





NAAR UITMUNTENDHEID IN OPENBAAR BESTUUR

*Organisatorische inzichten uit een onderzoek van het
Hoogerechtshof van Oeganda*

Deze Quick Insight gaat in op de organisatorische structuur en cultuur van het Hoogerechtshof van Oeganda, met een specifieke focus op de toepassing van het HPO-raamwerk. Door de prestaties van het Hoogerechtshof te onderzoeken, wordt inzicht verkregen in hoe structurele en culturele aanpassingen de dienstverlening in de publieke sector kunnen verbeteren. Het artikel is van belang voor professionals in de publieke sector, beleidsmakers en iedereen die geïnteresseerd is in het verbeteren van gerechtelijke systemen. Het belicht de uitdagingen waarmee het Hoogerechtshof van Oeganda wordt geconfronteerd en biedt praktische strategieën voor andere overheidsinstellingen die streven naar betere prestaties.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: Kintu, P. en de Waal, A. (2021), "Impact of structure and culture on organizational performance: the case of Uganda's High Court", SN Business & Economics, Vol. 1, Article 123.

KEY TAKEAWAYS

-  Omarm het HPO Raamwerk: Het High-Performance Organisatie (HPO) Raamwerk is een effectieve blauwdruk voor overheidsorganisaties om hun dienstverlening te verbeteren. Dit raamwerk benadrukt aspecten zoals continue verbetering en vernieuwing, openheid en actiegerichtheid, langetermijnnoriëntatie, en kwaliteit van management en medewerkers.
-  Onderken het belang van de organisatorische structuur: De prestaties van een organisatie worden beïnvloed door het structurele organisatieontwerp, inclusief hiërarchieniveaus, taakafspraken en rapportagesystemen. Effectieve afstemming van processen en structuur kan de efficiëntie en algemene prestaties verbeteren.
-  Erken de relevantie van de organisatiecultuur: De cultuur binnen een organisatie, gedefinieerd door gedeelde overtuigingen, waarden en gedragingen, kan sterk van invloed zijn op de organisatieprestaties. Effectief leiderschap, duidelijke roldefinities en ervoor zorgen dat de waarden van individuele medewerkers overeenkomen met de organisatiecultuur, kan de output en efficiëntie drastisch verhogen.
-  Toepassen binnen andere overheidsinstellingen: De inzichten uit dit onderzoek, hoewel gericht op het Hooggerechtshof van Oeganda, kunnen bruikbare strategieën bieden om de prestaties in andere overheidsinstellingen te verbeteren. Het implementeren van structurele en culturele verbeteringen kan de weg effenen voor bredere vooruitgang binnen de publieke sector.



Inleiding

Sinds de jaren '90 is er een groeiende vraag naar een efficiëntere publieke sector, met name binnen het rechtsstelsel. Mensen verwachten dat de rechtspraak tijdig, eerlijk en efficiënt is, omdat dit vertrouwen schept in de samenleving en investeerders aantrekt om de nationale ontwikkeling te stimuleren. Vanwege deze verwachtingen hebben regeringen, experts en beleidsmakers wereldwijd gezocht naar manieren om de efficiëntie van de publieke sector te verhogen. Sinds de late jaren '90 hebben veel ontwikkelingslanden uitgebreide hervormingen in de publieke sector doorgevoerd. Specifiek binnen de rechterlijke macht zijn er pogingen gedaan om nieuwe regelgevende kaders in te voeren, rechtssystemen te decentraliseren en gerechtelijke diensten te herstructureren, zoals de Justice Law and Order Sector (JLOS) in Oeganda. Veel van deze hervormingen hebben echter niet aan de publieke verwachtingen voldaan. In Oeganda blijven veel onrechtvaardigheden onaangeraakt, juridische zaken slepen zich voort en de publieke perceptie van de rechterlijke macht blijft negatief. Er is duidelijk behoefte aan verbetering en versterking van het Hooggerechtshof van Oeganda om burgers en bedrijven beter te bedienen. Dit artikel onderzoekt hoe aanpassingen aan structuur en cultuur van de rechterlijke macht haar prestaties kunnen verbeteren met behulp van het High Performance Organisatie (HPO) raamwerk, een beproefde methode om de organisatorische prestaties te beoordelen en te verbeteren.

