

Concept
plan van aanpak
ONTWIKKELCENTRUM MKB-CONFLICTEN

*Het komt niet goed,
we kunnen het goed maken.*



Foto: [Dan Burton](#) | [Unsplash](#)

Dit plan van aanpak is onderdeel van de aanvraag Nationaal Groeifonds

Versterkt Conflictoplossend Vermogen

Datum

24 april 2023

Auteurs

Mr. dr. Lucas Lieverse

Prof. dr. mr. Eric van de Lijngaarden

Mr. K.R. Savrij Droste

*Het komt niet goed,
we kunnen het goed maken.*

Inhoudsopgave

1. Juridische problemen in het MKB	5
2. Knelpunten in de huidige routes.....	7
1.1. Knelpunten in de verhoudingen.....	7
1.3. Knelpunten in de conflictoplossing	9
2. Ontwikkelcentrum MKB-conflicten.....	10
2.1. Inleiding.....	10
2.2. De methode.....	11
2.3. Bouwfase: September 2023 – februari 2024	12
2.4. Eerste ontwikkelfase februari 2024 – maart 2026	12
2.5. Iteratiefase: maart 2025 – maart 2028	13
2.6. Exploitatiefase: januari 2026 – einde project.....	13
3. Kennisbasis en 'ons' thought leadership.....	13
3.1. Preventive law	13
3.2. Lectoraten economisch domein	16
3.3. Zuyd Legal Lab.....	16
3.4. Legal Design en Zuyd Finale	17
3.5. Evaluatiestudies, visitaties en accreditaties	17
4. Ons netwerk.....	17
5. Literatuur.....	18

1. Juridische problemen in het MKB

In het MKB komen juridische problemen veel voor. Te veel. De zakelijke economie van 778 duizend bedrijven tot tien werkzame personen telt naar schatting 1,1 miljoen 'juridificeerbare conflicten' op jaarbasis.¹ Elk jaar weer.² In het MKB ontstaan te vaak samenwerkingsproblemen in sleutelrelaties tussen ondernemers en hun belangrijkste partners, werknemers, toeleveranciers of klanten.

In Nederland wordt structureel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar hoe burgers en het midden- en kleinbedrijf (hierna: het MKB) met conflicten omgaan. Uit dat laatste geschilbeslechtingsdelta-onderzoek MKB blijkt dat 35 procent van de ondernemers in de periode van één jaar daaraan voorafgaand één of meer 'juridificeerbare conflicten' had.³ Vaak zijn het er meer.⁴

Wat voor juridische problemen heeft het MKB?

De meeste conflicten komen voort uit inkoop (17 procent) en verkoop (13 procent). Die problemen hebben dan met name betrekking op de betaling of de factuurhoogte (47 procent van de verkoopconflicten en 40 procent van de inkoopconflicten), of (de gebrekkige kwaliteit van) het goed/de dienst zelf (27 procent van de verkoopconflicten; 42 procent van de inkoopconflicten).⁵

Ook burgers rapporteren overigens regelmatig juridisch gedoe met betrekking tot (de kwaliteit van) dienstverlening en/of de aanschaf van producten (29,6 procent).

Met name bouwzaken, en verkeerde of onvoldoende (medische, juridische, financiële of fiscale) hulp en adviezen worden door burgers als ernstig ervaren.⁶

Van de bedrijven met personeel had 15 procent te maken met een arbeidsconflict.⁷ Die gaan vooral over functioneren, gedrag en bejegening (ongeveer 3 procent van de bedrijven), ontslag (ongeveer 2,2 procent van de bedrijven), ziekte en verlof (ongeveer 2 procent van de bedrijven) en loon (ongeveer 1,2 procent van de bedrijven).⁸

Burgers ervaren ook veel problemen op het werk (23,3 procent): ze hebben vooral betrekking op het loon (inschaling, tijdige uitbetaling e.d.; 9,6 procent); andere

¹ Geurts & Ter Voert 2019, p.

² Opmerking verdient dat deze cijfers zien op 'juridificeerbare conflicten'. Dat begrip is enger dan problemen. Het gaat bijvoorbeeld niet om ondernemers die moeite hebben geldende wet- en regelgeving te interpreteren en daaraan te voldoen. Ondernemers moeten het juridisch probleem zien als een conflict. Dat betekent dat daarbij een andere partij betrokken is en dat er sprake is van bepaalde mate van escalatie.

³ Geurts & Ter Voert 2019, p. 28.

⁴ Dertien procent had één conflict, terwijl 22% van de bedrijven twee of zelfs meer conflicten had (Geurts & Ter Voert 2019, p. 28).

⁵ Geurts & Ter Voert, p. 29

⁶ Ter Voert & Hoekstra 2019, p. 66.

⁷ Geurts & Ter Voert, p. 30.

⁸ Geurts & Ter Voert 2019, p. 31.

arbeidsvoorwaarden (werktijden, vakantiedagen, verlof e.d; 7,4 procent); gevaarlijke arbeidsomstandigheden (6,1 procent), pesterij, discriminatie en seksuele intimidatie (5 procent), disciplinaire maatregelen (1,4 procent) en verlies van werk (7,5 procent).⁹

Op een schaal van helemaal geen bedreiging voor het voortbestaan (1) tot een zeer ernstige bedreiging daarvoor (10) is de gemiddelde ernst van het conflict een 3,4.

