



Raad voor de  
rechtspraak

# Onderzoek naar innovatieve projecten binnen de Rechtspraak in het verleden

# Colofon

Raad voor de rechtspraak  
Postbus 90613  
2509 LP Den Haag

Deze publicatie verschijnt in het kader van het wetenschappelijk onderzoeksprogramma van de Raad voor de rechtspraak. Uitgave daarvan betekent niet dat de inhoud het standpunt van de Raad voor de rechtspraak weergeeft.

Onderzoek in opdracht van de Raad voor de rechtspraak, uitgevoerd door

## **Begeleidingscommissie**

De integrale tekst van dit rapport is gratis te downloaden van:  
[www.rechtspraak.nl/Organisatie/Raad-Voor-De-Rechtspraak](http://www.rechtspraak.nl/Organisatie/Raad-Voor-De-Rechtspraak)  
Rubriek: wetenschappelijk onderzoek

**Uitgever**  
Sdu, Den Haag

**Vormgever**  
Corps, Den Haag

**Opmaak binnenwerk**  
LINE UP boek en media bv, Groningen

©2020 Staat der Nederlanden (Raad voor de rechtspraak)

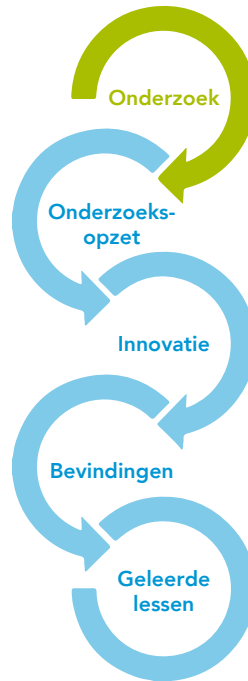
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, in een voor anderen toegankelijk gegevensbestand worden opgeslagen of worden openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Raad voor de rechtspraak. De toestemming wordt hierbij verveeld voor het verveelvoudigen, in een gegevensbestand toegankelijk maken of openbaar maken waarvoor geen geldelijke of andere tegenprestatie wordt gevraagd en ontvangen en waarbij deze uitgave als bron wordt gebruikt.

# Inhoudsopgave

<b>Onderzoek</b>	5
In het kort: waarom een onderzoek?	5
Startnotitie onderzoek: leren van innovaties in het verleden	5
Doelstellingen	6
Onderzoeksvragen	6
Onderzoekskader	6
Onderzoek	8
<b>Onderzoeksopzet</b>	9
Onderzoeksopzet	9
 Literatuurstudie	9
 Gesprekken sleutelfiguren	10
 Dataverzameling	11
 Verdieping: interviews	11
 Data-analyse	12
 Rapportage	12
<b>Innovatie</b>	13
Innovatie: definitie	13
Innovatie: drie elementen	13
Verbetering of innovatie	14
Niet denken, maar doen	14
Model voor innoveren	14
Levenscyclus van een innovatie	15
<b>Bevindingen</b>	16
Innovatieve projecten	16
Geselecteerde projecten voor verdieping	16
Aanleiding voor innovatie...	16
...en het vervolg	17
Geselecteerde projecten	17
Bevindingen	20
Fase 1: identificeren van problemen	20
Fase 2 en 3: genereren ideeën en ontwikkelen voorstellen	20
Fase 4: uitvoeren van projecten	22

Fase 5: evalueren van projecten	24
Fase 6: delen van geleerde lessen	24
Overige bevindingen	25
<b>Geleerde lessen</b>	27
Algemene opmerkingen	27
Voorleggen voorlopige lessen	28
Kansen	29

# Onderzoek



## In het kort: waarom een onderzoek?

- Er is binnen de Rechtspraak onvoldoende overzicht van innovatieve projecten die in het verleden zijn uitgevoerd.
- Lessen over succes- en faalfactoren die geleerd zijn uit die projecten zijn onvoldoende vastgelegd.
- Succesvolle projecten worden, mede door onbekendheid, niet verder uitgerold.
- Er is een risico van 'het wiel opnieuw uitvinden'.
- Bekendheid met succes- en faalfactoren kan de drempel verlagen om iets nieuws uit te proberen en nieuwe projecten succesvoller laten verlopen.

## Startnotitie onderzoek: leren van innovaties in het verleden

- Op 27 juli 2019 heeft de Raad voor de Rechtspraak ingestemd met de startnotitie voor het onderzoek: leren van innovaties in het verleden.
- De startnotitie bevat de afbakening van het project:
  - De definitie van innovatie.
  - Het onderzoek heeft betrekking op projecten die de afgelopen 10 jaar hebben plaatsgevonden en niet meer lopen.
  - Een onderzoekskader gerelateerd aan doelstelling, proces en randvoorwaarden.

## Doelstellingen

### Hoofddoelstelling

- Het in kaart brengen van de lessen die geleerd kunnen worden op basis van de innovaties in het verleden met het oog op een kwaliteitsimpuls voor de huidige en toekomstige innovatieve projecten.

### Afgeleide doelstelling

- Het identificeren van innovaties die veelbelovend waren, maar om wat voor reden dan ook niet goed van de grond zijn gekomen of vroegtijdig zijn gestopt.

## Onderzoeksvragen

### Hoofdvraag

- Welke innovatieve projecten zijn de afgelopen 10 jaar binnen de Rechtspraak uitgevoerd, welke succes- en faalfactoren kunnen worden geïdentificeerd en welke lessen kunnen op basis daarvan worden geformuleerd voor de huidige innovaties binnen de rechtspraak?

### Afgeleide vraag

- Welke veelbelovende innovaties zijn gestopt en verdienen een doorstart?

Vervolgens zijn verdiepende vragen geformuleerd die leidend zijn geweest bij het uitvoeren van het onderzoek, zie de volgende sheets.

## Onderzoekskader

### 1a Doelstellingen en kenmerken van de innovatie

- Waaruit bestond de aanleiding voor de innovatie?
- Waaruit bestond de doelstelling van de innovatie?
- Hoe kreeg de innovatie concreet vorm: welke aanpassingen van proces, product of dienst werden beoogd?
- Had de innovatie betrekking op de specifieke lokale omstandigheden of was de innovatie (in principe) breder toepasbaar?

