



## SAMENVATTINGEN - BEVINDINGEN, CONCLUSIES, AANBEVELINGEN

---

### ***WP1. Towards greater access to justice to the public as an aim for reform***

*Access to justice* wordt beschouwd als een grondrecht en een noodzakelijk element in een democratische Rechtsstaat. Het begrip *access to justice* wordt gedefinieerd als toegang tot eerlijke en rechtvaardige oplossingen voor potentieel juridische problemen. Potentieel juridische problemen hebben steeds een juridische component, maar hebben daarnaast ook vaak een sociale component. De toegang tot justitie wordt verzekerd middels de rechtshulp. Er kunnen twee types van rechtshulp worden onderscheiden. Het eerste type is de traditionele eerstelijns juridische bijstand verleend door professionele advocaten. Het tweede type is de sociaal-juridische eerstelijnsbijstand bestaande uit verschillende diensten, gespecialiseerd in specifieke materies en die verder gaan dan de traditionele rechtsbijstand. De laatste jaren is de rechtshulp het voorwerp geworden van politiek debat in België en veranderend beleid ten gevolge van de bevoegdheidsoverdracht in 2014 naar de Waalse en Vlaamse Gemeenschappen. Dit onderzoek is erop gericht meer duidelijkheid te verschaffen in de wijze waarop de eerstelijns rechtshulp is georganiseerd en in hoeverre deze de toegang tot justitie heeft verbeterd.

Rechtshulp wordt vaak omschreven aan de hand van verschillende modellen: het charity model, het judicare model, het welfare middel, de complexe gemengde modellen en een vijfde model ontwikkeld door de onderzoeker, namelijk het e-justice model. Deze modellen zijn gebaseerd op de vertrekker van de rechtshulp. In de hedendaagse maatschappij, verschuift het perspectief echter steeds meer naar de consument en de diensten die aan de burger moeten worden verstrekt. Het resultaat daarvan is dat niet-juridische dienstverleners belangrijker worden in het veld van de sociaal-juridische praktijk en het era van post-professionalisme is aangebroken.

Dit onderzoek heeft in de eerste plaats aandacht voor de traditionele instellingen die de toegang tot justitie moeten voorzien, namelijk het Justitiehuis en de Commissie voor Juridische Bijstand. Het werd al snel duidelijk dat in de dagelijkse praktijk, deze instellingen hun doel niet bereiken. In de tweede plaats werd er geobserveerd in de inloopcentra in Leuven en Tienen, een piloot-project ontwikkeld door de lokale Commissie voor Juridische Bijstand en de CAW's met het oog op het bereiken van de meest kwetsbare burgers. In de laatste plaats werd er een kwantitatieve pilot-study uitgevoerd om meer inzicht te verwerven in het online gedrag van burgers met een juridisch probleem. De resultaten toonden aan dat online rechtshulp aan belang wint. Naar de toekomst toe zal dit waarschijnlijk nog uitbreiden en zullen burgers vaker hun toevlucht zoeken tot het internet voor informatie, maar ook voor het opstellen van juridische documenten of een verzoek aan de rechtbank.

Het onderzoek komt tot de conclusie dat er nog veel werk is om de toegang tot justitie op een coherente en kwalitatieve manier te verzekeren, aangezien er vooralsnog geen algemeen beleidscontext is waarin de verschillende instellingen voor rechtshulp functioneren en er dus geen geïntegreerd onthaal bestaat. In die zin heeft new public management tot op heden nog geen ingang gevolgen in het veld van de eerstelijnsrechtshulp. Om de toegang tot justitie te verbeteren, werden aan het einde van deze bijdrage vijf aanbevelingen geformuleerd voor de wetgever.