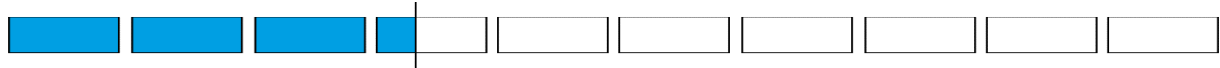


Fig. 1. Gemiddelde ernst

Het gaat (dus) deels om relatief eenvoudige conflicten, maar onder de meest impactvolle conflicten bevinden zich 83.000 arbeidsconflicten en 44.000 conflicten in samenwerkingsrelaties binnen of met andere bedrijven.¹⁰

Juist de gevolgen van deze conflicten kunnen groot zijn. Er zijn behoorlijk wat bedrijven die een matig tot behoorlijke bedreiging (22 procent) en zelfs een (zeer) sterke bedreiging voor hun voortbestaan hebben ervaren (13 procent).¹¹ Problemen met het werk, met name die betrekking hebben op disciplinaire maatregelen en verlies van werk, hebben een grote impact.¹²

Voor de meeste bedrijven resulteert een conflict onder andere in extra kosten (58 procent) en/of een verlies aan klanten/inkomsten (33 procent), uitloop van werkzaamheden (15 procent) en reputatieschade (14 procent).¹³

Wat bedrijven aan inkomsten verliezen of kwijt zijn aan conflictoplossing kan niet worden geïnvesteerd. (Betalings-)problemen in de keten, kunnen later bovendien verderop in de keten eveneens tot (betalings-)problemen leiden (in hoeverre zijn die al in het deltaonderzoek verdisconteerd?).

En dan zijn er gevolgen die niet (direct) op geld waardeerbaar zijn, maar die wel leiden tot verminderde arbeidsproductiviteit. Conflicten worden vaak negatief gewaardeerd vanwege de negatieve emoties en het destructieve gedrag waartoe ze kunnen leiden.¹⁴ Hoewel conflicten en juridische procedures om ze op te lossen positieve effecten kunnen hebben, zijn ze vaak (ook) schadelijk.¹⁵

⁹ Ter Voert & Hoekstra 2019, p. 65.

¹⁰ Geurts & Ter Voert 2019, p. ...

¹¹ Geurts & Ter Voert 2019, p. 55.

¹² Gemiddelde ernst is 3,8 op een schaal van 5: In hoeverre hield het probleem u bezig? Op een schaal van 1 (in het geheel niet) tot 5 (werd er volledig door in beslag genomen; Geurts & Hoekstra 2019, p. 65).

¹³ Geurts & Ter Voert 2019, p. 55

¹⁴ Prein 2017, p. 96.

¹⁵ Tumelty (2021, p. 634) verwijst o.a. naar Gutheil 2000 die de term *critogenesis* muntte, welke term ziet op de 'intrinsic and often inescapable harms caused by the litigation process itself, even when the process is working exactly as it should'. Volgens deze auteurs kan gezondheidsschade het gevolg zijn van vertraging, tegenspraak, herhaalde traumatisering, schending van grenzen, verlies van privacy, en uitgestelde genezing. Burgers in het Nederlands geschilbeslechtingsdelta-onderzoek noemen stress (32 %), slaapproblemen (17 %) en gezondheidsproblemen (15 %) als neveneffect van juridische conflicten (Ter Voert & Hoekstra 2020, p. 143).

Mensen zeggen dan ook relatief vaak van een procedure af te willen vanwege de behoefte aan rust en het door willen met 'mijn' leven.¹⁶ Vaker dan bijvoorbeeld het besparen van oplopende proceskosten, dat er onderhandelingsruimte is voor een redelijke oplossing en het invloed kunnen hebben op de uitkomst.¹⁷

Kortom, juridische problemen komen in het MKB heel veel voor. De ernst van de gevolgen verschilt.

Deze problemen zijn een maatschappelijke last en ondernemers hebben moeite daar geschikte oplossingen voor te vinden.

Achter al deze conflicten gaan belangen en (elementaire) menselijke behoeften schuil. Die vormen het fundament voor samenwerking binnen organisaties. Werk is een belangrijk middel om behoeften als autonomie, erkenning, competentie en verbinding met anderen te realiseren. Werk is (dan) ook gerelateerd aan (psychische en lichamelijke) gezondheid. De behoefte om als mens gerespecteerd en gehoord te worden, krijgt mede vorm in de werkomgeving. Werk is belangrijk om een volwaardig en zelfstandig bestaan op te bouwen in de samenleving. Mensen kunnen met betaald werk voorzien in hun sociale en materiële behoeften.

2. Knelpunten in de huidige routes

1.1. Knelpunten in de verhoudingen

1.1.1. Het arbeidsrechtstelsel

Het arbeidsrecht gaat uit van een machtsverschil tussen werkgever en werknemer. De regulering van arbeid is in Nederland eind 19e eeuw ontworpen. Het arbeidsrecht kent een beschermings- en een ordeningsfunctie, maar nu is er meer aandacht voor de betekenisgevende functie van werk, zowel voor individuen als de samenleving als geheel: werk wordt gezien als een basisbehoefte waar de mens zich in moet kunnen ontplooien en zichzelf moet kunnen verwezenlijken.