## 1b Effectiviteit

### Algemeen

- Wat waren de beoogde effecten?
- In hoeverre heeft de innovatie geresulteerd in de beoogde effecten? Hoe is dat vastgesteld?
- In hoeverre heeft de innovatie gewenste of ongewenste neveneffecten teweeg gebracht?

### Doelstelling

- Was de doelstelling voor betrokkenen helder en realistisch?

### Proces

- In hoeverre is het proces van ontwikkeling van de pilot succesvol verlopen?
- In hoeverre is het proces van implementatie succesvol verlopen? Is de innovatie geïmplementeerd zoals op voorhand bedacht?
- Wat waren de mee- en tegenvallers tijdens het proces van implementatie?
- In hoeverre is het proces opschaalbaar/ repliceerbaar voor andere gerechten?

### Randvoorwaarden

- In hoeverre was voorzien in de noodzakelijke randvoorwaarden en heeft de aan-/afwezigheid ervan bijgedragen aan het succes of het ontbreken daarvan? Daarbij gaat het om (niet limitatief) de volgende randvoorwaarden:
  - Vraag/behoefte bij betrokkenen
  - Personele randvoorwaarden
  - Kennis en opleiding
  - Draagvlak
  - IT
  - Financiën
  - Communicatie
  - Tijd
  - Regelgeving
  - Partners
  - Cultuur

### 1c Lessen

- Welk lessen (waaronder succes- en faalfactoren) kunnen er op basis van de ervaringen met de innovatie worden geformuleerd?
- Wat zijn de lessen volgens de direct betrokkenen?
- Wat zijn de lessen op basis van eventueel eerder verricht evaluatieonderzoek?
- Wat zijn de lessen volgens de onderzoeker?

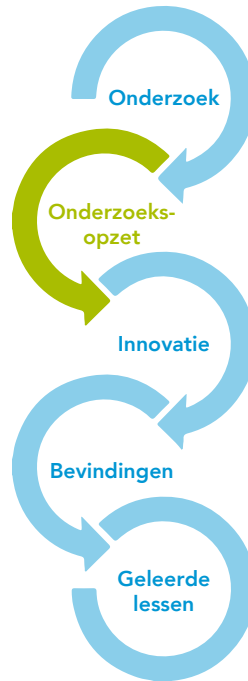
### 2 Welke veelbelovende innovaties zijn gestopt en verdienen een doorstart?

- Welke veelbelovende innovaties zouden volgens direct betrokkenen het verdienen om nogmaals in praktijk te worden gebracht?
- Welke veelbelovende innovaties zouden volgens de analyse van de onderzoeker het verdienen om nogmaals in praktijk te worden gebracht?







### Onderzoek

- Opdrachtgever is het afdelingshoofd van Strategie van het Bureau van de Rvdr, Saskia Sicking.
- Het onderzoek vindt plaats binnen de Rechtspraak in de periode augustus tot en met december 2019.
- De Rechtspraak omvat:
  - 11 rechtbanken
  - 4 gerechtshoven
  - 2 bijzondere colleges
- De onderzoeker is Ashley Karsemeijer, die voor deze gelegenheid gedetacheerd is naar het Bureau van de Rvdr.
- De informele begeleidingscommissie bestaat uit Suzan Verberk (coördinator MER Rvdr), Rogier Hartendorp (lid Platform innovatieve projecten (PIP)) en Olav Welling (directeur Bureau Rvdr).

# Onderzoeksopzet



## Onderzoeksopzet

-  Literatuurstudie
-  Gesprekken sleutelfiguren
-  Dataverzameling
-  Verdieping: interviews
-  Data-analyse
-  Rapportage

## Literatuurstudie

- De eerste fase van het onderzoek bestond uit het verzamelen en raadplegen van informatie met betrekking tot dit onderzoeksproject, innovatie in het algemeen en innovatie binnen de publieke sector in het bijzonder.
- De volgende bronnen zijn het vermelden waard:
  - M. Barendrecht ea, *Innovating justice. Developing new ways to bring fairness between people*, Rotterdam: Hiil 2013.
  - A. Meijer, Bestuur in de datapolis. Slimme stad, blijde burger?, Den Haag: Uitgeverij Boom Bestuurskunde 2015.
  - M. Spaan, *Van indammen naar laten stromen. Concreet werken aan innovatie van publieke organisaties*, Amsterdam: Uitgeverij Business Contact 2018.
  - Fostering innovation in the public sector, Parijs: OECD Publishing 2017.

- What's the problem? Learning to identify and understand the need for innovation (OECD Innovation Lifecycle Study October 2016).
- Core skills for public sector innovation, OPSI 2017.



### Gesprekken sleutelfiguren

- In de tweede fase hebben gesprekken met sleutelfiguren geholpen om het onderwerp van onderzoek beter te verkennen en de relatie tussen innovatie en Rechtspraak te verduidelijken.
- De personen met wie gesprekken zijn gevoerd hebben een bepaalde (bestuurlijke) functie binnen de Rechtspraak, zijn betrokken (geweest) bij innovatie binnen de Rechtspraak en/of hebben een bepaalde expertise of interessante ideeën over innovatie.

Gesprekspartners, op alfabetische volgorde:

- Bart Beuving, lid PIP en rechter van de rechtbank Amsterdam
- Margreet Blaisse, president van de rechtbank Gelderland
- Erik Boerma, portefeuillehouder IVO-Toezicht en rechter van de rechtbank Oost-Brabant
- Bart Jan van Ettenkoven, voorzitter afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State
- Desirée Hilkens, adviseur OOK van de rechtbank Amsterdam
- Fatima Kadieva, beleidsmedewerker/secretaris PIP
- Peter van Kesteren, afdelingsvoorzitter van de rechtbank Amsterdam
- Ruurd Koopmans, rechterlijk bestuurslid van het College van Beroep voor het Bedrijfsleven
- Robine de Lange, voorzitter PIP en president van de rechtbank Rotterdam
- Trijntje Liedmeier, bestuurssecretaris van de rechtbank Gelderland
- Albert Meijer, hoogleraar publieke innovatie aan Universiteit Utrecht
- Simone van Montfoort, mediationfunctionaris van de rechtbank Midden-Nederland
- Saskia Sicking, afdelingshoofd Strategie van het Bureau van de Rvdr
- Anita Spiekerman, stafjurist van de rechtbank Amsterdam
- Suzan Verberk, coördinator MER bij het Bureau van de Rvdr
- Olav Welling, directeur van het Bureau van de Rvdr
- Christa Wiertz, president van de rechtbank Amsterdam