Het Hooggerechtshof in Oeganda

De Oegandese Grondwet van 1995 schetst dat de rol van de rechterlijke macht onder andere bestaat uit oplossen van geschillen, rechtspreken, beschermen van mensenrechten, bevorderen van de rechtsstaat, handhaven van recht en orde, verlenen van licenties, en toezicht houden op gerechtsdeurwaarders. De Oegandese rechterlijke macht omvat de Hoge Raad, het Hof van Beroep, het Hooggerechtshof en het Kantongerecht. Historisch gezien, tot begin jaren '70, werd het rechtssysteem van Oeganda gezien als zeer effectief. Politieke omwentelingen in de jaren '70 leidden echter tot een afname van de juridische normen en uiteindelijk tot een ineenstorting van het gerechtssysteem. Problemen zoals vertraagde rechtspraak, corruptie, onderbezetting en ontoereikende faciliteiten teisterden sindsdien de rechterlijke macht.

Vanaf de jaren '90 lanceerde de Oegandese regering hervormingen om de efficiëntie en toegankelijkheid van het rechtssysteem te verbeteren. Dit omvatte creëren van nieuwe magistratengebieden, oprichting van de JLOS, benoemen van meer magistraten en



rechters, herzien van rechtbankprocedures en bouwen van nieuwe rechtbankfaciliteiten. Ondanks deze inspanningen bleven uitdagingen zoals langlopende zaken, verloren rechtbankdocumenten, negatieve publieke perceptie en beschuldigingen van corruptie. Het aanhoudend onderpresteren van het Hooggerechtshof, vooral gezien de aanzienlijke financiële investeringen in hervormingen, wijst op een dringende behoefte aan een effectievere organisatiestructuur en een cultuurverandering binnen de rechterlijke macht. Deze studie zal het HPO-raamwerk gebruiken, een bewezen instrument voor het beoordelen en verhogen van prestaties, om te bepalen of het Hooggerechtshof in Oeganda kan profiteren van structurele en culturele verbeteringen.

Uitleg over het HPO Raamwerk

Het HPO Raamwerk is een blauwdruk voor organisaties die consequent beter willen presteren dan hun concurrenten. Een HPO levert niet alleen superieure financiële resultaten, maar blinkt ook uit in niet-financiële indicatoren door rigoureus te focussen op cruciale organisatorische aspecten. Dit raamwerk benadrukt vijf sleutelfactoren die een organisatie naar hoge prestaties stuwten:

- 1. Continue Verbetering & Vernieuwing:** HPO's onderscheiden zich door hun onophoudelijke zoektocht naar betere strategieën en processen. Ze focussen op constante innovatie, vereenvoudiging en afstemming met organisatiedoelen.
- 2. Openheid & Actiegerichtheid:** HPO's bevorderen een omgeving waar een continue dialoog wordt aangemoedigd, beslissingen worden genomen in onderlinge samenspraak, en verandering wordt omarmd om organisatorische groei te bevorderen.
- 3. Kwaliteit van het Management:** Vertrouwen en integriteit zijn fundamenteel in HPO's. Managers nemen snel beslissingen en komen direct in actie. Ze geven prioriteit aan het coachen van hun teamleden en tonen uitzonderlijke leiderschapsvaardigheden. En ze pakken voortvarend onderpresteren aan.
- 4. Kwaliteit van Medewerkers:** HPO's erkennen het belang van een divers, flexibel en goed opgeleid medewerkersbestand. Ze investeren in het toerusten van hun teams met de nodige vaardigheden en tools om veerkrachtig en flexibel te zijn in diverse situaties.