De wereld verandert. Werkgevers willen flexibel kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden. Die wens knelt met de beschermingsfunctie van het arbeidsrecht, niet zozeer met de behoefte van veel werknemers. Zij willen inzetbaar zijn, voor de huidige werkgever, maar ook breder op de arbeidsmarkt in zijn geheel (employability). Niet alleen de beschermingsfunctie knelt, ook de waarde en betekenis van een vast contract in de maatschappij.

Die betekent inkomenszekerheid, loon bij arbeidsongeschiktheid, pensioen en de mogelijkheid een hypotheek te kunnen afsluiten. Zonder intentieverklaring van de werkgever kan de flexibele werknemer minder lenen.

a. De arbeidsovereenkomst

¹⁶ Verschoof & Van Rossum 2018, p. 102.

¹⁷ Verschoof & Van Rossum 2018, p. 102.

De individuele arbeidsovereenkomst is vaak maar beperkt gericht het voorkomen van juridische problemen, maar veel meer op de oplossing ervan en het einde van de arbeidsovereenkomst (met bijzondere bedingen, opzegtermijnen e.d.).

De (tekst en vormgeving van de) arbeidsovereenkomst staat de afgelopen jaren in de belangstelling van communicatiewetenschappers en juridisch ontwerpers, die met aansprekende nieuwe vormen experimenteren¹⁸. Die staan in schril contrast met de meerderheid van de klassieke arbeidsovereenkomsten en CAO's.

1.1.2. De CAO

In Nederland zijn steeds minder werkenden lid van een vakbond. Dat geldt met name voor jongeren. Het ledental van de vakbonden is de afgelopen zestig jaar niet zo laag is geweest (circa 18%). De toenemende individualisering in de samenleving speelt daarbij een rol. Representativiteit en inspraak vormen daardoor een knelpunt in het arbeidsvoorwaardenoverleg.

Dat is problematisch omdat de totstandkoming van CAO's is geënt op de vakbond, en de vakbonden via collectieve arbeidsvoorwaarden de arbeidsvoorwaarden van ongeveer 80% van de werknemers organiseren (via incorporatiebedingen en algemeen verbindendverklaringen).

De praktijk van CAO-onderhandelingen kent bovendien vastgeroeste patronen, zoals de wijze waarop de inzet wordt bepaald, de wijze waarop de achterban wordt betrokken en de wijze waarop (distributief) wordt onderhandeld, die beperkend kunnen zijn voor het vinden van creatieve, innovatieve afspraken.

1.1.3. Contracten in het MKB

Overeenkomsten zijn in theorie het middel bij uitstek om (toekomstige) juridische problemen te voorkomen. De praktijk is dat het MKB te weinig werk maakt van preventieve contracten. Als ondernemers er al werk van maken, dan zijn de bepalingen te veel gericht op als het misgaat met lastig te begrijpen geschillen- en aansprakelijkheidsclausules. Die vervelende pakken papier belanden in een la, tot het misgaat. En dan leiden die contracten ertoe dat wanprestanten hun fouten proberen te verdoezelen, of de schuld bij de ander leggen. Een samenwerking leidt in die gevallen vanzelf tot tegenpartijen.

Kleinere ondernemers vinden contracten vaak maar gedoe. Het hoort erbij en dus komt er regelmatig wel wat op papier, maar het is staande praktijk dat kleine ondernemers contracten en algemene voorwaarden zelf bij elkaar knippen en plakken.

Dat leidt geregeld tot (juridische) problemen: interpretatiegeschillen, tegenstrijdige bepalingen, battle of forms, discussie over het wel of niet van toepassing zijn e.d.

Wat volgt zijn procedures over wat er op papier staat en wat niet.

¹⁸ <https://medemenselijkondernemen.nl/conscious-contracting/>

Ondernemers ervaren bovendien drempels met betrekking tot juridische dienstverlening. Ze weten maar beperkt hun weg te vinden en maken er daarom te weinig en/of te laat gebruik van (zie ook hierna par. 1.3).

1.3. Knelpunten in de conflictoplossing

Het klinkt schokkend, maar het recht is maar beperkt in staat om echt effectieve en duurzame oplossingen te bieden voor juridische problemen. Juridische interventies zijn duur, duren lang en lossen problemen niet daadwerkelijk op: ¹⁹ ze zien (enkel) op het verleden en zijn gericht op het krijgen van geldelijke compensatie. Elementaire menselijke behoeften zoals erkenning, veiligheid, gezien, gehoord, gewaardeerd weten e.d. worden door het recht genegeerd.

Juridische *one-size-fits-all*-procedures passen niet langer bij wat we weten over effectieve probleemoplossing. Juridische oplossingen worden veelal niet in het vreedzaam overleg gevonden, maar na een (langdurige, kostbare en destructieve) strijd, waarbij proceduremoeheid, hoge toekomstige kosten, het gevoel 'er vanaf willen zijn' redengevend zijn om te 'regelen'. Het juridisch geschil is misschien van tafel, maar de onvrede blijft bestaan. Daardoor kan de 'oplossing' voer zijn voor nieuwe conflicten en geschillen. Partijen houden elkaar zo langdurig in de greep.

