

*Bert Niemeijer en Peter van Wijck*

Prof. mr. E. Niemeijer is verbonden aan de Directie Strategie van het ministerie van Veiligheid en Justitie en als hoogleraar Rechtssociologie aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Vrije Universiteit. Dr. P.W. van Wijck is als universitair hoofddocent rechtseconomie verbonden aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Leiden.

# Zelfbeelden en maatschappelijke verwachtingen van de rechtspraak

In het rapport *Governance in de rechtspraak* hebben Frissen c.s. drie zelfbeelden van de rechtspraak geschetst. Geïnspireerd door een bij Shell ontwikkelde methode proberen prof. mr. E. Niemeijer en dr. P.W. van Wijck het perspectief te verbreden: hoe verhouden de zelfbeelden zich tot maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van de rechtspraak?

Op verzoek van de Raad voor de rechtspraak hebben Frissen c.s. onderzoek verricht naar 'Governance in de rechtspraak'.<sup>1</sup> Het onderzoek vloeit voort uit de ontstane onrust over sturing binnen de rechtspraak. Het rapport bevat onder andere drie 'beelden van de professie', gebaseerd op gesprekken met gerechtsbestuurders, middenmanagement, 'gewone rechters' en niet-rechterlijke medewerkers. In die gesprekken is onder meer gevraagd naar wat men ziet als kernwaarden van de rechtspraak. Gegeven deze werkwijze hebben de drie beelden die op basis daarvan zijn samengesteld het karakter van zelf-

beelden. Richtinggevend voor elk van de drie zelfbeelden zijn drie maatschappelijke waarden, namelijk juridische voortreffelijkheid, efficiëntie en relevantie.

Reflectie op de waarden waarvan men zelf meent dat die richtinggevend zijn voor het eigen handelen is altijd goed. Maar daarbij kan het natuurlijk niet blijven. Het is noodzakelijk om ook onder ogen te zien hoe het zelfbeeld zich verhoudt tot maatschappelijke verwachtingen.<sup>2</sup> Daartoe doen we hier een aanzet. Eerst geven we in het kort de drie door Frissen c.s.

<sup>1</sup> P. Frissen et al., *Governance in de rechtspraak* (Research Memoranda, nr. 1), Den Haag: Raad voor de rechtspraak 2014.

<sup>2</sup> Interne en externe perspectieven kunnen uiteenlopen. Zie S. Verberk et al., 'Perspectieven van de buiten- en binnenwacht. De institutionele opgave van de rechtspraak', *Recht der Werkelijkheid* 2013, afl. 2, p. 76-88.



Foto: Corbis/Hollandse Hoogte

opgestelde zelfbeelden weer. Vervolgens presenteren we, geïnspireerd door een door Shell ontwikkelde methode, drie uiteenlopende maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van de rechtspraak. Die maatschappelijke verwachtingen gebruiken we om licht te werpen op een drietal vragen. Hoe zou de rechtspraak aan de onderscheiden maatschappelijke verwachtingen tegemoet kunnen komen? Hoe verhouden bestaande initiatieven zich tot de maatschappelijke verwachtingen? Hoe kan de rechtspraak aan verschillende maatschappelijke verwachtingen tegemoetkomen?

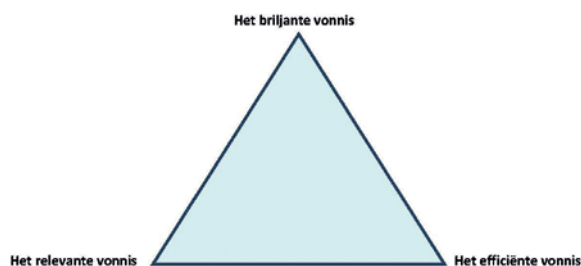
### 1. Drie contrasterende zelfbeelden

Op basis van gesprekken binnen de rechtspraak, presenteren Frissen c.s. de volgende drie 'zelfbeelden', beelden van waar de rechtspraak voor staat.

