeelde waarden veronderstelt tussen alle leden van de organisatie met steeds de aandacht voor de relatie met de burger. Magistraten zullen nooit kunnen vervangen worden door informatica specialisten, laat staan door computers.

De relatie met de burger staat zwaar onder druk door de fatale afloop van sommige strafonderzoeken die breeduit in de pers worden uitgesmeerd, maar niet steeds het resultaat zijn van structurele incompetentie. Het is niet door het imponeren met enkele wapenfeiten dat we het vertrouwen van de burger kunnen herwinnen.

Het openbaar ministerie moet door het voeren van een modern beleid waarin de noodzaak van een goede communicatie met de burger centraal staat, het vijandbeeld stelselmatig afbouwen en werk maken van een solide, betrouwbare relatie. Appreciatie van de burger is een niet te onderschatten noodzakelijke voorwaarde om zich als parketmagistraat dag in dag uit professioneel staande te houden. Appreciatie is niet hetzelfde als sympathie. De overtuiging van een parketmagistraat kan echter nooit bepaald worden door de stemming van de publieke opinie, al dan niet beïnvloed door de pers. De parketmagistraat moet steeds sterk blijven in zijn onafhankelijke beoordeling, wars van enige beïnvloeding, maar zonder ooit de voeling te verliezen met wat beweegt in de samenleving. Elke magistraat kent de vrees om tekort te schieten, aangewakkerd door de meedogenloosheid waarmee we bijna dagelijks selectief geconfronteerd worden met het falen van het systeem waarvan we de minder fraaie kanten nog een tijd zullen meedragen, hoewel we daarvoor niet steeds zelf verantwoordelijk zijn... maar waarvan de oorzaak vaak ligt bij een onweldenkende wetgeving. Het gebrek aan sereniteit waarmee de media verslaggeving doen over de feiten met betrekking tot ontspoorde strafdossiers, volgens hun eigen, niet steeds intellectueel eerlijke logica, zorgt voor overdreven wantrouwen bij de burger tegenover justitie in het algemeen en de magistratuur in het bijzonder. In de berichtgeving wordt heel vaak de verontwaardiging gecultiveerd over onbekwaamheid en luiheid van magistraten terwijl de oorzaak van het falen van een dossier meestal elders ligt, zoals bijvoorbeeld bij de disproportionele sanctie die wettelijk verbonden is aan een procedure-onachtzaamheid (remedie erger dan de kwaal). Door een gebrek aan correcte contextualisering van de feiten door de media, wordt bij de burger stelselmatig een fout beeld opgehangen van justitie en wordt de angst gevoed dat magistraten soms met twee maten en twee gewichten werken en dat men in bepaalde gevallen met het juiste etiket een betere behandeling zou kunnen krijgen. In plaats van de verslaggeving te laten voorafgaan door een grondig onderzoek om een juiste en volledige duiding te geven aan de lezer, de luisteraar en de kijker, wordt gemakshalve geopteerd voor de kwakkeljournalistiek en op crisis gefocuste berichtgeving. Ook gezaghebbende media bezondigen zich hieraan soms zonder zich te bekommeren over het intimiderend effect hiervan op het publiek en de kwalijke gevolgen voor het individu en de groep die wordt geviseerd. Het behoort ook tot de opdracht van het openbaar ministerie om een tegenkracht te organiseren tegen de dominantie van de selectieve (negatieve) kritiek op de werking van justitie.



