

## Bijlage 2. Analyses, data & indicatoren

In deze bijlage zijn een aantal extra analyses en data opgenomen, waarnaar in de tekst van de aanvraag wordt verwezen. Ook is een overzicht opgenomen van de indicatoren die samen het MEL framework gaan vormen.

<b>1. Overzicht aantallen conflicten en impact</b>	<b>2</b>
<b>2. Markt-, overheids- en transformatiefalen</b>	<b>4</b>
<b>3. SWOT analyse</b>	<b>5</b>
<b>4. Indicatoren en KPIs: activiteiten en outputs</b>	<b>6</b>
<b>5. Indicatoren ToC: outputs, outcomes, BBP groei en sociale effecten</b>	<b>11</b>

# 1. Overzicht aantallen conflicten en impact

Onderstaande twee tabellen kwantificeren de omvang van de "markt" voor conflictoplossing. Het gaat om de aantallen en indicaties van de nieuwe conflicten die kleine bedrijven en particulieren per jaar ervaren volgens surveys. Deze aantallen laten zien wat de schaal is waarop conflictoplossingsvoorzieningen nodig zijn voor particulieren en kleine bedrijven. Daarbij komt nog de oplossingsbehoefte van grotere organisaties. Over de impact van conflicten op hun organisaties zijn geen cijfers beschikbaar. Wel is de indruk dat bedrijven en overheden makkelijker hun weg vinden naar conflictoplossende instellingen dan particulieren en kleine ondernemingen.

Ondernemers en particulieren ondervinden relatief veel conflicten over de aankoop van goederen en diensten, maar die hebben een relatief lage impact. In programmalijn 1 richten we ons op de conflicten die zowel zeer regelmatig voorkomen als een relatief hoge impact hebben. De zeven centra bestrijken de conflicten die nummer 1, 2, 4, 6, 10 en 11 staan op de rangorde van conflicten in het kleinbedrijf.

Voorspeld aantal conflicten voor ondernemingen met minder dan 10 werknemers per jaar, gemiddelde ernst/impact en rangorde op basis WODC Geschilbelechtigingsdelta Midden- en kleinbedrijf 2020			
Soorten problemen	Aantal in enquête	Gem. ernst probleem	Rangorde*
Aansprakelijkheid/afwikkeling van schade	69.000	4,7	1
Arbeidsrelatie	83.000	4,1	2
Verkoop goederen en diensten	379.000	2,7	3
Contracten of samenwerking met ander bedrijf	44.000	4,9	3
Belastingen, heffingen, invoerrechten	73.000	3,7	5
Inkoop goederen en diensten	220.000	2,5	6
Milieuvervuiling of omgevingsoverlast	19.000	5,2	6
Gehuurd bedrijfsruimte	37.000	4,3	8
Oplichting of fraude	47.000	3,3	9
Aanvragen van vergunningen	18.000	4,3	10
Vandalisme of diefstal	63.000	2,1	11
Intellectueel eigendom	22.000	2,5	12
*De rangorde bepaalden we door eerst een rangorde te maken van het aantal problemen en een rangorde van de gemiddelde ernst van het probleemtype. De plaats op die rangordes telden we per probleemtype op. Daar bepaalden we vervolgens weer de rangorde van.			

Voor particulieren gaan de centra routes ontwikkelen die een groot deel van de top 10 en top 30 van hun problemen bestrijken (zie tabel hieronder). Hun arbeidsrechtelijke problemen met kleine ondernemingen komen aan de orde in het Ontwikkelcentrum over cruciale arbeids- en samenwerkingsconflicten in het MKB.