- "Het eerste beeld van de professie is dat van juridische voortreffelijkheid als kernwaarde in de rechtspraak. Het briljante vonnis is daarvan het symbool en de maatstaf. De institutionele logica van rechtspraak staat in bredere zin voor een ethos van kwaliteit door intercollegiale toetsing."
- "Een tweede cluster van opvattingen over de rechterlijke professie kunnen wij aanduiden als die van het efficiënte vonnis. Hierin wordt rechtspraak als een bedrijfsproces gezien, dat inzichtelijk en bestuurbaar is te maken in termen van onder meer doorlooptijden, kosten en opbrengsten, doelmatigheid en standaardisering. In ultieme zin schrijven rechters in deze visie voor het management, dat immers als centrale opgave heeft een 'case load' die in aantal en/of complexiteit eerder groeit dan krimpt op een fatsoenlijke manier weg te werken met beperkte – en in de onmiddellijke toekomst krimpende – budgettaire middelen."

- "Het derde beeld noemen we het relevante vonnis. Rechtspraak is hierbij maatschappelijke geschilbeslechting: partijen moeten verder kunnen na het vonnis. Het vonnis moet niet alleen als gezaghebbend worden ervaren, maar ook als betekenisvol, behulpzaam."

Frissen c.s. presenteren de beelden als hoekpunten van een driehoek (zie figuur 1).



Figuur 1. Drie werelden van goede rechtspraak

### 2. Van zelfbeelden naar maatschappelijke verwachtingen

Wie thuis is in de literatuur over scenarioplanning moet bij het zien van de driehoek van Frissen c.s. wel haast onvermijdelijk denken aan de 'trilemmadriehoek' uit Shell's *Global Scenarios to 2025*.<sup>3</sup> De gedachte die aan deze scenario's ten grondslag ligt, komt op het volgende neer. Een organisatie die zich op de toekomst wil voorbereiden, zal moeten nadenken over de vraag hoe de voor haar relevante omgeving er in de toekomst zal uitzien. Hoe ziet de samenleving er in de toekomst uit? En welke rol kan de organisatie in die samenleving spelen? Richtinggevend voor de *Global Scenarios to 2025* zijn drie maatschappelijke doelen, namelijk: *efficiëntie*, *sociale cohesie* en *rechtvaardigheid* en *veiligheid*. De wegging van deze drie doelen karakteriseert de samenleving waarbinnen de organisatie moet functioneren. Hoewel deze drie doelen alle drie nastrevenswaardig zijn, gaan ze niet goed samen. Aan afwegingen valt dus niet te ontkomen. Om deze afwegingen in beeld te brengen, gebruikt men een 'trilemmadriehoek' waarbij de drie genoemde maatschappelijke doelen de hoekpunten van deze driehoek vormen. De maatschappelijke wegging van de drie doelen kan veranderen in de tijd, afhankelijk van onderliggende drijvende krachten.<sup>4</sup> Daarmee varieert de omgeving waarin een organisatie moet functioneren. Het is echter niet goed te voorspellen hoe die verandering er op langere termijn zal uitzien, een belangrijk gegeven voor een organisatie die investeringen voor de langere termijn moet doen. Om die

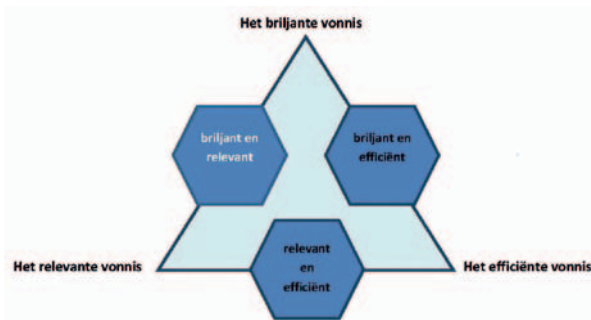
3 Shell, *The Shell Global Scenarios to 2025*, <http://s03.static-shell.com/content/dam/shell/static/future-energy/downloads/shell-scenarios/shell-global-scenarios2025summary2005.pdf>.