## Dataverzameling

- De derde fase draaide om het boven water halen van innovatieve projecten. Dat heeft op verschillende manieren plaatsgevonden.
  - Sleutelfiguren hebben innovatieve projecten genoemd.
  - De 'innovatieve kaart' staat op Intro Landelijk en bevat een overzicht van innovatieve projecten binnen de Rechtspraak.
  - Via de bestuurssecretarissen zijn de gerechten in de periode augustus – september 2019 gevraagd te inventariseren welke innovatieve projecten in de afgelopen 10 jaar hebben gelopen.
  - In de Innovatieagenda 2012 van de Rechtspraak staan innovatieve projecten genoemd.
- Voor het onderzoek is het nodig 'innovatief project' nader te definiëren. Een *project* is een tijdelijke organisatie, gericht op het opleveren van een uniek resultaat. De gebruikte definitie van *innovatie* is afkomstig uit de startnotitie voor het onderzoek.

Een innovatie behelst het proces van het genereren, ontwikkelen en uitwerken van nieuwe ideeën (processen, producten of diensten) en het implementeren ervan binnen een organisatie, met als doel het functioneren en presteren van de organisatie te verbeteren.

- Uit een lopend project kunnen nog geen succes- en faalfactoren gehaald worden. Daarom vallen alleen afgeronde projecten binnen de scope van het onderzoek.
- Bij het toepassen van voornoemde criteria was vaak niet méér dan een titel en een korte omschrijving van het project beschikbaar. Het is dus mogelijk dat een project ten onrechte *niet* op de lijst met innovatieve projecten staat, of andersom, dat een project op de lijst met innovatieve projecten niet innovatief is.

## Verdieping: interviews

- Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvragen in de beperkte tijdspanne van het onderzoek, moest er een selectie gemaakt worden uit de lijst met innovatieve projecten op basis waarvan een verdiepingsslag gemaakt kon worden.
- In een bijeenkomst met de informele begeleidingscommissie zijn enkele aspecten benoemd, aan de hand waarvan de selectie heeft plaatsgevonden.
- De geselecteerde projecten voldoen aan een aantal van de volgende aspecten:
- Er is voldoende informatie over het project beschikbaar.
- Het project heeft bij voorkeur in meerdere gerechten gedraaid.

- Het project heeft betrekking op één van de thema's die nu en in de nabije toekomst van belang zijn: doorlooptijden, maatschappelijk effectieve rechtspraak, digitalisering en nieuwe wetgeving.
- Het project komt in aanmerking voor verdere uitrol.
- De selectie dient te leiden tot diversiteit op:
  - Rechtsgebieden
  - (Appel)gerechten
  - Succesvolle en onsuccesvolle projecten
  - Projecten gericht op primair proces en bedrijfsvoering
- De interviews zijn gehouden met de projectleider of een andere projectmedewerker die een belangrijke bijdrage aan het project heeft geleverd. Indien er meer projectleden tijdens het interview beschikbaar waren, schoven deze aan.
- De interviews werden ingepland voor anderhalf uur en waren semi-gestructureerd: een deel van de vragen was voorbereid en werd aan elke geïnterviewde gesteld.
- Het interview werd opgenomen en aan de hand van de opname uitgewerkt. De geïnterviewde kreeg de mogelijkheid om het verslag door te lezen en aan te passen.

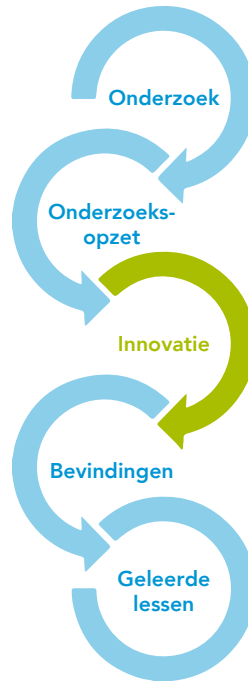
#### **Data-analyse**

- Op basis van de gespreksverslagen is een analyse gemaakt van door geïnterviewden expliciet benoemde en door de onderzoeker vastgestelde leerpunten aan de hand van het onderzoekskader.
- Leerpunten die meer dan eenmaal voorkwamen zijn in de vorm van voorlopige lessen (onderverdeeld in voorfase van een innovatief project, uitvoerende fase en natraject) voorgelegd aan de sleutelfiguren en geïnterviewden. Hen is gevraagd om de lessen te prioriteren door het verdelen van punten.
- De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in de bevindingen.

#### **Rapportage**

- De opzet en de bevindingen van het onderzoek zijn vastgelegd in deze rapportage.
- Als bijlage bij deze rapportage is een Exceldocument gevoegd getiteld "Inventarisatie innovatieve projecten".

# Innovatie



## Innovatie: definitie

- Voor het onderzoek is de definitie van innovatie voor de publieke sector uit de startnotitie gebruikt:  
Een innovatie behelst het proces van het genereren, ontwikkelen en uitwerken van nieuwe ideeën (processen, producten of diensten) en het implementeren ervan binnen een organisatie, met als doel het functioneren en presteren van de organisatie te verbeteren.
- Innovatie omvat daarmee drie te onderscheiden elementen.

## Innovatie: drie elementen

- **Vernieuwing** toepassing van nieuwe werkwijzen of toepassing van bestaande werkwijzen in een nieuwe context
- **Implementatie** als een werkwijze ook daadwerkelijk in praktijk wordt gebracht en meetbare effecten teweegbrengt
- **Impact** beoogt de impact van de organisatie te vergroten, zoals toegenomen efficiency, toegenomen kwaliteit, vergrote tevredenheid – en in de publieke sector: het beter realiseren van de waarden waarvoor de organisatie staat

### Verbetering of innovatie

- Uit gesprekken met sleutelfiguren en interviews blijkt dat er verschillende meningen bestaan over de reikwijdte van innovatie en “een nieuw idee”.
- Verder wordt er benadrukt dat de Rechtspraak vooral in beweging moet blijven, zeker omdat de Rechtspraak bijvoorbeeld op gebied van digitalisering achterloopt op de rest van de maatschappij.