Voorspeld aantal conflicten per jaar, gemiddelde ernst/impact en rangorde op basis van WODC Geschilbelechtsingsdelta 2020						
	Belangrijkste* soorten problemen	Aantal in enquête	Aantal in enquête	Verwacht** aantal/jaar	Gem. ernst*** probleem	Rangorde****
Totaal		10.296		5.100.000	3,2	
Op of met het werk		2.344		1.160.000	3,5	
	Andere arbeidsvoorwaarden dan loon (werktijden, ziekengeld, verlof)		448	220.000		3,4 12
	Verlies van baan		454	220.000		3,8 2
	Pesterij, discriminatie of seksuele intimidatie op werk		324	161.000		3,7 3
	Disciplinaire maatregelen, schorsing		79	39.000		3,8 18
Met bezit van eigen huis of ander onroerend goed		483		240.000	2,9	
Verhuren van eigen huis of ander onroerend goed		129		60.000	3,2	
Huren van woonruimte of ander onroerend goed		540		260.000	3,2	
	Slechte of onveilige (woon) situatie		127	63.000		3,7 12
	Huisuitzetting		21	10.000		4,0 23
	Aanvraag huursubsidie of toeslag		41	20.000		3,4 29
Woonomgeving		1.077		530.000	3,4	
	Buren		893	440.000		3,4 10
	Verandering door overheid		185	91.000		3,4 22
Dienstverlening en/of aanschaf van producten		3.062		1.520.000	2,9	
	Verkeerde/onvoldoende medische/tandheelkundige behandeling		200	99.000		3,7 5
	Verkeerde of onvoldoende hulp en adviezen professionals		184	91.000		3,6 12
Problemen met geld		905		440.000	3,2	
	Uitkering, toeslag of subsidie		186	92.000		3,5 18
	Lastig gevallen worden door schuldeisers, faillissement, schuldsanering		54	26.000		3,5 27
	Beslaglegging op inkomen, toeslagen, inboedel, bankrekening		35	17.000		3,6 26
Relatie- en familiezaken		579		280.000	3,8	
	Lastig gevallen worden, misbruik of mishandeling door partner, ex-partner of familielid		81	40.000		4,3 5
	Beeindigen van een relatie		168	83.000		3,9 4
	Afspraken over de kinderen (gezag, omgang, ouderschapsplan)		82	40.000		3,9 10
	Problemen na de dood van een familielid of partner		169	83.000		3,5 21
Vanwege kinderen in uw huishouden onder de 18		159		70.000	4,2	
	Geen toegang tot school of gewenste opleiding		29	14.000		4 20
	Ernstige problemen met opvoeding of gedrag (b.v. ondertoezichtstelling, kinderscherming).		31	15.000		4,3 12
	Niet genoeg of verkeerde zorg (jeugdzorg, geestelijke gezondheidszorg, gehandicaptenzorg)		55	27.000		4,3 7
	Bedreiging, mishandeling of misbruik van een kind		27	13.000		4,6 16
Gezondheidsproblemen door derden (slechte werkomstandigheden of ongeluk)		283	283	140.000 140.000	4,1	4,1 1
Overig		734		364.000	3,6	
	Discriminatie op grond van afkomst, geslacht, handicap of iets anders (niet op werk)		134	66.000		3,4 25
	Laster, smaad (uw goede naam is door een ander beschadigd in het openbaar)		86	42.000		3,6 23
	Immigratie, naturalisatie, vreemdelingenzaken		28	13.000		3,6 28
	Slecht behandeld door ambtenaar of overheidsdienst		108	53.000		3,8 9
	Lastig gevallen worden, mishandeling, misbruik buiten familiekring		98	48.000		3,7 17
	Nog niet genoemd		280	139.000		3,65 7
* Subcategorien met een gemiddelde ernst gelijk of hoger dan 3,4 en met meer dan 10.000 verwachte problemen in Nederland per jaar zijn opgenomen				5.064.000 2.405.000		
** Verwachte aantal problemen per jaar op basis van enquête herleid tot bevolking van 18 jaar en ouder						
***Antwoord op vraag in hoeverre het probleem de respondenten bezighield. Schaal 1 tot en met 5 variërend van "In het geheel niet" tot "Werd er volledig door in beslaggenomen."						
****De rangorde bepaalden we door eerst een rangorde te maken van het aantal problemen en een rangorde van de gemiddelde ernst van het probleemtype. De plaats op die rangordes telden we per probleemtype op. Daar bepaalden we vervolgens weer de rangorde van.						
Aantal problemen in de enquête		10296				
Aantal respondenten in de enquête		5513				
Aantal inwoners 18 jaar of ouder		13700000				
Tijdvak voor rechtsproblemen in jaren		5				
1 probleem in enquête staat voor X aantal in de bevolking		2485				
Per jaar		497				

## 2. Markt-, overheids- en transformatiefalen

In paragraaf 2.1 tot en met 2.6 van de aanvraag werken we uit wat het probleem is, waarom de markt en de overheid het conflictoplossend vermogen niet vergroten en waarom gestructureerde R&D dat kan verhelpen.