4 "Marktprikkels (met efficiency als doel), gemeenschapskrachten (gericht op sociale cohesie en rechtvaardigheid) en drang naar regulering (gericht op beheersing van veiligheidsrisico's). Met als actoren markt, maatschappij en staat." Formulering ontleend aan VNO-NCW, *Duurzame globalisering. Over het kwetsbare evenwicht van Profit, Prosperity, People en Planet*, Den Haag: 2008, p. 63. Deze driedeling sluit aan bij het vaak gemaakte onderscheid tussen 'community, market, and state'. Zie bijv. W. Arts, 'Community, market, and state. Reflections on their potential for achieving economic justice', *Social Justice Research* 1992, nr. 2, p. 137-153.

reden ontwikkelen organisaties scenario's, plausibele toekomstbeelden van de ontwikkelingen waar de organisatie op langere termijn mee te maken kan krijgen.<sup>5</sup>

De hoeken van de driehoek vormen op het eerste gezicht een goed startpunt voor het ontwikkelen van scenario's. Toch lijkt dit niet verstandig. Dat zou 'utopische scenario's' opleveren, waarin een van de waarden wordt verabsoluteerd. Daarom lijkt het beter om niet de hoeken maar de zijden van de driehoek als startpunt te nemen. Die zijden weerspiegelen een maatschappelijke afruil, waarbij "twee doelen winnen en een verliest".<sup>6</sup>

Als we dit toepassen op de driehoek van Frissen c.s., levert dat de volgende figuur op (zie figuur 2). De hoekpunten van de driehoek worden gevormd door de maatschappelijke doelen juridische voortreffelijkheid, efficiëntie en relevantie. Op de zijden staan scenario's waarin steeds twee van de drie doelen dominant zijn. Die scenario's representeren dan maatschappelijke verwachtingen die er in de samenleving ten aanzien van de rechtspraak kunnen bestaan.



Figuur 2. Drie maatschappelijke verwachtingen

In het eerste scenario zijn juridische voortreffelijkheid en efficiëntie dominante maatschappelijke doelen in de samenleving. Dat heeft implicaties voor wat men van de rechtspraak verwacht: een zorgvuldige procedure die de juridische toets der kritiek kan doorstaan en die zo snel mogelijk en zonder onnodige stappen of kosten verloopt. In het tweede scenario zijn juridische voortreffelijkheid en relevantie dominante maatschappelijke doelen in de samenleving. In dit scenario bestaat vooral behoefte aan een procedure die voldoet aan juridische kwaliteitseisen en die leidt tot een voor partijen bevredigende oplossing. Vaak komt dit neer op maatwerk. In het derde scenario hechten mensen vooral belang aan rele-

## Wie thuis is in de literatuur over scenarioplanning moet bij het zien van de driehoek van Frissen c.s. wel haast onvermijdelijk denken aan de 'trilemma-driehoek' uit Shell's *Global Scenarios to 2025*.

vantie en efficiëntie. Het gaat dan om een procedure die leidt tot een resultaat waar partijen mee verder kunnen en die vlot en tegen zo laag mogelijke kosten verloopt. Digitalisering en oplossingen buiten de rechter om zullen in dit scenario belangrijk zijn.

Hiervoor zijn drie soorten maatschappelijke omgevingen aangeduid waarmee de rechtspraak te maken kan krijgen. De rechtspraak zal zich daar op de een of andere wijze toe moeten verhouden. In het volgende gaan we hierop in door drie vragen te stellen: hoe zou de rechtspraak aan de onderscheiden maatschappelijke verwachtingen tegemoet kunnen komen, hoe verhouden bestaande initiatieven zich tot de maatschappelijke verwachtingen en hoe kan de rechtspraak aan verschillende maatschappelijke verwachtingen tegemoetkomen?