- 5. Langetermijn gerichtheid:** HPO's concentreren zich op het cultiveren van duurzame relaties met klanten en breiden deze vaak uit via strategische partnerschappen. Ze bedienen klanten naar hun beste kunnen. Stabiliteit in leiderschap, waarbij leiders langdurige ambtstermijnen hebben en interne promoties voor managementfuncties, versterkt hun langetermijneriëntatie verder. Daarnaast zorgen ze voor een veilige en stimulerende werkomgeving.

Studies hebben een positieve correlatie bevestigd tussen deze vijf HPO-factoren en organisatorische prestaties. Om de HPO-status te beoordelen, kan een organisatie de HPO-vragenlijst gebruiken. Dit instrument, bestaande uit 35 vragen gerelateerd aan HPO-kenmerken, stelt managers en medewerkers in staat om de huidige positie van de organisatie te beoordelen. Door de antwoorden te middelen (beoordeeld op een schaal van 1, zijnde "zeer slecht", tot 10, zijnde "uitstekend"), kunnen organisaties gebieden identificeren die verbetering behoeven om echt het HPO-kwaliteitsniveau te bereiken.

De Rol van Organisatiestructuur

Het succes en de duurzaamheid van een organisatie, op korte of lange termijn, worden beïnvloed door haar organisatiestructuur. Deze structuur omvat hiërarchische niveaus, toegewezen verantwoordelijkheden, de rollen van zowel medewerkers als leiders, integratietechnieken en probleemoplossende strategieën. Daarnaast definieert de structuur officiële taakafbakening en rapportagesystemen. Een goed ontworpen organisatiestructuur wijst optimaal bevoegdheden en verantwoordelijkheden toe om te voldoen aan de veranderende vereisten van de organisatie. Wanneer de processen van een organisatie naadloos aansluiten op haar structuur, effent dit het pad voor groei en verbeterde prestaties. Echter, als de structuur niet correct is opgezet, kan dit de effectiviteit van medewerkers, de toepassing van vaardigheden en besluitvormingsprocessen hinderen. Een slecht structureel ontwerp kan ook de communicatie tussen verschillende organisatiesectoren belemmeren, wat de algehele efficiëntie en groei vermindert. Op basis van literatuur die de rol van organisatiestructuur in het beïnvloeden van prestaties benadrukt, stellen we onze eerste hypothese voor: *H1: De organisatiestructuur van het Hooggerechtshof heeft een significante invloed op de HPO-score.*



De Rol van Organisatiecultuur

Cultuur belichaamt een reeks gedeelde overtuigingen, waarden, gedragingen, normen en symbolen. Cultuur kenmerkt een organisatie en onderscheidt deze van anderen.

Overheidsorganisaties met een sterke cultuur presteren beter dan die met zwakkere interdepartementale banden, verminderde coördinatie, beperkte delegatiebevoegdheid en spaarzame interpersoonlijke connecties tussen het personeel. De betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie stijgt wanneer hun individuele waarden resoneren met de organisatiecultuur. Deze afstemming is van cruciaal belang om de organisatorische output te stimuleren. Een krachtige organisatiecultuur bevordert het vertrouwen, de toewijding en het ethisch gedrag van medewerkers, wat de algehele werk kwaliteit en efficiëntie verhoogt. Binnen de sfeer van rechtssystemen speelt het gedrag van juridisch personeel een cruciale rol in de organisatieprestaties. Opmerkelijk is dat dit gedrag kan variëren, zelfs onder een gedeeld juridisch en wettelijk kader, afhankelijk van de organisatie of regio. Met inzichten uit de literatuur over de invloed van organisatiecultuur op prestaties, stellen we onze tweede hypothese voor: *H2: De organisatiecultuur van het Hooggerechtshof heeft een significante invloed op de HPO-score.*

Onderzoeksaanpak

We beoordeelden de organisatiestructuur aan de hand van parameters zoals organisatieontwerp, strategische planning, technologische integratie, toewijzing van menselijke middelen en workflowmanagement. Voor het beoordelen van de organisatiecultuur hielden we rekening met leiderschapsstijlen, individuele bijdragen van medewerkers en functie-specifiek gedrag. De HPO-status werd vastgesteld met behulp van de HPO-factoren managementkwaliteit, continue verbetering en vernieuwing, lange termijn oriëntatie, openheid en actiegerichtheid, en medewerkerskwaliteit.