### Niet denken, maar doen

- Naar aanleiding van de uitvraag onder bestuurssecretarissen heeft een gesprek plaatsgevonden met de president en de bestuurssecretaris van de rechtbank Gelderland.
- Projecten kunnen op meerdere manieren ontstaan (*top down* en *bottom up*) en worden op een passende manier aangevlogen. In plaats van een plan te schrijven worden medewerkers uitgedaagd om de gewenste verandering te dóén.
- Een voorbeeld: de afdelingsvoorzitters werden als managementlaag afgeschaft. Er zijn tien spelregels gedefinieerd die belangrijk werden gevonden. Daarmee ging men aan de slag en na een jaar vond de evaluatie plaats. Toen werd de wijziging pas definitief gemaakt.

### Model voor innoveren

- Er zijn diverse modellen die het proces van innoveren weergeven. Binnen de Rechtspraak worden de dimensies van innovatief vermogen van Meijer<sup>1</sup> gebruikt. De onderzoeker en de informele begeleidingsgroep hebben voor dit onderzoek gekozen voor aansluiting bij het model van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD).
- Volgens dat model doorloopt een innovatie zes te onderscheiden fases, dat de levenscyclus van een innovatie wordt genoemd. Dit sluit beter aan op de aard van de lessen.
- Een ander voordeel van dit model is dat het identificeren van problemen apart benoemd wordt. Zoals later blijkt is dat een thema dat speelt bij innovaties binnen de Rechtspraak.

1 Te weten mobiliseren, experimenteren, institutionaliseren, balanceren, coördineren.

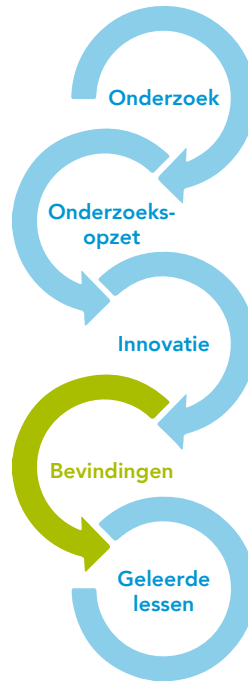
Levenscyclus van een innovatie



Levenscyclus van een innovatie

- De verschillende fases van innovatie vereisen een andere insteek en andere vaardigheden van de mensen die aan de innovatie werken. Die zijn volgens Meijer en Spaan soms tegenstrijdig. Twee voorbeelden:
  - Waar mobiliseren van mensen en experimenteren het beste van onderaf in een organisatie gebeurt, moet het inbedden juist van bovenaf in een organisatie komen.
  - In de beginfasen van een innovatie zijn er enthousiastelingen nodig die creatief en in mogelijkheden denken. Als het gaat om implementatie zorgen procesgerichte doorzetters dat de vernieuwing onderdeel wordt van het reguliere werkproces.

# Bevindingen



## Innovatieve projecten

- De inventarisatie heeft 157 projecten opgeleverd.
- Van een klein deel is meteen duidelijk dat het geen innovatie betreft. Een groter deel van de projecten is nog niet afgerond en valt daarmee buiten de scope van dit onderzoek. Van een ander deel wordt zelfs na navraag niet duidelijk wat de status van het project is.
- Documentatie over projecten komt soms bij de bestuurssecretaris vandaan, maar vaker van projectleden. Zeker in het laatste geval hangt het dus van het individu af of en welke projectdocumenten nog beschikbaar zijn na verloop van tijd.

## Geselecteerde projecten voor verdieping

- Voor de verdiepingsslag is uit de lijst van projecten gekozen voor 16 projecten die op de volgende sheets staan.
- In de twee cursieve projecten heeft uiteindelijk geen interview plaatsgevonden en deze projecten zijn dus ook niet meegenomen in de verdiepingsslag.

## Aanleiding voor innovatie...

- Inventarisatie leert dat thema's die nu en in de nabije toekomst een rol spelen voor de Rechtspraak niet nieuw zijn: zij waren de afgelopen tien jaar al aanleiding om innovatieve projecten op te zetten.

- Voor drie van de geselecteerde projecten lag de aanleiding in de wens tot het kunnen oplossen van het onderliggende conflict: bijzondere curator, burensrechter, piketmediation.
- Bij vijf projecten speelden lange doorlooptijden en achterstanden een rol: burensrechter, civiele procesinnovatie, mobiele brigade, nieuwe zaaksbehandeling, spreekuursrechter.
- In drie projecten werd gestreefd naar digitalisering: burensrechter, digitaal procederen, eKanton.
- Voor vier projecten was eenvoudige toegang tot de rechter een streven: burensrechter, de videorechter, eKanton, spreekuursrechter.

## ...en het vervolg

- Een deel van deze projecten zijn zo succesvol gebleken dat de werkwijze inmiddels is geïmplementeerd. De rest van de projecten heeft geen vervolg gekregen.
- Voor de Rechtspraak is het spannend dat je soms moet concluderen dat iets niet werkt. Dat hoort bij innovatie. Ook die lessen zijn waardevol voor toekomstige innovaties.
- Er zijn ook enkele projecten met potentie waarvan het onduidelijk is waarom zij niet zijn geïmplementeerd.

## Geselecteerde projecten

<b>Digitaal procederen Centrale Raad van Beroep</b>	Om de mogelijkheid te creëren langs digitale weg bestuurszaken aanhangig te maken en stukken toe te zenden is een digitale postkamerconcept ontwikkeld door Bistro (voorganger IVO). In navolging op de landelijke invoering, is ten behoeve van de Centrale Raad van Beroep (CRvB) en het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB) de interne applicatie waar nodig aangepast en geïmplementeerd.
<b>Bijzondere curator Hof Den Bosch en Oost-Brabant</b>	In gezags- en omgangszaken werd de behoefte gevoeld om een gedragsdeskundige als bijzondere curator te kunnen inzetten die kan verklaren welke processen kinderen doormaken, deze vanuit psychologie kan verklaren/duiden, en daar met kinderen en ouders over kan spreken en de rechter ook kan adviseren.