### 3. Hoe kan de rechtspraak tegemoetkomen aan verschillende maatschappelijke verwachtingen?

Indien de rechtspraak zo goed mogelijk aan de maatschappelijke verwachtingen uit het eerste scenario tegemoet zou willen komen, vergt dat vooral *procesoptimalisatie*. Dat kan, naar het voorbeeld van de medische sector, door vroegtijdig zaken te selecteren en aan gestandaardiseerde behandeltrajecten te koppelen. Daarbij is het zaak onnodige processtappen te vermijden en termijnen strikt aan te houden. De lucht moet uit het proces. Daar past ook een bepaald type sturing bij, namelijk sturing op doorlooptijden en sturing op output. In lijn daarmee zouden doorlooptijden en output dan kernindicatoren in het financieringsmodel moeten zijn. Bij een poging om aan de verwachtingen in het scenario tegemoet te komen, doet zich een spanning voor tussen het streven naar juridische voortreffelijkheid en efficiëntie. Bij het eerste doel passen termen als 'waarheidsvinding' en 'rechtsbeginselen', bij het tweede doel zal veeleer worden gesproken in termen van 'realiseren van productie' en 'het halen van targets'. Indien de nadruk evident op een van de twee ligt, is de keuze in dit spanningsveld wellicht wat eenzijdig gemaakt. Een probleem dat zich daarbij kan voordoen, is dat verschillende actoren een ander accent kunnen leggen. Dan komt het spanningsveld bijvoorbeeld tot uiting in een spanning tussen rechters en managers. Een dergelijk spanning komt tot uitdrukking in een uitspraak als: 'Ze (de beleidsmakers) leggen teveel nadruk op efficiëntie en dat gaat ten koste van de zorgvuldigheid.' Of: 'Ze proberen een professionele organisatie te besturen als een koekjesfabriek en dat kan niet goed aflopen.' Het 'manifest van Leeuwarden' is te zien als uiting van deze spanning. Een dergelijk model komt dicht in de buurt van het veelbesproken beeld van de rechtspraak als koekjesfabriek (maar dan wel van koekjes van een uitstekende kwaliteit).

5 Shell heeft al vier decennia ervaring met het ontwikkelen en toepassen van scenario's. Zie A. Wilkinson & R. Kupers, *The essence of scenarios. Learning from the Shell experience*, Amsterdam: Amsterdam University Press 2014.

6 Bij Shell levert dat drie scenario's op: 'Low trust globalisation' (efficiëntie en veiligheid), 'Open doors' (sociale cohesie en efficiëntie) en 'Flags' (veiligheid en sociale cohesie).

Indien de rechtspraak zo goed mogelijk aan de maatschappelijke verwachtingen uit het *tweede* scenario tegemoet zou willen komen, vergt dat vooral *productoptimalisatie*. Dat kan door de behoeften van de procespartijen centraal te stellen. Wat hebben de partijen nodig? En hoe dat te bieden? Hierbij past een sturingsmodel waarin klanttevredenheid een belangrijke rol speelt. Het beeld van de rechtspraak vertoont hier trekken van een professionele dienstverlener die er (ook) eigen professionele standaarden op nahoudt. In dit scenario zien we een spanning tussen een principiële en een pragmatisch opstelling van respectievelijk rechters en 'de samenleving'. 'Ze (de rechters) zijn van een andere planeet en letten te weinig op wat de samenleving nodig heeft.' Een duidelijke meerderheid van de bevolking heeft vertrouwen in de rechtspraak. Vermoedelijk valt voor deze groep de spanning tussen rechters en samenleving wel mee. Tegelijkertijd is er een groep die weinig vertrouwen in de rechtspraak heeft. Begin 2014 geeft ongeveer een derde van de Nederlandse bevolking een rapportcijfer van minder dan 6 voor de mate van vertrouwen die ze in de rechtspraak hebben.<sup>7</sup>

Indien de rechtspraak zo goed mogelijk aan de maatschappelijke verwachtingen uit het *derde* scenario tegemoet zou willen komen, vergt dat vooral *portfolio-optimalisatie*. Partijen willen zo snel mogelijk oplossingen waar ze mee verder kunnen, terwijl ze juridische kwaliteit van ondergeschikt belang vinden. Tegemoetkoming aan deze verwachtingen vergt een soort cafetariamodel, waarbij partijen naar behoefte een snel menu kunnen kiezen. Ook geautomatiseerde systemen passen hierbij. De rechtspraak is hier een van de aanbieders op een concurrerende markt. Daarbij past financiering via de markt, waarbij het marktaandeel voortdurend onder druk staat. In extremo belanden we hier bij de rechtspraak als smeltende ijschots. In dit scenario zit potentiële spanning in de verhouding tussen beleid en samenleving. 'Ze (de beleidsmakers in Den Haag) begrijpen niet wat gewone mensen nodig hebben, ze weten niet wat er speelt.' Het beleid richt zich op non-problemen en laat de echte problemen liggen.