Analyse en Resultaten van het Onderzoek

Het Hooggerechtshof van Oeganda was verantwoordelijk voor het interpreteren van wetgeving, het voorzitten van rechtszaken en het verstrekken van juridisch advies aan de regering en het publiek. Met een structuur die acht verschillende divisies en twaalf rechtbankcircuits omvatte, had het Hooggerechtshof een uitgebreid netwerk en had



het ook toezicht op meerdere ondergeschikte rechtbanken. Om gegevens te verzamelen, werden HPO-vragenlijsten verspreid over meerdere rechtbankcircuits.

Over Organisatiestructuur:

- De resultaten toonden een statistisch significante positieve correlatie aan tussen de organisatiestructuur van het hof en het HPO-raamwerk. Dit suggereert dat het verbeteren van aspecten van de organisatiestructuur, zoals strategie, workflow-dynamiek en middelentoewijzing, direct bijdraagt aan het HPO-niveau van het hof.
- Elke individuele factor binnen de organisatiestructuur - of het nu gaat om strategische vorming, gestroomlijnde workflows, een duidelijk organisatieontwerp of middelenbeheer - bleek een statistisch betekenisvolle relatie te hebben met het HPO-raamwerk. Een goed gestructureerde strategie, workflow, organisatieontwerp en voldoende middelen kunnen de status van het Hooggerechtshof van Oeganda verhogen naar een HPO.
- Gezien deze bevindingen kunnen we met vertrouwen onze eerste hypothese bevestigen, H1: De organisatiestructuur van het Hooggerechtshof draagt aanzienlijk bij aan de HPO-score.

Over Organisatiecultuur:

- Evenzo werd een positieve statistische relatie waargenomen tussen de organisatiecultuur van het Hooggerechtshof en het HPO-raamwerk. Dit impliceert dat het versterken van elementen binnen de organisatiecultuur, zoals leiderschapskwaliteit en rolhelderheid, de HPO-ranking van het hof zou versterken.
- Alle drie de onderliggende constructen van organisatiecultuur - leiderschap, medewerkerskwaliteit en rolhelderheid - toonden een statistisch significante associatie met het HPO-raamwerk. Effectief leiderschap, een efficiënte personeelsbezetting en duidelijke rolduidelijkheid zijn cruciaal om het Hooggerechtshof van Oeganda te verheffen tot een HPO.
- Op basis van deze inzichten kunnen we onze tweede hypothese bevestigen, H2: De organisatiecultuur van het Hooggerechtshof draagt aanzienlijk bij aan de HPO-score.



Conclusie

Onze onderzoeksresultaten benadrukken de relevantie en toepasbaarheid van het HPO-raamwerk bij het beoordelen van de prestaties van het Hooggerechtshof van Oeganda. Om de HPO-status van het Hooggerechtshof te versterken, is het essentieel om gebieden zoals 'continue verbetering' te prioriteren en een cultuur van 'openheid en proactieve actie' te cultiveren. Beide door ons voorgestelde hypothesen, die de positieve en statistisch significante correlaties benadrukten tussen de organisatorische opzet van het Hooggerechtshof, haar culturele eigenschappen en de HPO-status, zijn gevalideerd door ons onderzoek. In wezen belicht ons onderzoek niet alleen de wegen om de efficiëntie van het Hooggerechtshof van Oeganda te verbeteren, maar suggereert het ook manieren om de prestaties van andere publieke sector instellingen in Oeganda te verhogen.



BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van financiële en strategische voordelen op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✱ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✱ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✱ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



Waarom kiezen voor het HPO Center?

Ervaring & Geloofwaardigheid

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

Wereldwijd Kenniscentrum

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

Ongeëvenaarde Expertise

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

Meer dan Alleen een Organisatie

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op hpocenter.com en www.hpocenter.nl), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



HPO Center

Oude Enghweg 2

1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: schreurs@hpocenter.com

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)