<b>Combinatiezitting</b> Amsterdam en Midden-Nederland	Op een combizitting werden alle straf-, leerplicht-, ondertoezichtstelling- en uithuisplaatsingen van één minderjarige tegelijkertijd behandeld.
<b>Civiele procesinnovatie</b> Den Haag	Zaken werden ingedeeld op een snelle en een reguliere stroom. Een datum voor mondelinge behandeling werd direct bij binnenkomst bepaald en uitspraak volgde na vier weken.
<b>Online feedback</b> Noord-Holland en Den Haag	Rechters kregen individuele feedback van procespartijen (rechtzoekenden en professionele procespartijen) over hun optreden ter zitting, en de bodedienst ontving feedback naar aanleiding van de door hen verzorgde ontvangst.
<b>Nieuwe zaaks<sup>2</sup> behandeling</b> Midden-Nederland	De rechter besprak zo snel mogelijk na binnenkomst van het beroep met partijen ter zitting hoe hun zaak het beste kan worden aangepakt. De rechter beperkte zich niet tot een strikt juridische benadering van de zaak, maar was ook geïnteresseerd in het eventuele achterliggende conflict tussen partijen.
<b>Burenrechter</b> Midden-Nederland en Oost-Brabant	Partijen in burencorrelucten, maar ook de Rechtspraak, ervaren in veel gevallen dat de rechterlijke tussenkomst te laat komt en zich te veel beperkt tot de juridische geschilpunten tussen partijen. Een innovatieve procedure ondersteund door een digitale applicatie moest partijen aanzetten tot ander procesgedrag en de rechter in staat stellen beter te interveniëren.
<b>Mobiele brigade</b> Noord-Holland	De mobiele brigade bestond uit rechters en juridisch medewerkers die werden ingezet om op een of meerdere rechtsgebieden een achterstand in de afdoening van zaken weg te werken.
<b>Spreekuurrechter</b> Noord-Nederland	De nieuwe en experimentele procedure Spreekuurrechter beoogde snel en laagdrempelig contact met de rechter te bieden gericht op het oplossen van geschillen. Kenmerkend was de mondelinge behandeling op de zitting zonder voorafgaande uitwisseling van processtukken.

<p><b>eKanton Oost-Brabant en Rotterdam</b></p>	<p>De eKantonrechter behandelde eenvoudige geschillen tussen burgers onderling en tussen burgers en bedrijven. Partijen die met elkaar een geschil hebben, konden via de eKantonrechter een zaak digitaal voorleggen, voeren en volgen. De eKantonrechter deed binnen acht weken uitspraak.</p>
<p><b>Digitale zittingslijsten Overijssel</b></p>	<p>Een zittingslijst, opgemaakt in Excel, op een centrale plek die door meerdere personen tegelijkertijd te benaderen en te gebruiken is, had als doel de dienstverlening en communicatie te verbeteren.</p>
<p><b>Engelstalig procederen in maritieme zaken Rotterdam</b></p>	<p><i>Zowel Engelstalig procederen door de maritieme kamer als het Engelstalig publiceren van de uitspraak wanneer er sprake was van een grensoverschrijdend belang.</i></p>
<p><b>T-aanpak schulden- bewind<sup>1</sup> Zeeland-West-Brabant</b></p>	<p>In een samenwerking met de gemeente en bewindvoerders werd beoogd meer maatwerk te bieden aan rechtszoekenden.</p>
<p><b>NCC</b></p>	<p><i>De NCC behandelde zaken met een internationale component standaard in het Engels en deed in het Engels uitspraak. De procedures waren volledig toegesneden op een zo efficiënt mogelijke behandeling van veelal complexe zaken.</i></p>
<p><b>Verwijsvoorziening piketmediation rechtbanken</b></p>	<p>Piketmediation was een vorm van mediation naast rechtspraak. De mediation vond plaats in het gerechtsgebouw en in beginsel vond direct na het eerste gesprek een terugkoppeling plaats aan de rechter. Het doel was om een verdere escalatie van het conflict te beperken en partijen een dienst te bieden waardoor zij snel tot een oplossing kunnen komen.</p>
<p><b>De videorechter Noord-Nederland en Limburg<sup>2</sup></b></p>	<p>De zitting vond plaats via een videoverbinding tussen de rechtbank en een locatie van de gemeente. Het doel was kostenbesparing voor partijen en de toegankelijkheid en klantvriendelijkheid van de rechtspraak vergroten.</p>

1 De eerste twee fases zijn afgerond.

2 Heerlen, 2014.

## Bevindingen

- Analyse van de interviews heeft geleid tot de bevindingen op de volgende sheets.

### Fase 1: identificeren van problemen

- In meerdere projecten bleek dat de behoefte van de rechtszoekende anders was dan gedacht. Een tweetal voorbeelden:
  - **Nieuwe zaaksbehandeling**  
Het project ging in eerste instantie op zoek naar manieren om zaken naar zaakstroom te kunnen differentiëren. Uit een aantal pilots bleek echter dat de rechtszoekende meer behoefte had aan een snelle zittingsdatum.
  - **eKanton**  
De mogelijkheid om de zaak via een digitale tool bij de rechter aan te brengen en stukken in te dienen was vernieuwend. Rechts- bijstandsverzekeraars waren erg geïnteresseerd, totdat bleek dat expliciet afstand moest gedaan worden van de appelmogelijkheid. Daar werd in deze soort zaken overigens weinig gebruikt gemaakt.
- In een aantal projecten werd stilgestaan bij de vraag of de Rechtspraak een rol heeft in de oplossing. Een betrokkene bij het project Burenrechter:  
"Bij de reputatie van rechtspraak hoort een zekere robuustheid, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid. Er mag scherper geformuleerd worden voor wie maatschappelijk effectieve rechtspraak is en welke behoefte daaraan ten grondslag ligt. Aan toegankelijkheid van de rechtspraak zit namelijk een ondergrens. Bijvoorbeeld aan de mogelijkheden die de Rechtspraak tot zijn beschikking heeft bij het oplossen van problemen of het gezag dat bij de Rechtspraak hoort."
- Een andere betrokkene bij het project geeft een voorbeeld:  
"Omdat mediation zo'n laagdrempelige procedure is, wordt de positie van de rechter anders ervaren. Mensen stellen zich anders op, je hebt minder gezag."