#### 4. Hoe verhouden bestaande initiatieven zich tot maatschappelijke verwachtingen?

De drie scenario's zijn ook te gebruiken als 'testcondities' voor beleid.<sup>8</sup> Hoe verhouden huidige beleidslijnen zich tot deze drie beelden? Daarover kan niet veel twijfel bestaan.

In de strafrechtelijke sfeer zien we de laatste jaren vooral een streven naar versnelling. Daarbij valt in de eerste plaats te denken aan ZSM ('zo spoedig, slim, simpel, samen mogelijk').

## Verschillende actoren kunnen een ander accent leggen. Dan komt het spanningsveld bijvoorbeeld tot uiting in een spanning tussen rechters en managers.

Verder lopen of liepen er verschillende programma's, zoals het op terugdringen van doorlooptijden gerichte Programma Herontwerp Keten Strafrechtelijke Handhaving, het programma Versterking Prestaties Strafrechtketen (VPS), inclusief het programma Uitvoeringsketen Strafrechtelijke Beslissingen (USB).<sup>9</sup> Ook het, in het kader van het programma Strafrechtketen Versterkt en Versnelt, toepassen van Lean Six Sigma, een verbetermethodiek die erop is gericht dat een schakel in de keten in een keer goed doet wat in de volgende schakel in de keten nodig is, past in deze trend.

In de civielrechtelijke en bestuursrechtelijke sfeer is eveneens het streven naar versnelling te zien. "De programma's KEI dragen bij aan het behoud en de versterking van een

*goede, toegankelijke, eenvoudige, snelle, doelmatige en betaalbare rechtspraak.*"<sup>10</sup> De doelomschrijving is nogal ruim geformuleerd. Wat wel duidelijk is, is dat versnelling hierbij een centraal doel is. Over de haalbaarheid van geformuleerde doelstellingen met betrekking tot doorlooptijden, bestaat enige discussie.<sup>11</sup>

Van een iets andere orde zijn initiatieven gericht op het stimuleren van mediation. Dit is vooral gericht op de maatschappelijke doelstellingen efficiëntie en relevantie, op snel en zonder onnodige kosten tot een bruikbare oplossing te komen. Dit past vooral goed bij het scenario op de onderste zijde van de driehoek.

Voor bestaande initiatieven kunnen we niet alleen nagaan hoe de doelstellingen van de initiatieven zich verhouden tot de onderscheiden maatschappelijke doelstellingen. We kunnen ook kijken naar de communicatie over de initiatieven. Welke doelstellingen krijgen expliciete aandacht? Er lijkt veel voor te zeggen om in de communicatie over bestaande initiatieven de relatie met de drie maatschappelijke doelen expliciet te belichten en tegelijkertijd te voorkomen dat de focus onhelder wordt (zo is de eerder aangehaalde doelformulering van KEI zodanig ruim dat deze feitelijk weinig richting geeft).

#### 5. Hoe kan de rechtspraak zich voorbereiden op verschillende maatschappelijke verwachtingen?

De drie scenario's beschrijven uiteenlopende maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van de rechtspraak. De scenario's verschillen in termen van het gewicht dat wordt gehecht aan de waarden 'juridische voortreffelijkheid', 'efficiëntie' en 'relevantie'. Die weging kan *in de tijd* veranderen waardoor een verschuiving van het ene naar het andere scenario kan

7 P. Dekker & J. de Ridder, *Continu onderzoek burgerperspectieven*, 2014/1.

8 Zie bijv. P. de Ruijter, S. Stolk & H. Alkema, *Klaar om te wenden. Handboek voor de strateeg*, Schiedam: Scriptorum 2011.

9 Zie voor empirisch onderzoek naar doorlooptijden A.M.G. Zuiderwijk et al., *Doorlooptijden in de strafrechtketen*, Den Haag: WODC 2012.