We deden ook een meer formele analyse van het markt-, overheids- en transformatiefalen dat hier speelt (zie kader).

Frenken en Hekkert ontwikkelden een kader voor innovatiebeleid, dat ook wordt genoemd in de publicaties van het Nationaal Groeifonds (Frenken en Hekkert, [Innovatiebeleid in tijden van maatschappelijke uitdagingen](#), Me Judice 2017). In een recent gepubliceerd artikel in het Nederlands Juristenblad ([Conflicten hanteerbaar maken](#), De rol van het recht versterken, NJB 2022, p. 2562 e.v.) analyseerden we aan de hand van dit kader welke vormen van markt-, overheids- en transformatiefalen hier spelen en hoe die alleen met een gericht ontwikkelprogramma als dit kunnen worden overwonnen:

1. Submissie probleem: routes moeten borgen dat twee partijen samen aan tafel komen - in dezelfde procedure deelnemen - terwijl zij in conflict zijn; procedures op basis van vrijwillige deelname hebben daarom weinig bereik; de markt voor conflictoplossing vraagt om overheidsinterventie.
2. De manier waarop de rechtsstaat dat nu oplost, creëert onafhankelijke instellingen met monopolies die moeilijk op resultaat aan te sturen zijn, zodat de neiging ontstaat nieuwe voorzieningen toe te voegen: instellingen zoals rechtspraak vrezende verlies van domein en budget aan vernieuwing.
3. Externe effecten: steeds toenemende complexiteit van regelgeving en stapeling van procedures, zodat afstemmen op doenvermogen moeilijker en urgenter wordt.
4. Externe effecten: in het toernooimodel van geschilbeslechting veroorzaken partijen kosten bij elkaar en bij de neutrale geschiloplossers, wat bijdraagt aan productiviteitsverlies, en een van de redenen is voor een streven naar overlegrecht, gericht op overeenstemming.
5. Voorsprong van de aanbieders: versterking positie van gebruikers is nodig, want zij hebben routes maar een of enkele keren nodig (informatie-asymmetrie).
6. Gebrek aan kennis: bredere competenties voor de juridische sector waarin de opleidingseisen beperkend werken.
7. Verouderde regulering: de routes zijn ingericht via wetgeving (procesrechtwetten) die erg moeilijk te wijzigen zijn, en geen goed mechanisme kennen voor toelating van wat werkt.
8. Transformatiekunst: een op beheer ingestelde sector heeft visievorming, doelen en ontwikkelcapaciteit nodig, die hier nog ontbreken.

### 3. SWOT analyse

Zoals in paragraaf 3.1.8 is aangegeven, hebben de specifieke risico's in de uitvoering van het te maken met de uitdaging: het creëren van ontwikkelcapaciteit in een veld dat daar nog weinig ervaring mee heeft. We werken in de volgende tabel uit wat de sterktes en zwaktes van het consortium zijn in verhouding tot de huidige situatie in de sector en tot wat in andere sectoren gebruikelijk is.

We geven daarmee aan dat we capaciteiten willen aanboren die in de juridische sector en de daaraan verbonden, zeer diverse conflictoplossing-sector nog ongebruikelijk zijn. We zijn ook realistisch: het niveau dat bijvoorbeeld in ontwikkelcentra van het internationale bedrijfsleven of in de academische ziekenhuizen gebruikelijk is, is voor ons op dit moment een te hoge lat. De keerzijde daarvan is dat we met een gerichte inhaalslag ook snel belangrijke resultaten en impact denken te kunnen bereiken. Er is nog veel laaghangend fruit.