Er is sprake van een systeemprobleem. Mensen verschuilen zich bij potentiële (beroeps)fouten en aansprakelijkheden. Uitstellen, traineren, mist opwerpen. Het kan, mag en werkt. En dat leidt tot meer wantrouwen, boosheid, onbegrip, langere en kostbaardere procedures. Recht hebben is niet gelijk aan gelijk krijgen. Gelijk krijgen is niet hetzelfde als betaald worden. En zelfs dan... de kostbare procedures worden maar deels vergoed.

Uit onderzoek blijkt bovendien dat mensen niet (alleen) behoefte hebben aan geld; zij willen (ook) erkenning van de fout en wat de gedupeerde is overkomen, erkenning in de vorm van excuses, willen weten wat er gebeurd is, verkrijgen van gerechtigheid, willen voorkomen dat een ander hetzelfde overkomt.²⁰

Op het gebied van het arbeidsrecht is bekend dat advocaten maar weinig ontslagzaken voor de kantonrechter brengen (97 procent van hen zegt met minder dan 25 procent naar de rechter te gaan; 78 procent zegt zelfs in minder dan 10 procent van de gevallen).²¹ En dat is niet omdat de verwachte uitkomst zo voorspelbaar is dat ze die net zo goed zelf kunnen vastleggen. De gedachte is dat zelf schikken sneller en kosten-efficiënter is. Een onzekere uitkomst is een stimulans om te schikken. Dat geeft ondernemers weinig vertrouwen.

¹⁹ Belangrijkste reden om af te zien van juridische hulp zijn voor het MKB de kosten, vgl. Geurts & Ter Voert, p. 62: Slechts weinig ondernemers (6 procent) zijn van mening dat het makkelijk is om je recht te halen. Belangrijke factoren die daarin meespelen zijn de gepercipieerde hoge kosten en de verwachting dat gerechtelijke procedures tijdrovend en niet eenvoudig zijn. Dit neemt niet weg dat ongeveer de helft van de ondernemers het wel de moeite waard vindt om bij een ernstig conflict juridische stappen te ondernemen. Rond de 10 procent heeft geen vertrouwen in een eerlijke beslissing door de rechter of in het vakmanschap van een advocaat.

²⁰ In het kader van personenschade: Rijnhout 2021, p. 67.

²¹ Van der Kraats & Kruit 2021, p. 187.

Ondernemers vinden het bovendien lastig om een goede juridisch dienstverlener te vinden. Een vijfde is van mening dat er onvoldoende voorzieningen zijn. Een kwart heeft geen vertrouwen in een eerlijke beslissing door een rechter, of het vakmanschap van een advocaat (13 procent).

Ondernemers vinden het lastig om hun recht te halen. Slechts 6 procent heeft daarmee geen moeite.

Als gevolg van een en ander stappen ondernemers niet of te laat naar een jurist.²² Juristen worden (daardoor) opgezaagd met lastige, ver geëscaleerde dossiers.

En ondernemers die te maken hebben gehad met een juridisch conflict oordelen negatiever over de toegang tot recht, het vertrouwen in het rechtssysteem dan bedrijven die geen conflict hebben gehad.²³

Dat kan en moet anders. We kunnen het goed maken.

Een probleem in Nederlandse CAO's is de afbakening van werkingssfeer. CAO's plegen te bepalen op welke werkzaamheden en welke ondernemingsactiviteiten de CAO ziet. Die categorisering is niet altijd heel scherp. Bedrijven en werknemers kunnen onder verschillende werkingssfeerbepalingen vallen. Onduidelijkheid over de toepasselijke CAO-regels en de interpretatie daarvan is voer voor geschillen.

2. Ontwikkelcentrum MKB-conflicten

2.1. Inleiding

Zuyd hogeschool werkt vanuit het lectoraat *Preventive Law* aan de procedures en standaarduitkomsten voor de meest urgente MKB-problemen (met name arbeids- en samenwerkingsgeschillen). Daartoe zet Zuyd een ontwikkelcentrum op. Binnen dat centrum worden de gewenste nieuwe behandelpaden ontwikkeld en getest.

Onze ambitie is dat 80 procent van de meest urgente conflicten in het MKB in 2030 wordt voorkomen, dan wel binnen een jaar na het ontstaan daarvan rechtvaardig, duurzaam en effectief wordt opgelost.

Daarvoor gaan we nieuwe procedures/behandelrichtlijnen ontwikkelen, *people centred*, *evidence based* en gericht op overeenstemming (in tegenstelling tot bindende beslissing door een derde).

Deze effectieve procedures worden ontwikkeld volgens getoetste methodieken en in samenwerking met het werkveld en gebruikerspanels (*evidence based*). We monitoren wat werkt en wat niet, en wat barrières zijn. Dat is materiaal voor disseminatie.

²² Lieverse 2022, p. 112-118

²³ Geurts & Ter Voert 2019, p. 58

Hoe we dat doen staat in grote lijnen beschreven in de aanvraag. Hier volgt een korte samenvatting.