10 Brief Minister van Veiligheid en Justitie aan voorzitter Tweede Kamer, 11 juni 2013.

11 M. Ahsmann & H. Hoffhuis, 'Versnelling van de doorlooptijden van rechtszaken met 40%. Realistisch of Haagse bluf?', *NJB* 2014, p. 1742-1749.

optreden. Daarnaast kan het zo zijn dat verschillende scenario's als het ware *naast elkaar* bestaan. Dat is het geval indien verschillende groepen in de samenleving uiteenlopende gewichten aan de genoemde waarden hechten.<sup>12</sup> Om daarop in te spelen, ligt het in de rede te doordenken welke reacties passend zijn in de verschillende scenario's.

Aantrekkelijk zijn allereerst 'robuuste opties', opties die in alle scenario's goed uitpakken. Betere ICT zou daarvan een voorbeeld kunnen zijn. Dat kan bijdragen aan betere communicatie met partijen (relevantie), ondersteuning van rechters met kennis (juridische voortreffelijkheid) en efficiëntie. In de tweede plaats is het denkbaar om te

differentiëren voor rechtsgebieden of doelgroepen. Denk aan snelheid en efficiëntie in het bestuursrecht en het civiel recht voor partijen die dat belangrijk vinden. Partijen zou de keuze kunnen worden aangeboden tussen een snelle behandeling en een kort gemotiveerde uitspraak of een langduriger procedure met een meer uitgebreide uitspraak. En de 'informele aanpak' in het bestuursrecht draagt bijvoorbeeld bij aan zowel efficiëntie ('onnodige' bezwaar- en beroepschriften worden vlot weggevangen) als aan relevantie (partijen hebben snel rechtstreeks contact en ergernissen of problemen kunnen direct worden weggenomen). De ruimte voor dergelijke opties zal overigens per rechtsgebied verschillen. In het strafrecht steekt het nauwer dan in het privaatrecht.

Ten derde kan worden nagedacht over mogelijkheden gericht op het vergroten van veerkracht, het vermogen om snel op veranderende verwachtingen in te spelen. In de desbetreffende internationale literatuur is *resilience* een *buzzword*. Veerkracht vergt in elk geval het systematisch volgen van veranderingen in de omgeving.<sup>13</sup> Het vergt ook meer flexibiliteit in de inzet van mensen en middelen.

Ten slotte zou de rechtspraak ook rechtstreeks de aandacht kunnen richten op de maatschappelijke verwachtingen. Verwachtingen zijn weliswaar op de korte termijn moeilijk te beïnvloeden, maar consequente heldere communicatie, zowel intern als naar partijen en de maatschappij over hetgeen van de rechtspraak mag worden verwacht ('verwachtingenmanagement'), draagt wel degelijk bij aan het verkleinen van de afstand tussen wat de rechtspraak feitelijk doet en de verwachtingen daaromtrent.

## 6. Slot

In het rapport *Governance in de rechtspraak* hebben Frissen c.s. drie zelfbeelden van de rechtspraak geschetst. In die beelden

## Veerkracht vergt in elk geval het systematisch volgen van veranderingen in de omgeving. Het vergt ook meer flexibiliteit in de inzet van mensen en middelen.

is steeds een van drie mogelijke maatschappelijke doelen dominant. Die beelden kunnen niet alleen leiden tot zelfreflectie, maar ook tot een discussie over de vraag of dit nu wel de drie goede beelden zijn. Geïnspireerd door een bij Shell ontwikkelde methode, hebben we hier geprobeerd het perspectief te verbreden. Ten opzichte van de door Frissen c.s. geschetste zelfbeelden hebben we daartoe twee aanpassingen gemaakt. Ten eerste richten we ons niet primair op zelfbeelden maar op maatschappelijke verwachtingen die er ten aanzien van de rechtspraak bestaan of kunnen ontstaan. Ten tweede beschrijven we de maatschappelijke verwachtingen niet in termen van één dominante maatschappelijke

doelstelling (utopisch scenario) maar in termen van 'twee doelstellingen winnen en een verliest'. Dergelijke beelden leiden tot een andere discussie, namelijk tot een discussie over de vraag: stel dat in de maatschappij bepaalde waarden dominant zijn, hoe werken bestaande of voorgenomen initiatieven dan uit? Zijn we voorbereid op een dergelijk scenario of zijn daartoe aanpassingen nodig? Vanzelfsprekend betekent voorbereid zijn op een veranderende maatschappelijke omgeving niet noodzakelijkerwijs het met alle winden meewaaien.<sup>14</sup> Het kan ook betekenen weloverwogen een eigen koers blijven varen en eventuele onwenselijke gevolgen daarvan waar mogelijk te voorkomen en te mitigeren.