	Huidige ontwikkelcapaciteit in sector	In dit plan voorziene ontwikkelcapaciteit	Niveau ontwikkelcapaciteit andere sectoren
<b>Sterktes</b>	Creativiteit bij het vinden van ad hoc oplossingen in de praktijk. Globaal beeld van ontwikkelrichtingen (bemiddeling, herstelrecht, probleemoplossende interventies op basis van belangen).	Ambitie en urgentie om ontwikkelcapaciteit op te zetten. Systematische ontwikkeling. Richten op uitkomsten. Monitoring van uitkomsten. Gestructureerd programma-management met heldere mijlpalen, indicatoren en KPIs. Interdisciplinaire samenwerking.	Veel ervaring met programmamanagement. Gestructureerde ontwikkelmethoden. Infrastructuur van kennisinstellingen, valorisatie en toepassing is ingespeeld. Resultaten van innovatie kunnen worden beschermd en vermarkt en leiden tot opbrengsten die opnieuw kunnen worden geïnvesteerd.
<b>Zwaktes</b>	Weinig systematische en programmatische ontwikkeling. Weinig gericht afwegen van oplossingen op basis van vooraf bepaalde uitkomsten. Geen monitoring uitkomsten. Kennis verdeeld over kleine jurisdicties en disciplines. Optimalisering eigen interventies binnen beperkende eigen kaders.	Weinig ervaring met management van en gemanaged worden in ontwikkelprogramma's. Ontwikkelmethodieken en ervaring daarmee nog in vroeg stadium. Uitkomsten waar ontwikkeling zich op moet richten zijn niet zo eenduidig als in andere sectoren. Onzekerheid over implementatie.	Ontwikkeling als routine. Ontwikkeling gericht op uitkomsten die bottom-line van de eigen organisatie versterken, mogelijk niet bijdragend aan duurzame ontwikkeling.
<b>Kansen</b>	Bijdragen aan duurzame ontwikkelingsdoelen door betere oplossing van de onvermijdelijke (lokale) conflicten bij het realiseren daarvan. Realiseren van vreedzame, inclusieve samenleving met gelijke toegang tot recht voor iedereen (SDG 16: dat waar recht voor bedoeld was).	Veel motivatie bij stakeholders. Gestructureerde ontwikkelmethoden toepassen. Ervaring uit andere sectoren benutten. Veel quick wins mogelijk. Ontwikkeldoelen relatief makkelijk haalbaar. Omslag naar brede inzet van "evidence-based" werken mogelijk.	Bijdragen aan duurzame ontwikkelingsdoelen door technologische innovatie.
<b>Bedreigingen</b>	Defaitisme bij vernieuwers door falen van ontwikkelopgaven. Geloof in geslaagde, positieve verandering bij bestuurders gaat ontbreken.	Terugval in bestaande routines. Tendens polarisatie, juridisering, etc. keert zich ook tegen (de resultaten van) het programma.	Weinig quick wins, die zijn al behaald. Wat rest zijn zeer kostbare en complexe ontwikkelopgaven.

In de tabel met plan-specifieke risico's geven we aan hoe we met zwaktes en bedreigingen zullen omgaan (paragraaf 3.1.8).

## 4. Indicatoren en KPIs: activiteiten en outputs

De activiteiten in het programma en de outputs zijn in de tabel hieronder per fase en per programmalijn weergegeven. Voor ieder van de outputs hebben we targets opgenomen. In de opbouwfase zal in overleg met alle deelnemers nog een iteratie op dit framework plaatsvinden.