2.2. De methode

Startpunt is een onderzoek naar algemene behoeften en wensen van werknemers, werkgevers en ondernemers. Hoe gaan we dat doen?

- Systematisch literatuuronderzoek naar algemene wensen en behoeften.
- Interviews met stakeholders en experts.
- Formuleren van een kader op basis van het literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek.
- Valideren van het kader door een expertmeeting.

Onderzoek naar arbeidsrechtelijke geschillen en ondernemersgeschillen in Nederland. Wat zijn nu de meest voorkomende problemen en wat is hun concrete impact op de betrokken personen (welzijn) en ondernemingen (brede welvaart)?

- Systematisch literatuuronderzoek naar juridische conflicten en geschillen
- Interviews met stakeholders en experts.
- Formuleren van een kader op basis van het literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek.
- Valideren van het kader door een expertmeeting.

Onderzoek naar de knelpunten in het huidige probleemoplossingssysteem. We betrekken de volledige geschilbeslechtingsdelta: preventie, ADR en overheidsrechtspraak:

- Systematisch literatuuronderzoek naar knelpunten.
- Interviews met stakeholders en experts.
- Formuleren van een kader op basis van het literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek.
- Valideren van het kader door een expertmeeting.

Synthetiseren van behoeften, conflicten, geschillen en knelpunten. Waar is de grootste impact te halen? Met de oplossing van welke problemen kan de ambitie dat 80% van de meest voorkomende problemen binnen 1 jaar tot tevredenheid wordt opgelost worden bereikt?

- Valideren door expertmeetings.
- Valideren bij gebruikerspanels.

Ontwerpen van nieuwe behandelpaden/oplossingen.

- Systematisch literatuuronderzoek naar (alternatieve) vormen van conflictoplossing en innovaties.
- Interviews met stakeholders en experts.
- Bruikbare richtingen voor vernieuwing formuleren vanuit de interviews en de literatuur die kunnen dienen als bouwstenen.
- Valideren van de richtingen door expertmeetings en gebruikerspanels.

Iteratief ontwikkelen van de bouwstenen/behandelpaden, van *low fidelity* naar *high fidelity*, in continue afstemming met de gebruikerspanels.

- Verzamelen feedback van gebruikerspanels.
- Verwerken feedback van gebruikerspanels.

- Valideren door expertmeetings.

Meten. Werken de bouwstenen, nieuwe oplossingen en behandelpaden als verwacht? Zijn gebruikers tevreden? Gebruiken ze de innovaties? Waar liggen kansen? Wat zijn risico's en belemmeringen? Wat kan beter? Kan de ambitie van 80% oplossing binnen 1 jaar behaald worden?

- Observaties
- Interviews gebruikers van de dienst en betrokken professionals
- Validatie expertmeetings en gebruikerspanels

De expertmeetings worden samengesteld uit ter zake inhoudsdeskundigen en vertegenwoordigers uit de coalitie (zie hierna 2.3. bouwfase).

2.3. Bouwfase: September 2023 – februari 2024

We brengen eerst in kaart wat er aan kennis beschikbaar is over effectieve conflictoplossing in het MKB en welke hiaten er in de *body of knowledge* zijn. Daarnaast exploreren we mogelijke ontwikkelmethoden.

Gelijktijdig vormen we de coalitie die nodig is om de doelstellingen te behalen. Die coalitie betrekken we bij het in kaart brengen van *de body of knowledge*. Het verbond bestaat uit partijen die belang hebben bij het goed verlopen van procedures binnen het MKB. Te denken valt aan de rechterlijke macht (rechtbanken, raad voor de rechtspraak, raad voor de rechtsbijstand), partijbelangenvertegenwoordigers (advocatuur, rechtsbijstandsverzekeraars, juridisch loket) en belangenorganisaties (MKB Nederland, Ondernemend Nederland e.d.).

In deze opbouwfase zullen we het ontwikkelcentrum kwantitatief en kwalitatief adequaat bemensen. We hebben genoeg mensen aan boord, met de benodigde expertise, dan wel de mogelijkheden die op korte termijn te verwerven. De leiding is uitgerust met de benodigde kennis en vaardigheden om het ontwikkelcentrum op gestructureerde wijze te managen. Er is voorzien in project- en financieel management.

2.4. Eerste ontwikkelfase februari 2024 – maart 2026

We zetten gebruikerspanels op van (potentiële) rechtszoekenden. Gelijktijdig ontwikkelen we (iteratief en snel) standaarduitkomsten waar conflicteigenaren mee verder kunnen. We ontwerpen behandelrichtlijnen en effectieve oplossingen voor de grootste onzekerheden (zie projectplan).

Hierbij zijn drie lijnen essentieel:

1. Het in kaart brengen van de juridische positie van partijen;
2. De articulatie van alle doelen²⁴ die partijen hebben;

²⁴ De zakelijke, sociale en emotionele. Te denken valt onder andere aan snelheid van de oplossing, (voorkomen van) kosten, stressreductie, voorkomen van financiële problemen, verlies van arbeidsplaatsen, veiligstellen concurrentiepositie, voorkomen toekomstige risico's e.d.