## INTENSIFIERING VAN DE SAMENWERKING TUSSEN DE PARKETMAGISTRAAT EN DE ADMINISTRATIEVE MEDEWERKER

De verantwoordelijkheid van de leiding om de medewerkers te motiveren is verpletterend groot aangezien de motivatie de motor is voor het succes van de organisatie. Een algemeen gebrek aan doeltreffende inzet van de kennis en de vaardigheden van de medewerkers doet de motor sputteren. Het is een dagdagelijkse en dynamische opdracht van de leiding om de mensen de job te geven die ze aankunnen en waar ze trots kunnen op zijn. Niet boven hun niveau, maar ook niet daaronder. Medewerkers mogen niet het gevoel hebben dat ze alleen maar aanwezig moeten zijn en maar wat aanmodderen. Dit is hopeloos nefast voor hun welbevinden en contraproductief. De persoonlijkheidskenmerken en ieders sterke punten moeten benut worden als een bron van inspiratie. Hierdoor slaat men twee vliegen in één klap: de erkenning van de eigenwaarde van elke magistraat en medewerker alsook de meerwaarde hierdoor voor de organisatie. Arbeid is een substantieel onderdeel van het leven en dus moet het zinvol ingevuld worden. Het is een realiteit dat de werklast bij justitie soms heel ongelijk verdeeld is onder meer omdat een flexibele inzetbaarheid op onderbemande diensten niet tot de normale bedrijfscultuur behoort. Terreinkennis leert ons dat sommige medewerkers bezwijken onder de werkdruk en andere doelloos hun dag doorbrengen met nauwelijks enige voeling met hun professionele omgeving. Een gebrek aan betrokkenheid is een belangrijke oorzaak van stress en wat de gevolgen daarvan kunnen zijn werd reeds besproken. Het blijft noodzakelijk om binnen de organisatie op zoek te gaan naar de diepere betekenis van de arbeid en niet alleen naar de inkomensgerelateerde. De duurzaamheid van het welbevinden op de werkvloer houdt verband met de zoektocht naar de samenhang en de bereidheid om samen dingen te verwezenlijken. Affectieve betrokkenheid zorgt voor een sterke binding en overstijgt de betrokkenheid die louter ingegeven is door materialistische motieven (inkomensgerelateerde betrokkenheid). Affectieve betrokkenheid met de organisatie impliceert de fierheid om er deel van uit te maken en te mogen meewerken aan het succes.

In dat opzicht biedt de arbeid op zich een voor de hand liggende opportuniteit om een rijk sociaal leven uit te bouwen zonder dat de persoonlijke vrijheid daaronder lijdt. De samenwerking tussen de zetelende magistraat en de griffier is doorgaans intenser dan tussen de parketmagistraat en de parketmedewerker. Nochtans zijn de parketmagistraten vragende partij voor meer samenwerking en inhoudelijke ondersteuning. De energie die besteed wordt aan de inzet van het personeel van het secretariaat in een met de griffie gedeeltelijk parallelle administratie kan misschien beter geïnvesteerd worden in de voorbereiding van het gelijklopend ondersteunend werk voor de magistraten van de zetel en het openbaar ministerie.

Op die wijze zullen hierdoor op middellange en langere termijn krachten vrijgemaakt worden voor meer inhoudelijke, kwalitatieve en doelgerichte inbreng zonder de eigen functionele opdrachten van elk korps uit het oog te verliezen. De inhoudelijke werkbetrokkenheid van de administratieve medewerker komt de medewerker zelf ten goede aangezien hij de mogelijkheid krijgt om zijn vaardigheden te ontwikkelen en zichzelf te ontplooien. Bovendien is het tevens ook een duurzame investering in de organisatorische ondersteuning van de parketmagistraten die daardoor op een meer dynamische manier kunnen omgaan met het wisselend fenomeen van de werkdruk. Door een intensere samenwerking tussen de parketmagistraten en de administratieve medewerkers groeit de wederzijdse waardering, is er constructieve feedback van de magistraat over de prestaties van de medewerker en wordt de organisatie minder kwetsbaar.

## DOORONTWIKKELING VAN DE SAMENWERKING TUSSEN DE ADMINISTRATIEVE DIENSTEN VAN HET OPENBAAR MINISTERIE EN DE ARBEIDSGERECHTEN.

De administratieve samenwerking tussen de griffie en het openbaar ministerie verloopt soepel, op basis van goede wil en overleg, maar is niet wettelijk gestructureerd. De griffie en het secretariaat van het openbaar ministerie zijn autonome korpsen die met het oog op de behandeling van de civiele zaken een apart (parallel) dossierbeheer hebben. Administratief wordt het werk opgesplitst en gebeurt de voorbereiding van de dossiers voor de behandeling ter zitting de facto volledig gescheiden wat niet altijd even efficiënt is en misschien aan herdenking toe is. De samenwerking kan beter door een geïntegreerde en gecoördineerde toegang tot authentieke gegevensbanken, door het éénmalig verzamelen en maximaal (her)gebruiken van deze authentieke gegevens en door een optimale elektronische uitwisseling van documenten. Zo kan de inhoudelijke voorbereiding van de dossiers (neutraal chronologisch verslag, verzameling rechtspraak en rechtsleer ...) door een hybride groep van het personeel gebeuren, met leden van de griffie en van het parketsecretariaat. Die samenwerking resulteert in één kافت met voorbereidend werk voor de zetel en voor het openbaar ministerie waardoor er effectief en efficiënt bijstand wordt verleend aan de magistraten, terwijl nu vaak veel energie wordt opgeslorpt door dubbel, nutteloos administratief en soms ééntonig werk dat maar in beperkte mate bijdraagt tot het eindproduct.