Programmalijn en/of fase (Tekst voorstel)	Activiteiten leiden tot ...	... outputs	Indicatoren	Target (progress)
3.1.6	Financiering verkrijgen	Aanvaarding financiering	KPI % van begrotingen van centra en programma waarvoor financiering is toegezegd	100
Pre-programma	Centrumplan afronden	Afgeronde centrumplannen	% deelnemers dat werkplan heeft uitgewerkt	9
	Contacten uitzetten voor werving	Contacten	% deelnemers dat werving personeel heeft verkend	70
	Presenteren centrumplannen aan stakeholders en mogelijke co-financiers	Presentaties	% deelnemers dat centrumplan heeft gepresenteerd aan belangrijkste stakeholders	70
	Communiceren van waarom, wat en hoe van programma in media.	Plan is onderdeel van communicatie	# relevante publicaties	10
	Aanbieden plan bij justitie-instellingen, TK commissies EZ, VenJ, Biza en Staatscommissie rechtsstaat	Aanbiedingen	# aanbiedingen programma bij personen/instellingen met invloed op beslissingen over investering in ontwikkelcapaciteit	30
3.1.6	Activiteiten opbouwen	Centra zijn ontwikkelgereed	KPI % opbouwactiviteiten dat deelnemers hebben afgerond	80
Opbouw	Voldoende bemensing.	Centra zijn voldoende bemensd	% van de centra dat volledig bemensd is volgens capaciteitsplanning	70
	Ontwikkelmethoden gevalideerd.	Alle ontwikkelcentra zijn methodisch uitgerust	% ontwikkelmethoden die zijn uitgewerkt en gevalideerd	70
	Skills, methoden en ondersteuning om gestructureerde ontwikkelactiviteiten te verrichten	Training en aanvaarding ontwikkelmethodiek	% van de centra getraind is in ontwikkelmethoden en de eigen invulling daarvan heeft bepaald voor de eerste ontwikkelfase	70
	Projectmanagement en financieel management zijn aanwezig.	Programmamanagement ingericht	% deelnemers met goedgekeurd, werkend en geaccepteerd projectmanagement en financiële verantwoording stelsel met bijhorende organisatie en systemen	90
	Programmaleiding gevormd	Programmaleiding geaccepteerd door deelnemers en Raad van advies	goedgekeurd, werkend en geaccepteerd programmaleiding gevormd met bijhorende organisatie en systemen	1
	KPIs en indicatoren	KPIs, indicatoren en mijlpalen (tot op onderdelen activiteiten) voor hele programma gevalideerd	goedgekeurd, werkend en geaccepteerd dashboard met KPI's, indicatoren met bijhorende organisatie en systemen	1
3.1.1.2	Routes ontwikkelen in zeven centra	Routes voor zeven meest urgente conflicttypes (4 iteraties)	KPI # routes met potentieel om 80% urgente conflicten binnen 1 jaar via rechtvaardig ervaren overeenstemming of beslissing op te lossen	7
1 Effectieve Procedures	Opbouw en coalitie-vorming. In kaart brengen stakeholders en stakeholders betrekken.	Centra zijn voldoende bemensd	# ontwikkelcentra die zijn opgebouwd % betrokken stakeholders als aandeel van alle relevante stakeholders per centrum	7 50%
	Gebruikerspanels rechtzoekenden opzetten	Alle ontwikkelcentra zijn methodisch uitgerust	# panels gevormd # rechtzoekenden per panel	6 50
	Onderzoek literatuur, praktijk en met focusgroepen gebruikers naar uitkomsten waar mensen in het algemeen mee verder kunnen.	Training en aanvaarding ontwikkelmethodiek	# iteraties van gevalideerde overzichten van standaarduitkomsten	28
	Onderzoek literatuur, praktijk en met focusgroepen en ontwikkeling methode voor monitoring van standaard/specifieke uitkomsten. Voor gebruikers rechtsroutes, professionals en instellingen. Te koppelen aan surveyonderzoek.	Programmamanagement ingericht	# iteraties van gevalideerde methodologie voor het monitoren van uitkomsten.	28
	Selectie van onderwerpen, mede aan de hand van ingrediënten	Programmaleiding geaccepteerd door	# iteraties van behandelrichtlijnen (versie voor professionals en	35 35