## **WP2. Challenges involved in the transformation of the role, position and status of the “managers” of reforms in the justice system and the police**

Het tweede werkpakket legt de focus van het JAM-project op managers, entiteitmanagers, ongeacht ze Eerste Voorzitter, Procureur-Generaal, Voorzitter van een Tribunaal, Procureur des Konings of Arbeidsauditeur voor de rechterlijke macht of Directeur-Coördinator, Gerechtelijk Directeur of lokaal korpschef binnen de politiedienst zijn. In de afgelopen decennia hebben deze hun respectievelijke instellingen zien evolueren op een min of meer merkbare manier, opgelegd, in een context van kritiek op de bureaucratische organisatievorm en het functioneren, nieuwe verplichtingen, in de neoliberale orde, geïnspireerd op het *New Public Management* (Vigour, 2008). Deze veranderingen gingen ook gepaard met een transformatie van hun rol en hun functie als managers, waarbij geleidelijk het imago van de eenvoudige beheerder werd vervangen door die van de multi-tasking, strategische manager (Guilmot, 2016). De huidige hervormingsprojecten, het Plan voor Optimalisatie van de Politie en de hervorming van de rechterlijke orde, lijken niet achteruit te gaan. Ze houden een belofte in voor de managers. Een belofte bestaande uit verantwoordelijkheid, autonomie en vrijheid, waardoor ruimte overblijft voor een grotendeels overheersende strategische rol, waardoor naar onze mening, deze persoon *top local manager* wordt.

Uitgaande van een inductieve, kwalitatieve en empirische benadering waarin interviews, casestudies en focusgroepen worden gecombineerd, hebben we de processen van interpretatie en toe-eigening die door de beheerders van de entiteit zijn ontwikkeld, gemarkeerd naast de hervormingen die zich opdringen en waaraan ze vorm moeten geven binnen hun organisatie en dit, in een context van bezuinigingen en bij afwezigheid van centrale sturing, afkomstig van de politieke wereld of van de hoge interne institutionele hiërarchie. Gezien de kenmerkende longitudinale dimensie van de gegevensverzameling specifiek voor het tweede werkpakket, zijn onze resultaten opgesplitst in twee fasen, een tijd T0, vanaf het begin van de hervormingsprojecten en een tijd T+1, na achttien maanden van implementatie. De gegevens getuigen dus van de evolutionaire aard van het proces van implementatie en creatie van betekenis (Weick, 1995). Ze benadrukken hoe de leiders van de rechterlijke macht evolueerden van een "voorzichtige uitvoering" naar een "vrijwillige dynamiek", de manier waarop hun tegenhangers die actief zijn op het gedeconcentreerde niveau van de federale politie geëvolueerd zijn van een "begeleidend dynamisme" in de richting van een fase van "bevestiging" en uiteindelijk de manier waarop de "vrijwillige of zelfs het geforceerde dynamisme" de "afwachtende houding of vrijwillige dynamisme" die aanvankelijk door de hoofden van de lokaal politie was waargenomen, kwam vervangen. Ieder lijkt zijn eigen interpretatie te geven aan de hervormingsprojecten en hun verwezenlijkingen contingentie allures toe te kennen, gekenmerkt door een lokalisme soms ten top gedreven. De initiële belofte lijkt uiteindelijk enigszins te worden overtreden, het operationele deel van het echte werk van de strategische manager wordt, in deze periode van verandering, exponentieel.

Met onze aanbevelingen, stellen we in het bijzonder een bewustwording en een erkenning voor van dit lokale activisme, waarop de verwezenlijkingen, verschillend van elke *top-down*-oplegging, meer overeenkomen met de behoeften van de entiteiten. Het bevorderen van de verspreiding van deze praktijken kan dus geschikt zijn om de overschotten van een vermeerdering van de kosten gemaakt op verschillende plaatsen of die een te grote afstand tussen organisaties creëren te vermijden.