3. Uitwerking van scenario's die maximaal bijdragen aan ervaren rechtvaardigheid en de doelen van partijen.

Daarbij onderzoeken we hoe die samenhangen met maatschappelijke (macro-economische) belangen: voorkomen van verlies arbeidsplaatsen, ondersteunen eerlijke handel, duurzaamheid(-sdoelen), vestigingsklimaat e.d.

2.5. Iteratiefase: maart 2025 – maart 2028

In verschillende iteraties verbeteren we de behandelrichtlijnen. We monitoren wat werkt en wat niet. Wat niet, of niet goed genoeg werkt, verbeteren we.

2.6. Exploitatiefase: januari 2026 – einde project

We zetten ons in de door ons ontwikkelde producten te vermarkten, door daarover te publiceren, conferenties en werkbijeenkomsten te organiseren. Wat daadwerkelijk in de praktijk wordt overgenomen ligt aan de praktijk. Doordat we de praktijk betrekken bij het ontwerpen en ontwikkelen en de producten (*evidence based*) bijdragen aan daadwerkelijke, effectieve en duurzame conflictoplossing, ligt voor de hand dat er voldoende animo is.

3. Kennisbasis en 'ons' thought leadership

3.1. Preventive law

Zuyd werkt vanuit de kennisbasis van *preventive law*. Dit is een beweging die door prof. Louis Brown in de VS gestart is in het midden van de vorige eeuw als een beweging gericht tegen de verregaande juridisering van de Amerikaanse samenleving. Het bepleitte niet per se recht dat preventief is, hoewel dat zeker bestaat in bijvoorbeeld de klimaatregelgeving of het gezondheidsrecht, maar vroeg aandacht voor het optreden van juristen dat veel meer gericht zou kunnen worden op het voorkomen van juridische problemen en conflicten.²⁵

In onderzoek, gepubliceerd in 2017, is de beweging uitgebreid beschreven en de elementen uit de beweging geanalyseerd.²⁶ Bewegingen als *preventive law* zijn groeiende en verdienen verdere wetenschappelijke fundering en uitwerking in de praktijk, zoals bij deze groeifonds aanvraag.

De essentie van *preventive law* is juristen zo te trainen dat zij hun kennis en kunde, de theorie en de vaardigheden in hun beroepsuitoefening optimaal aanwenden om

²⁵ Brown 1986.

²⁶ Van de Luitgaarden 2017.

burgers en bedrijven bij te staan en hun leven met zo min mogelijk op conflicten gerichte interventies te leven.

Recht staat middenin de samenleving, is gemaakt voor de mensen van die samenleving en wordt idealiter door de mensen van die samenleving gedragen. Brown was zich daar zeer van bewust²⁷ en brak een lans voor de vermenselijking van het recht in een tijd dat in de Verenigde Staten het recht een eigen leven ging leiden en de rechtsvorming een doel op zich werd.

Dit is later juridisering van de samenleving gaan heten en de juridisering is tot op de dag van vandaag toegenomen: het aantal juristen neemt toe (met het fenomeen meer recht, meer juristen en meer juristen, meer recht), het aantal regels en wetten neemt toe (o.a. door globalisering en toenemende complexiteit van de samenleving), en de invloed van het recht op ons leven neemt toe (o.a. door de verregaande individualisering en internationalisering).²⁸

Brown stelde in de *preventive law* beweging de vraag achter de vraag of de inzet van juridische diensten mensen echt hielp. Eigenlijk is die vraag de basisvraag die ten grondslag ligt aan de beweging *preventive law*

Brown, en later ook zijn opvolgers Edward Dauer (2008) en Thomas Barton, de eerste hoogleraar *Preventive Law* aan de San Diego Western School of Law (2009) lieten zich inspireren door de visie op de menselijke gezondheid.²⁹ Browns werk is voortgezet door een aantal Amerikaanse, Scandinavische en Nederlandse wetenschappers.³⁰ De kern van zijn theorie was te werken met een aanvulling op de vaardigheden van juristen.

Juridische vaardigheden worden traditioneel ingedeeld in categorieën als:

- hanteren van de wet- en regelgeving;
- ontleden en duiden van wetsartikelen;
- zoeken, analyseren en gebruiken van jurisprudentie;
- gebruik van juridische literatuur;
- gebruik van parlementaire stukken;
- casus oplossen met behulp van deze vaardigheden;
- gebruik van taal zowel mondeling als schriftelijk;
- dossierbeheer en dossiermanagement.³¹

Deze vaardigheden worden veelal aangevuld met interpretatiemethodes³² en leiden tot de kern van het vak namelijk rechtsvinding. Brown voegde daar vanuit de *preventive law*-beweging vooral niet-juridische vaardigheden aan toe. Deze waren primair op het menselijk welbevinden gericht zoals:

- denken in alle mogelijke oplossingsscenario's;
- werken met open communicatie in plaats van geheimhouding, en de kunst van het stellen van de vraag achter de vraag;

²⁷ Brown 1986; Friedman 1990.

²⁸ Van de Luijtgaarden 2017.

²⁹ Van de Luijtgaarden 2022.

³⁰ Van de Luijtgaarden 2017.

³¹ Van de Luijtgaarden 2022.

³² Smits 2009.