	routes. Verzamelen best practices en literatuuronderzoek. Categorisering praktijken. Beschrijven van interventies. Voorleggen aan deskundigen. Vervaardigen versies.	deelnemers en Raad van advies	instellingen) # iteraties van behandelrichtlijnen (versie voor gebruikers routes)		
	Onderzoek naar en ontwikkeling van effectieve oplossingen voor de grootste onzekerheden of leemtes in behandelroutes. In internationale literatuur en in praktijk.	KPIs, indicatoren en mijlpalen (tot op onderdelen activiteiten) voor hele programma gevalideerd	# onderbouwde oplossingen gepubliceerd # nieuwe/verbeterde aanbevelingen in de behandelrichtlijnen	21 14	
	Dialogo met organisaties van professionals en instellingen op het conflictgebied over het invoeren van evidence-based practice. Inventarisatie van wat invoering in de praktijk ondersteunt of moeilijk maakt. Action research in living lab omgeving. Maken van plannen voor de implementatie met deze organisaties.	Implementatieplannen voor Evidence Based Practice (EBP) met 4 organisaties of instellingen voor het conflictgebied in 4 iteraties. Action research resultaten in plaats van daarvan met een organisatie in de iteratiefase.	# implementatieplannen voor EBP # action research publicaties	91 21	
	Systematisch aan de hand van implementation science identificeren van versterkers en barrières voor doen "wat werkt" (EBP) in het conflictgebied. Verwerken tot een rapport.	Rapport met aanbevelingen aan regelgevers, beleidsmakers en instellingen over bevorderen en wegnemen van barrières voor doen "wat werkt" (EBP) in het conflictgebied. In 4 iteraties.	# rapportages	28	
3.1.2.2	Organisatie- en financiële modellen ontwerpen	Modellen en implementatiecondities (in 4 iteraties)	KPI % ervaren conflictlast waarvoor schaalbare modellen ontwikkeld zijn	70	
2	Schaalbare organisatorische en financiële modellen	Opbouw en coalitie-vorming. In kaart brengen stakeholders en stakeholders betrekken.	Centrum is opgebouwd en coalitie is gevormd	# ontwikkelcentra die zijn opgebouwd % betrokken stakeholders als aandeel van alle relevante stakeholders per centrum	1 50
	Ontwikkelen en testen van duurzame en schaalbare klantreizen/routes voor geselecteerde conflictgebieden. Waarin evidence-based practice uit programmalijn 1 kan worden toegepast. Inclusief onderzoek naar en ontwikkeling van financiële modellen met goede prikkels	Aansluitende klantroutes vanuit verschillende vormen/fasen van rechtshulp. Routes met aansluiting van informatievoorziening, conflictoplossing en geschilbeslechting. Inclusief financiële modellen voor de bijdragen van de professionals en instellingen. Ieder in 4 iteraties.	# iteraties van modellen voor schaalbare routes	8	
	Ontwikkelen en testen van in het algemeen duurzame en schaalbare klantreizen/routes. Waarin evidence-based practice uit programmalijn 1 kan worden toegepast. Met nadruk op organisatorische inbedding, logistiek en informatiestromen.	Aansluitende klantroutes vanuit verschillende vormen/fasen van rechtshulp. Routes met aansluiting van informatievoorziening, conflictoplossing en geschilbeslechting. Inclusief organisatorische inbedding, logistiek en informatie stromen. Ieder in 4 iteraties.	# iteraties van modellen voor schaalbare routes	8	
	Ondersteuning/verbetering van routes op basis van inzichten uit en toepassing van implementation science. Dialoog met organisaties van professionals en instellingen op het conflictgebied over het invoeren van schaalbare en duurzaam gefinancierde routes. Inventarisatie van wat invoering in de praktijk ondersteunt of moeilijk maakt. Maken van plannen voor de implementatie met deze organisaties.	Aanbevelingen op basis van implementation science. Implementatieplannen voor ontwikkelde routes met 4 organisaties of instellingen in 4 iteraties. Inzichten op basis van action research in living labs waar routes worden toegepast, toegespitst op leiderschap en verandervermogen.	# publicaties met aanbevelingen op basis van implementation science # implementatieplannen voor schaalbare routes # action research publicaties	8 16 8	
	Toepassing van ontwikkelde modellen in living labs. Verfijnen, testen en verder ontwikkelen van financiële modellen en organisatiemodellen in de praktijk van instellingen of in nieuw op te	Living labs waarin modellen voor schaalbare routes en evidence-based practice worden getest, verfijnd en verder ontwikkeld. Iedere 6	# living labs gehouden # rapportages van lessons learned	4 24	