### ***WP3. The administrative actors of the police and judiciary, caught between bureaucratic stability and management agitation***

WP3 verstrekt meer inzicht in de identiteit en het werk van bepaalde actoren van strafrecht en politie die tot nog toe zeer weinig bekend waren in de wetenschappelijke, politieke en mediawereld. Het gaat om de griffiers, secretarissen, assistenten, medewerkers, kortom alle administratieve medewerkers die aan de zijde van de politiemensen en magistraten werken in de politiecommissariaten, openbare ministeries en rechtbanken. Het onderzoek toont in hoeverre die actoren – wier ondersteunend werk als vanzelfsprekend wordt aangenomen (Salle en Moreau De Bellaing, 2010) – wel degelijk volwaardige professionals met een eigen identiteit en specifieke knowhow en kennis zijn, waarmee ze hun beroep kunnen uitoefenen volgens de regels van de kunst en een actieve en onontbeerlijke bijdrage leveren tot de werking van justitie en politie. Het onderzoek handelt ook over de wijzigingen in het management van die instellingen en onderstreept de diversiteit en opeenstapeling van veranderingen waarmee die professionals elke dag te maken krijgen. Deze vaststelling geldt eveneens voor alle ondersteunende medewerkers die ervoor zorgen dat justitie en politie hun regale functies kunnen vervullen. Of het nu gaat om grote hervormingen die werden goedgekeurd door de politieke overheden – zoals sinds de jaren 1990 het geval is voor justitie en politie – of om veeleer lokale of perifere veranderingen – die ingevoerd werden door een organisatieleiding of die minder rechtstreeks bestemd zijn voor de onderzochte instellingen – ze brengen allemaal de stabiliteit waaraan bureaucratische instellingen zo gehecht zijn, in het gedrang en de ondersteunende medewerkers hebben er doorgaans geen zeggenschap in. Ze krijgen die veranderingen meestal « van bovenaf » opgelegd volgens een ‘top-downlogica’, die tot onzekerheid en onvoorspelbaarheid leidt en constant aanpassingen vereist. Zich kunnen aanpassen vereist evenwel een zekere stabiliteit waarin men een professionele knowhow kan uitbouwen. De evolutie van gespecialiseerd werk naar polyvalentie verduidelijkt deze vaststelling: bij specialisering kunnen de actoren zich toeleggen op goed afgebakende taken en een minutieuze knowhow ontwikkelen, die volgens hen meestal gewaardeerd wordt, maar in twijfel wordt getrokken door grotere eisen inzake polyvalentie, die opgelegd worden vanuit een bepaald managementperspectief. Van de ondersteunende medewerkers wordt almaar vaker verwacht dat ze « van alles iets » kunnen, terwijl ze steeds minder tijd krijgen om hun activiteiten te leren diversifiëren. Het onderzoek legt inderdaad de nadruk op de tijdsdruk waaronder ze moeten presteren: ze werken elke dag tegen de klok wegens de evolutie van hun arbeidsomstandigheden, maar ook wegens de diverse uiteenlopende veranderingen waarover ze niet of slecht ingelicht worden en waarbij ze zelden worden betrokken. Elke verandering vereist een aanpassingstijd: dat is des te meer het geval wanneer de veranderingen worden opgelegd door instanties die ver van de dagelijkse realiteit van de ondersteunende medewerkers staan.

In onze aanbevelingen onderstrepen we dan ook het belang om de ondersteunende medewerkers beter te leren kennen en meer naar hen te luisteren, meer aandacht te hebben voor hun werk en hun dagelijkse realiteit om meer inzicht te krijgen in wat ze precies doen en in de concrete werking van justitie en politie. We vinden het belangrijk dat men iets beter leert kennen alvorens men het verandert, maar ook dat betere kennis nodig is om meer erkenning te kunnen hebben voor die medewerkers en voor wat ze precies doen, teneinde hun knowhow en beroepservaring, die veel meer inhouden dan op het eerste gezicht lijkt en die onontbeerlijk zijn voor de goede werking van politie en justitie, niet verloren te laten gaan en door te geven.

⇒ **Trefwoorden:** justitiehervorming, politiehervorming, gebruikers, management, belanghebbenden