- trans- of multidisciplinair denken, om te voorkomen dat alleen feiten worden betrokken die juridisch relevante zijn;
- betrekken van de totale context van de cliënt;
- sturen op haalbare, niet per se juridische doelen;
- inschatten van de risico's.³³

Deze niet-limitatieve opsomming was voor die tijd een revolutionaire inbreng in de rechtsgeleerdheid en werd in 2009 door Barton aangevuld met:

- toekomstgericht denken in plaats van het analyseren wat er in het verleden is gebeurd;
- zoeken naar verbinding met de wederpartij en gedeelde belangen;
- werken met meervoudige probleemoplossingen;
- centraal stellen van de leefwereld van de mensen die juristen raadplegen, naast of in plaats van het centraal stellen van de systeemwereld van het recht.³⁴

In 2011 kwamen daar vanuit de *Scandinavian Proactive School of Law* nog de volgende elementen bij:

- preëmtief en creatief gebruik van juridische vaardigheden;
- voorspellen van de gevolgen van het gebruik van juridische instrumenten, de zogenaamde *legal predictability*, bijvoorbeeld niet het contract maar de implementatie van het contract staat centraal, dus niet wat staat er, maar wat gebeurt er;
- gebruik van juridische kennis en kunde als beslisindicatoren voor levensloop planning voor burgers en bedrijven, de *legal engineer*.³⁵

Met het onderzoek vanuit het lectoraat *Preventive Law* van Zuyd Hogeschool³⁶ sinds 2018, kunnen we daaraan toevoegen:

- werken vanuit een dialogische en normatieve reflectie op het vak: doe ik het goede als jurist en doe ik de dingen goed;
- maatschappelijk verantwoord werken opdat de duurzame rechtspleging een bijdrage kan leveren aan een betere wereld;
- werken van een eigen ontwikkeld normbesef, een waardenkader, vanuit de vraag welke waarden de jurist wil versterken vanuit zijn beroepsuitoefening, tegen het licht van de morele horizon van een rechtvaardige samenleving, de bescherming van mensenrechten en de versterking van de democratische rechtsstaat.³⁷

Daarnaast geeft recent inzicht de kans nieuwe vaardigheden toe te voegen, namelijk:

- leren gebruik te maken van eigentijdse technologie om betere, autonomere of zelfredzamere beslissingen te kunnen maken, bijvoorbeeld dataverwerking voor voorspellingen over de uitkomst bij potentiële juridische geschillen;
- het aangeven van toenemende alternatieven voor traditionele geschillenbeslechting. Mediation, sommatie, gesprek, overeenkomst of een wandeling;

³³ Van de Luitgaarden 2017 en 2020.

³⁴ Barton 2009.

³⁵ Sorsa 2011; Haapio 2013.

³⁶ www.preventivelaw.nl.

³⁷ Van de Luitgaarden 2017.

- streven naar grotere doelen in het kader van meervoudige waardecreatie, waarbij juridische interventies worden gezien als *added value* in bedrijfsprocessen en mensenlevens en bijdragen aan de *sustainable development goals*.³⁸

Uit deze enuntiatieve opsomming blijkt niet alleen dat *preventive law* geen vast systeem is van *do's en don't's*, maar vooral dat het een levende stroming is. Een stroming waarbij wetenschappers en praktijkjuristen de *tools* van de jurist willen verrijken, opdat hun professionalisme bestaat uit het optimaal bijstaan van de mensen voor wie het recht gemaakt is.

Met name voor veelvoorkomende MKB-problemen is preventive law als levende stroming daarmee bijzonder geschikt om evidence based practice behandelpaden te ontwikkelen.

Het lectoraat Preventive law neemt de leiding in het ontwikkelcentrum.

Voor meer informatie zie: www.preventivelaw.nl

Door ons onderzoek³⁹, onze bijdrage aan (wetenschappelijk) onderwijs, onze praktijkervaring weten we wat maakt dat het lastig is om geëscaleerde conflicten tot tevredenheid van alle procesdeelnemers met overeenstemming op te lossen.

3.2. *Lectoraten economisch domein*

De lectoraten binnen het economisch domein binnen Zuyd werken aan het thema toekomstbestendig ondernemen. Hoewel de lectoren werken vanuit hun eigen kennisbasis (recht, employability, finance en commerciële economie) is een multidisciplinaire en in belangrijke mate datagedreven samenwerking ontstaan met een breed netwerk in het Limburgse en landelijke MKB.

De focus binnen dit verband is toekomstgericht en maatschappelijk verantwoord (brede duurzaamheid) ondernemen, gericht op sustainable entrepreneurship en gedreven door datagebruik.

3.3. *Zuyd Legal Lab*

In september 2016 startte de Juridische Academie Zuyd Legal Lab. Zuyd Legal Lab is een leer-werkbedrijf, maar ook een juridisch laboratorium. Studenten leren *on the job*, terwijl er aan de hand van echte praktijkcases nieuwe kennis wordt ontwikkeld.

Lang niet alle juridische problemen zijn complex. Kostbare specialistische juridische hulp is daarom ook niet altijd nodig.

Zuyd Legal Lab verleent eerstelijns juridische diensten voor de meest voorkomende juridische vragen, waarbij een preventieve aanpak voorop staat. Daarmee worden langdurige, vervelende en kostbare procedures.