12 Dat is waarschijnlijk ook het geval. Groepen in de samenleving verschillen bijvoorbeeld eveneens in de mate waarin zij vertrouwen hebben in de rechtspraak en in de wijze waarop dat tot stand komt. Zie B. Niemeijer & P. van Wijck, 'Verschillen tussen burgers in vertrouwen in de rechtspraak', *Recht der Werkelijkheid* 2013, afl. 2, p. 61-75.

13 Zie bijv. G.S. Day & P.J.H. Schoemaker, *Peripheral vision. Detecting the weak signals that will make or break your company*, Boston: Harvard Business School Press 2006.

14 In de literatuur over scenarioplanning zijn nautische metaforen niet ongebruikelijk. Enkele voorbeelden: Expertisecentrum Rechtshandhaving, *Laveren tussen Scylla en Charybdis. Over de toekomst van handhaving*, Den Haag: Ministerie van Justitie 2005; De Ruijter, Stolk & Alkema, a.w. en P. de Ruijter & H. Alkema, *Scenario based strategy. Navigate the future*, Farnham: Ashgate Publishing Group 2014.

	<b><i>Briljant en efficiënt</i></b>	<b><i>Briljant en relevant</i></b>	<b><i>Relevant en efficiënt</i></b>
Kern	Procedure die de juridische toets der kritiek kan doorstaan en zo snel mogelijk en zonder onnodige kosten verloopt.	Procedure die de juridische toets der kritiek kan doorstaan en die tot een oplossing leidt waar partijen mee verder kunnen.	Procedure die leidt tot een oplossing waar partijen mee verder kunnen en die zo snel mogelijk en zonder onnodige kosten verloopt.
Kenmerken	Geen onnodige stappen Strikt toepassen termijnen Gestroomlijnde procedures Lucht uit het proces Triage en behandeltrajecten	Doel centraal Maatwerk Professionele standaarden	Klantgericht Zo eenvoudig mogelijk Cafetariamodel Geautomatiseerde systemen Oplossingen buiten de rechter om Alternatieve geschilbeslechting
Spanningsveld	Waarheidsvinding vs. Productie Juristen vs. Managers	Waarheidsvinding vs. Probleemoplossing Juristen vs. Burgers en bedrijven	Bruikbaarheid vs. Snelheid Burgers en bedrijven vs. Managers
Bijpassende sturing	Sturen op doorlooptijden Sturen op output	Sturen op klanttevredenheid	Sturing door marktmogelijkheden
Bijpassend financieringsmodel	Financieringsmodel met prestatie-indicatoren, met zwaar gewicht snelheid en kosten	Financieringsmodel met prestatie-indicatoren, met zwaar gewicht klanttevredenheid	Financieringsmodel: markt
Voorbeelden in beleid of praktijk	KEI ZSM Lean six sigma	Agenda van de Rechtspraak 2011–2014, punt 3 'Effectieve rechtspraak': <i>"Maatschappelijke relevantie en effectiviteit vereisen dat de Rechtspraak zorgt voor de beslechting van geschillen op een wijze die zoveel mogelijk bijdraagt aan de oplossing van onderliggende problemen van partijen en samenleving."</i>	<a href="http://www.rechtwijzer.nl">www.rechtwijzer.nl</a> <a href="http://www.moneyclaim.gov.uk">www.moneyclaim.gov.uk</a> <a href="http://www.cognicor.com">www.cognicor.com</a> Dejuridisering
Opgave	Procesoptimalisatie	Productoptimalisatie	Portfolio-optimalisatie Rechtspraak als nichespeler