Het is duidelijk dat de complementariteit tussen beide diensten potentieel heeft om op langere termijn succesvol te integreren.

De integratie tussen beide diensten is een ingrijpend proces dat begrijpelijk negatieve reacties kan oproepen zodat men heel doordacht tewerk moet gaan, maar na verloop van tijd zal iedereen inzien dat door samen te werken één geheel wordt gecreëerd dat, operationeel, sterker uit de hoek komt dan twee aparte diensten. Meer integratie dus in plaats van parallellisatie, maar in een geleidelijk proces en met behoud van de eigen kerncompetenties!

## BETROKKENHEID VAN DE PARTNERS

De eerste-lijn-handhavers, m.n. de politiediensten en de sociale inspectiediensten zijn de belangrijkste strategische partners voor het openbaar ministerie. Door een goede samenwerking komen er leereffecten vrij die gunstig zijn voor beiden. Bovendien is partnership nuttig met het oog op de omvang van de motivatie om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken (allen op één lijn). Het is essentieel om soepel om te gaan met deze partners, met hen op dynamische wijze afspraken te maken en de samenwerking tijdig bij te sturen.

Daarnaast kunnen partnerships met onderwijsinstellingen en onderzoeksinstituten om projecten op te zetten en expertise te ontwikkelen in minder vertrouwde domeinen (zoals stages, opleiding, training, support door overdracht van specifieke kennis om het maturiteitsniveau en duurzaamheid van het personeelsbeleid op te drijven...) een toegevoegde waarde betekenen voor het openbaar ministerie.

De financiële ondersteuning van innovatieve projecten zijn een noodzakelijke investering in een duurzame langetermijnvisie van de strategieontwikkeling met het oog op de maximalisering van de kwaliteiten van de handhaving en de procesoptimalisatie.

HET INNOVATIEPOTENTIEEL VAN EEN STRATEGISCH EN MAATSCHAPPELIJK  
VERANTWOORD HR-BELEID.

De procureur-generaal ontwikkelt heel terecht de visie dat innovatief denken begint bij een goede samenwerking. Er zijn nog teveel eilanden die enkel verbonden zijn met een onvaste verbinding. Hier moet het water wijken voor een verovering van het land op de zee zodat de verbondenheid een feit wordt en iedere magistraat en medewerker kan ingezet worden, rekening houdend met zijn specifieke kwaliteiten en in structureel formeel en informeel overleg hetzelfde doel nastrevend.

Samengevat impliceert dit onder meer dat:

- De organisatie duidelijk haar doelstellingen moet articuleren, ondersteund door de duidelijke visie van de procureur-generaal.
- Die visie als een baken waakt over de dagelijkse activiteiten.
- De doelstellingen en de visie regelmatig gecommuniceerd worden binnen en buiten de organisatie.
- De bedrijfscultuur dagelijks doordringen van de visie en de doelstellingen.
- Iedereen waakzaam blijft voor eventuele disfuncties en daarover communiceert.
- Transparante beslissingen genomen worden die duidelijk aan de man worden gebracht.
- De motivatie en het engagement van de sterkhouders van de organisatie wordt opgevolgd, onderhouden en beloond.
- Blijvende inspanningen worden geleverd voor het behoud van een meer dan gemiddelde integriteit van iedere magistraat en medewerker.
- De werking van de organisatie regelmatig kritisch wordt opgevolgd, gerapporteerd en geëvalueerd.

De opsomming is niet limitatief of absoluut, maar het gaat om organisatieondersteunende handelingen die bepalend zijn voor de vitaliteit van de organisatie doordat ze negatieve ingesteldheid, cynisme of emotionele uitputting kunnen voorkomen en ombuigen in werkbetrokkenheid, en binding met de organisatie.

Dit modern HR-beleid stimuleert consistent handelen: handelingen in de lijn van de missie en de doelstellingen, conform eerder gemaakte afspraken. Iedereen doet wat afgesproken is en dit is zichtbaar in alle handelingen en resulteert in een herkenbare en betrouwbare huisstijl, ook voor de buitenwereld.

Een leiderschap dat oog heeft voor een degelijk HR-beleid werkt inspirerend omdat het ontegensprekelijk een potentieel creëert om te realiseren boven het gemiddelde. Magistraten en medewerkers overstijgen immers hun eigen belang. Hierdoor ontstaat een context waarin iedereen bereid is om mee te evolueren.