### Fase 2 en 3: genereren ideeën en ontwikkelen voorstellen

- In bijna alle projecten zijn voorbeelden gegeven waaruit blijkt hoe belangrijk het is dat belanghebbenden betrokken worden bij het bedenken en uitwerken van een oplossingsrichting.

## **Combinatiezitting**

“Voor een gecombineerde zitting was de medewerking van het Openbaar Ministerie (OM) nodig. We hebben daar heel veel tijd in gestoken. Wat hielp was dat de Veiligheidshuizen (Raad voor de Kinderbescherming, jeugdreclassering, wijkagenten, etc) hetzelfde probleem signaleerden als wij. Uiteindelijk wilde het OM meewerken.”

- Dit kan tot gevolg hebben dat bepaalde taken worden onderschat, zoals bij de Mobiele brigade:  
“De administratieve/regelkant is mogelijk onderschat. Het plannen van zittingen en wat daarbij komt kijken was meer werk dan vooraf gedacht.”
- In een aantal projecten is niet gekeken of andere gerechten iets vergelijkbaars hebben gedaan. Andere projecten hebben dit wel gedaan en hebben daar gebruik van gemaakt:
  - **Combinatiezitting**  
“Binnen de Expertgroep Jeugdrechters werden ervaringen met combinatiezittingen uitgewisseld. Arnhem was met een project begonnen en daar is naar gekeken.”
  - **Online feedback**  
“Een rechterlijk bestuurslid kwam het geven van online feedback tegen in een ziekenhuis. Het bedrijf dat dit voor de Rechtspraak heeft ontwikkeld had al ervaring met scholen en ziekenhuizen.”
- In een tweetal projecten bleek de ruimte om het project naar eigen inzicht in te richten bij te dragen aan het succes. In de Mobiele brigade:  
“Wat heeft geholpen was de vrijheid om zelf een werkwijze op te zetten, in plaats van dat er een werkwijze voorgeschreven werd. We hadden ook de vrijheid om zelf zittingen in te plannen. Dat heeft bijgedragen aan de wendbaarheid en dus het succes van de mobiele brigade.”
- Het afstand doen van appelmogelijkheden in eKanton was volgens betrokkenen een opgelegde beperking bij de uitvoering van het project. Die heeft ertoe geleid dat rechtsbijstandsverzekeraars nauwelijks gebruik hebben gemaakt van de digitale tool.
- In een paar projecten bleken andere ontwikkelingen (bv. professionele standaarden) van invloed te zijn geweest op de implementatie. Twee voorbeelden:
  - **Bijzondere curator**  
“Dit project liep deels parallel met ontwikkelingen binnen het familierecht: uniform hulpaanbod, regierecht. Deze pilot heeft die ontwikkelingen kracht

- bijgezet en andersom is deze pilot goed ingebed doordat die ontwikkelingen liepen.”
- **Burenrechter**  
 “In de ontwikkelingen rondom KEI was dit maar een klein project. Hier lag duidelijk niet de prioriteit.”
  - Voor implementatie en opschaling is het belangrijk dat vooruit gekeken wordt wat daarvoor nodig is, zo blijkt uit de volgende twee voorbeelden.
    - **Nieuwe zaaksbehandeling**  
 “De projectgroep begon met het uitwerken van een blauwdruk. Gaandeweg is dat losgelaten, omdat er ruimte voor lokale accenten moest zijn. Het lokale werkproces moest werkbaar blijven.”
    - **Verwijsvoorziening mediation**  
 “Vanuit het ministerie was er tot 2011 een stimuleringsbijdrage waarbij partijen de eerste 2,5 uur mediation gratis was. WOZ-zaken werden allemaal binnen die tijd opgelost en het slagingspercentage was 80%. Toen de stimuleringsbijdrage ophield, hielden de verwijzingen ook op.”
  - De grootte en mate van complexiteit van het project kan van invloed kan zijn op het succes.
    - **Mobiele brigade**  
 “Er zijn een aantal succesfactoren van dit project: klein, wendbaar, op de persoon gericht, zonder dat medewerking van derden nodig is.”
    - **Online feedback**  
 “De eerste pilot hebben we te groot aangepakt met te veel uitzonderingen. Online feedback werd aan iedereen (muv strafrecht) aangeboden en rechters mochten zelf kiezen of ze deel wilden nemen. Dit was veel werk voor de administratie en de bodes.”
    - **eKanton**  
 “Er werd te veel van het systeem verwacht: een communicatie-, administratie- en casemanagementsysteem ineen én zaken”.

#### **Fase 4: uitvoeren van projecten**

- Uit de volgende voorbeelden blijkt dat de samenstelling van het projectteam belangrijk is:
  - **Burenrechter**  
 De IT-kolom was niet vertegenwoordigd, terwijl er een digitale tool ontwikkeld moest worden. Aansturing van IT verliep daardoor moeizaam.

- **Spreekuurrechter**

“Ik was formeel de projectleider. De rechter ging de boer op om het project onder de aandacht te brengen, want hij had de contacten.”
- **Combinatiezitting**

“Goede selectie van mensen die het project dragen is belangrijk: doelgerichtheid en overzicht wat je daarvoor nodig hebt. Met mensen die erg van de structuur zijn komt een project niet van de grond.”
- Dat het belangrijk is dat projectleden vrijstelling krijgen voor hun werkzaamheden, blijkt uit de volgende voorbeelden:
  - **eKanton**

“Binnen het management werd het belangrijk gevonden om een goed product af te leveren. Dat werd gefaciliteerd en er was vrijstelling voor de projectleden.”
  - **De videorechter**

“Projecten geleid door niet-inhoudelijke medewerkers lijken wat beter te lopen dan die geleid door inhoudelijke medewerkers. Dat komt door een meer projectmatige aanpak en omdat voor inhoudelijke medewerkers de prioriteit bij het primair proces ligt.”
- In meerdere projecten is het belang van enthousiasme bij de projectleden genoemd. Bijvoorbeeld in de Spreekuurrechter:

“De rechters die meewerkten aan het project vonden het leuk om te doen. Een enthousiaste club mensen is belangrijk om de energie erin te houden.”
- Een goede voorbereiding is in de helft van de projecten een aanwijsbare succesfactor.
  - **Nieuwe zaaksbehandeling**

“Brieven moesten worden aangepast en de SSR moest een opleidingstraject opzetten. Rechters en juridisch medewerkers moesten namelijk opgeleid worden in conflictdiagnose.”
  - **Combinatiezitting**

Wat een belangrijke succesfactor is geweest, is het uitschrijven van de werkprocessen. Dat heeft bijgedragen om het project op gang te krijgen.
- Steun vanuit een leidinggevende of het bestuur kan een positieve invloed op het verloop van een project hebben.
  - **Combinatiezitting**

“Een belangrijke les is dat je alle managementlagen mee moeten hebben.

Besturen zijn ontzettend belangrijk om een project verder te brengen. Als zich problemen voordoen, kan het bestuur sturend zijn naar een oplossing.”

- **Online feedback**

“De steun en het enthousiasme van het bestuur was belangrijk voor het slagen van het project. De steun is een aantal keren uitgesproken. Dat motiveert om het goed te doen.”

- Communicatie (intern en extern) heeft een belangrijke rol gespeeld bij de uitvoer van projecten. Voor een aantal projecten betekende positieve aandacht van buiten de Rechtspraak dat de bekendheid van het project werd vergroot, zoals in het project Nieuwe zaaksbehandeling:

“Communicatie heeft invloed gehad op het succes, zowel intern als extern. Publicaties in tijdschriften en een rondtocht door het land om presentaties te houden waren heel belangrijk voor de bekendheid.”

- Bij de Spreekuurrechter was er sprake van negatieve aandacht:

“Op een gegeven moment werden NAM-zaken aangebracht voor behandeling in de pilot. Deze waren echter veel te ingewikkeld voor de pilot en bovendien wilde de NAM niet meewerken. Er volgde negatieve publiciteit, bv in de Telegraaf.”

### **Fase 5: evalueren van projecten**

- Het maken van afspraken over evaluatie en een besluit over het vervolg van het project is belangrijk. Een voorbeeld is het project eKanton:

“Het voelt alsof het project als een nachtkaars is uitgegaan. Over de conceptevaluatie zijn niet alle projectleden bevroegd. Voor hen was het een verrassing dat deze bestond.”

- Een besluit over implementatie zegt overigens niet alles, zoals uit de Nieuwe zaaksbehandeling blijkt:

“Op basis van die evaluaties heeft de projectgroep aanbevelingen gedaan aan het LOVB. Die zijn overgenomen en na ruim een jaar moest er geconstateerd worden dat er bij de gerechten weinig van terecht was gekomen.”

### **Fase 6: delen van geleerde lessen**

- Een aantal projecten heeft expliciet aandacht besteed aan het delen van resultaten. Een aantal projecten gebruiken daarvoor het netwerk van PIP, zoals een betrokkene bij het project de Videorechter:

“Als het nuttig lijkt vraag je projectplannen of evaluaties op van projecten van anderen. Waarom iets zelf bedenken als het er al is? Dat kun je dan aanpassen aan de lokale behoefte.”

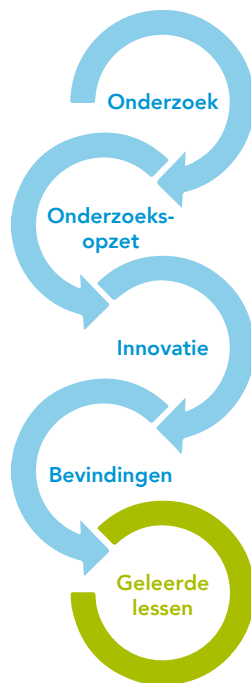
- Delen via de inhoud is volgens betrokkenen van het project Combinatiezitting zinvol:  
“Via de inhoud zijn er verbanden zoals expertgroepen waar de uitkomsten gedeeld kunnen worden. Op de inhoud de resultaten delen is de grootste kracht. Dan raak je de mensen die het betreft.”
- Na implementatie moet de nieuwe werkwijze regelmatig herhaald worden, omdat uit een aantal projecten blijkt dat het tijd nodig heeft voordat iedereen de nieuwe werkwijze toepast.
  - **Verwijsvoorziening mediation**  
“De implementatie heeft heel lang geduurd en daar zijn veel mensen betrokken bij geweest. En tóch zit mediation nog niet bij iedereen in het hoofd. Aandacht werkt. Na een (lunch)bijeenkomst stijgen de verwijzingen.”
  - **Nieuwe zaaksbehandeling**  
“De repeat players constateerden vervolgens dat de nieuwe werkwijze niet overal (op dezelfde wijze) werd toegepast. Daar moest een slag overheen.”

## Overige bevindingen

- Meer ondersteuning en landelijke regie op de diverse projecten wordt van belang gevonden, blijkt uit de volgende voorbeelden.
  - **De videorechter**  
“Het is goed als er landelijk wat meer coördinatie komt. Sommige projecten zijn nu te klein of met te weinig financiële middelen opgestart. Dat kun je met meer landelijke coördinatie voorkomen. Maar ga het niet dichttimmeren en laat ook ruimte voor lokale behoefte.”
  - **T-aanpak schulden**  
“Het zou goed zijn als er met de Rvdr gebeld wordt zodra er een project opgestart wordt. Die kan ondersteunen met *do's* en *don'ts*, die de verbinding met andere gerechten kan leggen. Dat ontbreekt nu, want mensen van de inhoud zijn niet gewend projecten op te zetten.”
- Wat betreft digitalisering werden twee lessen meegegeven die relevant zijn voor toekomstige ontwikkelingen.

- **eKanton**  
“Calculeer de toekomstige besparingen niet te vroeg in het proces in. In de eerste periode heb je dubbele kosten: zowel van het reguliere als het digitale proces.”
- **Digitaal procederen**  
Een deel van de Nederlanders werkt niet digitaal of kan dit niet. Er zou dus altijd een alternatieve papieren proces beschikbaar moeten blijven.