	zetten omgevingen.	maanden terugkoppeling van lessons learned naar ontwikkelcentra van programmalijn 1 en 2.		
	Systematisch aan de hand van implementation science identificeren van versterkers en barrières voor over bevorderen en wegnemen van barrières voor invoering schaalbare modellen/routes. Verwerken tot een rapport.	Rapport met aanbevelingen aan regelgevers, beleidsmakers en instellingen over bevorderen en wegnemen van barrières voor invoering schaalbare modellen/routes. In 4 iteraties.	# rapporten	8
	Onderzoek naar de opleidingshoeften, opleidingsaanbod en arbeidsmarktsituatie. Vertaling in leerlijnen. Ontwikkeling van aanbevelingen aan kennisinstellingen en beleidsmakers op het gebied van onderwijs en levenlang leren.	# Curricula met leerdoelen die passen bij bestaande institutionele leer- en trainingsstructuren aan universiteiten en andere instellingen. Rapporten over competentieontwikkeling en arbeidsmarktaanpak die past bij evidence based en gestructureerde conflictoplossing.	# curricula met leerdoelen # rapporten over training en arbeidsmarktaanpak	6 4
3.1.2.1 en 2	Monitoring en methoden	Monitoring en methodieken (5 iteraties)	KPI # ontwikkelcentra die data, kennis en methodieken als toereikend beschouwen	9
3 Monitoring & methoden	Aanpassing van HiIL justice needs survey methode aan de Nederlandse context, eerdere data-verzameling en wijze van analyseren, beschikbare data-verzamelmethode en levereanciers. En aan de indicatoren/data om uitkomsten en impact te monitoren (zie TOC indicatoren). Uitvoeren van de survey, publicatie in samenwerking met de deelnemers.	Aangepaste methode. Uitgevoerde surveys. Jaarlijkse publicaties. Deelpublicaties per conflictgebied. Beschikbaarstelling via dashboard.	# aangepaste JNS methode # uitgevoerde surveys # jaarlijkse publicaties # deelpublicaties # dashboard iteraties	1 5 5 35 10
	Jaarlijkse verzamelen van ervaringen, evalueren en updaten van de ontwikkelmethoden. Integreren met kennis over recht en gedrag en innovatiemethoden. Onderzoek van daarnaast ondersteunende onderzoeksmethoden en centrale ijkpunten en begrippen. Delen van kennis en ervaringen met R&D ten behoeve conflictoplossend vermogen. Verder ontwikkelen onderwijsmethoden op basis van interdisciplinaire kennis van recht en conflictoplossing.	Overstijgende publicaties over ijkpunten en begrippen. Overstijgende publicaties over ondersteunende onderzoeksmethoden. Aanpassingen Theory of change en indicatoren op basis van onderzoeksresultaten en ervaringen. Sessies met deelnemers over ontwikkelervaringen. Updates ontwikkelmethoden. Leerpaden voor onderwijs.	# Overstijgende studies over ijkpunten en begrippen. # Aanpassingen Theory of change en indicatoren. # Sessies met deelnemers over ontwikkelervaringen. # Updates ontwikkelmethoden. # Leerpaden voor onderwijs.	6 3 10 4 3
3.1.4	Ontwikkeling in justice sector regulation centre	Regulatory models, budgetting models and standards (4 iterations)	# regulatory models, budgetary models and standards	see below
4 Regulering, budgettering en standaardisatie,	Programme management and coalition formation	International Justice Sector Regulation Centre established. International coalition of think tanks, supporters and experts is established to provide expert input for programme activities.	# stakeholders support letters # stakeholders prepared to participate in activities # of experts engaged	20 (5) 15 (5) 40 (4)
	Research into aims. Improved design of regulatory sandbox or equivalent solution for testing and experimenting with interventions/service delivery models	Regulatory sandbox (or equivalent) solution designed and adapted to the Netherlands context. Implementation framework designed.	# aims document # iterations of regulatory sandbox (or equivalent) solution published # iterations of adaptation to Netherlands context published # implementation framework designed	1 4 4 1
	Improved design of principles and approval/supervision system for procedures, interventions, methods and scalable service delivery models, including mandatory interventions	Principles and approval/supervision system for procedures, interventions, methods and scalable service delivery models designed, adapted to the Netherlands context.	# principles document # iterations of approval/supervision system published # iterations of adaptation to Netherlands context published # implementation framework designed	1 4 4 1