³⁸ Van de Luijtgaarden 2022.

³⁹ Zie bijv. Lieverse 2022

Zuyd Legal Lab is een *living lab* en een voorbeeld voor andere living labs, binnen en buiten Zuyd. Zuyd Legal Lab heeft ervaring opgedaan met het doen van praktijkgericht onderzoek door studenten, docenten en onderzoekers en het ontwikkelen van vernieuwende producten. Zuyd Legal Lab heeft onder andere producten ontwikkeld waarmee grote groepen rechtszoekenden zijn geholpen (AVG-loket, Coronaloket en WBTR).

3.4. *Legal Design en Zuyd Finale*

Binnen Zuyd Legal Lab hebben we ervaring opgedaan met de *legal design thinking*-methode om vernieuwende producten te ontwikkelen.

Die kennis en ervaring hebben we gebruikt om een nieuwe module te ontwikkelen. Preventive law: de finale. Die module won in 2022 de Gouden zandloper voor meest innovatieve onderwijsmodule binnen het juridisch hoger onderwijs.

Door deze module hebben we ervaring met het opleiden en coachen van juristen nieuwe producten ontwikkelen, in samenwerking met degenen waarvoor de producten bestemd zijn.

3.5. *Evaluatiestudies, visitaties en accreditaties*

Het lectoraat Preventive law en de lector hebben ruime ervaring met het doen van onderzoek in en met de praktijk, maar ook met het evalueren van juridische bedrijfsprocessen, kwaliteit van juridisch onderwijs (door middel van visitaties en accreditaties) en pilots. Zo heeft het lectoraat het Huis van het recht in Heerlen geëvalueerd. Deze ervaring op het gebied van PDCA-cycli is van toegevoegde waarde in ons ontwikkelcentrum.

4. Ons netwerk

We hebben een ruim netwerk in de juridische beroepspraktijk (advocatuur, rechterlijke macht, juridisch loket, rechtsbijstandsverzekeraars), het hoger juridisch en wetenschappelijk onderwijs, en het bedrijfsleven.

5. Literatuur

Barendrecht, M. & Chabot, M. (2020), Het papieren paleis, de noodzaak van een menselijker recht, Amsterdam: Balans.

Barton, Th.D. (2009), Preventive Law and problem solving, Lawyering for the future, Lake Mary: Vandeplas.

Brown, L.M. (1950), Manual of preventive law, New York: Prentice Hall.

Brown, L.M. & Dauer, E. (1978), Perspectives on the lawyer as planner, Mineola New York: Foundation Press.

Brown, L.M. (1986), Lawyering through life, the origin of preventive law, Littleton: Rothman.

Dauer, E. (2008), Four principles for a theory of preventive law, in: H. Haapio (ed.), A proactive approach to contracting and law, Turku, TUAS, pp. 13-35.

Friedman, L. (1990), The republic of choice, law authority and culture, Cambridge Massachusetts/London: Harvard University Press.

Geurts & Ter Voert (2019), Geschillen in het MKB. Over het verloop van conflicten bij bedrijven tot tien werkzame personen. Den Haag: WODC

Haapio, H. (2013), Next generation contracts: a paradigm shift, Lexpert ltd: Helsinki.

Kraats, K. van der & P. Kruit, 'De veranderende rol van de kantonrechter in ontslagzaken', in: Dubelaar e.a., Conflictoplossing: het domein van rechters? Een vergelijkende studie naar rechterlijke en alternatieve conflictoplossing in verschillende rechtsgebieden, Deventer: Wolters Kluwer 2021, p.177-212.

Lieverse, L (2022), De gang opgestuurd. Een kwalitatief empirisch onderzoek naar het proces van schikken tijdens vermogensrechtelijke procedures in Nederland.

Luijtgarden, E. van de (2017), Preventive law, aanzet tot normatieve professionalisering in de opleiding van juristen, Soesterberg: Aspekt.

Luijtgarden, E. van de (2021), Preventive law: een wending in de rechtspleging, in: Tijdschrift voor conflicthantering 2021/1, pp 21-26.

Luijtgarden, E. van de (2022), Andere Juristen, oratie, Den Haag: Eleven.
Prein, H. 'Conflicten', in: A. Brenninkmeijer e.a. (red.), Handboek mediation, Den Haag: SDU 2017, p. 95-130.

Smits, J. (2009), Omstreden rechtswetenschap. Over aard, methode en organisatie van de juridische discipline, Den Haag: Boom.

Sorsa, K. (2011), Proactive management and proactive business law, a handbook, Turku: TUAP.

Tumelty, M.E. (2021), 'Exploring the emotional burdens and impact of medical negligence litigation on plaintiff and medical practitioner: insights from Ireland', Legal Studies 2021, pp. 633-656.

Verschoof, R.J. & W.M. Van Rossum, Geschikt of niet geschikt? Schikkingsgedrag van de civiele rechter en de invloed daarvan op partijen, Den Haag: Boom Juridisch 2018.

Voert, H.J. ter & M.S. Hoekstra, Geschilbeslechtingsdelta 2019. Over verloop en afloop van (potentieel) juridische problemen van burgers (Cahier 2020-18), Den Haag: WODC 2020.