## Geleerde lessen



### Algemene opmerkingen

- De bevindingen uit de interviews, in context geplaatst door de gesprekken met sleutelfiguren, hebben geleid tot het formuleren van enkele lessen die relevant zijn voor huidige en toekomstige innovatieve projecten.
- In het algemeen ontstaan er binnen de Rechtspraak genoeg ideeën voor innovatie. Daarbij mag wel meer gebruik gemaakt worden van kennis van "buiten" en elkaar om tot andere, betere en/of meer gedragen oplossingen te komen.
- Wat in alle projecten positief opvalt is het enthousiasme van collega's, ondanks de hoge werkdruk.
- Dat projecten niet slagen komt door diverse, samenkomende oorzaken. Succesvolle projecten krijgen niet altijd een vervolg.
- Door het bewaren van belangrijke projectdocumenten op een toegankelijke en doorzoekbare locatie kan kennisdeling nog verder versterkt worden.
- Ondanks dat een aantal lessen een 'open deur' is, moeten deze niet te snel terzijde worden geschoven. Kennelijk worden niet alle lessen altijd toegepast. De vraag is dan: waarom worden ze niet altijd toegepast?

## Voorleggen voorlopige lessen

- De voorlopige lessen zijn voorgelegd aan de sleutelfiguren en geïnterviewden om te toetsen of alle lessen even belangrijk werden gevonden. 18 van de 39 hebben gereageerd.
  - Een paar voorlopige lessen bleken niet relevant genoeg. Een paar andere voorlopige lessen zijn verder aangescherpt.
  - Het voorgaande heeft geleid tot 20 lessen op de vier sheets hierna.
- I. Onderzoek met ketenpartners en rechtszoekenden goed wat het probleem is. Ligt de **oorzaak** van het probleem binnen de invloedssfeer van de Rechtspraak en ga na **waarom** de Rechtspraak dit probleem moet willen oplossen. Denk aan de gevolgen voor gezag en legitimiteit.
  - II. Betrek in de ontwerpfase **collega's (waaronder de administratie), ketenpartners en rechtszoekenden** die straks met de innovatie gaan werken. Dit helpt om tot realistische en gedragen oplossingen te komen.
  - III. Zijn er **bestaande initiatieven of instrumenten** waarvan gebruik kan worden gemaakt en kan worden geleerd? Denk aan andere gerechten of ketenpartners, maar ook buiten het juridische werkveld (wetenschap, ministerie, gemeente, etc).
  - IV. Creëer **ruimte** voor het projectteam om het proces naar eigen inzicht in te richten. Vooraf opgelegde beperkingen kunnen van invloed zijn op het succes en een project moet kunnen meebewegen.
  - V. Is dit het **goede moment** voor dit innovatieve project? Als er gelijktijdig een andere ontwikkeling loopt die van invloed kan zijn op dit project, ga na of deze ontwikkeling het project versterkt of juist een belemmering is.
  - VI. **Kijk vooruit** door na te denken over wat nodig en mogelijk is voor opschaling. Wees je bewust van **(financiële) prikkels en kaders** die er na de projectfase niet meer zijn.
  - VII. **Begin klein en eenvoudig**: één doelstelling, binnen één team, overzichtelijk proces, zo min mogelijk uitzonderingen.
  - VIII. Maak duidelijke afspraken over **rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden** en bedenk of IT daarin een plek hoort te krijgen.
  - IX. Sta stil bij de samenstelling van het **projectteam**. Het projectmanagement hoeft niet door een rechter gedaan te worden. Maak gebruik van elkaars talenten (bv. teamrollen van Belbin).
  - X. Om een project serieus aan te pakken is **vrijstelling** voor projectleden nodig.

- XI. Ga aan de slag met **enthousiastelingen**. Sceptici overtuig je pas door resultaten te laten zien.
- XII. Besteed voldoende tijd aan een gedegen **voorbereiding**: brieven, werkinstructies, communicatieplan.
- XIII. **Steun van het gerechtsbestuur** is belangrijk voor het wegnemen van belemmeringen. Betrek ze bij het verloop van het project.
- XIV. Denk na over de inzet van **communicatie**. Aandacht voor het project vergroot de bekendheid ervan, maar kan ook verwachtingen wekken die niet waargemaakt kunnen worden. Als een project nog kinderziektes heeft kan dat slechte publiciteit tot gevolg hebben.
- XV. Selecteer, voordat gestart wordt met een pilot, een onafhankelijke derde die verantwoordelijk is voor de **evaluatie** en betrek die bij de ontwikkeling en opzet van het project.
- XVI. **Deel de resultaten** uit het evaluatierapport met collega's: team, gerecht, LOV, PRO/KPO/SBO, PIP.
- XVII. Zorg dat na de evaluatie een **besluit** wordt genomen wat er met de uitkomsten gebeurt en of het project doorontwikkeld of geïmplementeerd wordt. **Communiqueer** dit naar collega's en belanghebbenden.
- XVIII. **Vertrouw** op collega's door projecten die in andere gerechten of door voorgangers succesvol zijn uitgevoerd te implementeren.
- XIX. Een besluit tot opschaling betekent nog geen implementatie. Denk na over hoe het **implementatietraject** er uit moet zien en welke ruimte er is voor lokale accenten.
- XX. Bij implementatie is het belangrijk de nieuwe werkwijze te blijven **herhalen**. Het duurt lang voordat de nieuwe werkwijze bij iedereen in het DNA zit.

### Kansen

- Van de onderzochte projecten zijn er drie waarvan het verrast dat zij nog niet verder opgeschaald zijn:
  - Mobiele brigade in het kader van tijdige rechtspraak.
  - De videorechter in het kader van maatschappelijk effectieve rechtspraak.
  - Digitale zittingslijsten in het kader van toegankelijke communicatie.
- Een ander project dat geen vervolg heeft gekregen, heeft (na doorontwikkeling) potentie:
  - Civiele procesinnovatie in het kader van doorlooptijden.
- T-aanpak schulden is na de eerste twee fases succesvol en zou een kansrijk project kunnen zijn na afronding van de derde fase.