		Implementation framework designed.		
	Improved design of budgeting framework (financing and subsidies) for justice sector actors	Budgeting framework (financing and subsidies) for justice sector actors designed. Implementation framework designed.	# iterations of principles/aims document # iterations of budgeting system published # implementation framework designed	2 4 1
	Dialogue: Analytical reports, strategic communication and workshops with national regulation actors	Dialogues with national regulators. Analytical reports and other strategic communications about the need for effective regulation.	# iterations of key messages and topics selected # iterations of events/interactions designed # execution of interactions	4 4 20
	Improved design of procurement frameworks for public justice sector institutions, ensuring they use the available technologies and interventions	Procurement frameworks for public justice sector institutions (relevant technology etc).	# iterations principles/aims document # iterations of budgeting system published # implementation framework designed	2 4 1
	Standardization: that enables cross-jurisdictional learning, testing and scaling of justice sector interventions and services	Standards for classification of justice problems and outcomes people tend to aim for. Standards for monitoring outcomes. Standards for developing evidence-based and practice-based guidelines.	# iterations of standards for classification of justice problems and outcomes people tend to aim for. # iterations of standards for monitoring outcomes. # iterations of standards for developing evidence-based and practice-based guidelines.	4 4 4
	Continuity: Lobbying, organizing dialogues and contributing to efforts for setting up a permanent organization with a business model	Establish a permanent organisation with business model.	# lobbying activities # dialogues held # iterations of business model for a permanent organisation	tbd tbd 2
3.1.5		Jaarlijks geplande resultaten geleverd (5 maal)	KPI # instellingen intensief bereikt met resultaten	100
5 Verspreiding en beweging	Strategische communicatie met stakeholders, professionals en vrede en recht community in Den Haag	Stakeholdermanagement met top-bestuurders, politici en journalisten. Communicatie met professionals conflictoplossing Opzetten en beheren van een (diverse) Hague community voor "Better Conflict Resolution"	# stakeholders geïdentificeerd % stakeholders geïnformeerd over programma/programmavorderingen % stakeholders dat nieuwe inzichten en advies geeft aan programma-management # stakeholder analyses # ambassadeurs # community members	100 90 30 5 10 300
	Ontwikkelen eco-systeem van legaltech en toeleveranciers voor effectieve conflictoplossingsroutes	Workshops, netwerken, consultaties. Nieuwsbrieven. Rapporten over knelpunten. Conferenties. Verbinding tussen toeleveranciers en systemen voor regulering en budgettering.	# workshops met ontwikkelcentra # ontwikkelde implementatie relaties en loket-contacten # nieuwsbrieven en interviews # legal tech conferences # inbreng van Nederlandse legal tech ondernemers in programmalijnen 1, 2 en 4	35 Tbd 40 3 Tbd
	Ontwikkelen en testen van programma's waarin internationale partijen routes en modellen kunnen leren kennen. Ontwikkelen snelle interpersoonlijke interacties, kennisclips, casussen en webtools daarvoor. Organiseren (pilot-)versies daarvan. Uitwisselen van people-centred justice kennis en technieken over en weer. Onder de aandacht brengen ontwikkelingen bij instellingen zoals (internationale) gerechten.	Interactieve conferenties, seminars, workshops en trainingen. Materialen en interactie-ontwerpen. Rapportages van workshops, trainingen en focusgroepen. Een interactieve webtool in een digitale omgeving. Schriftelijke informatie aan presidenten van nationale/internationale gerechten over nieuwe producten en diensten t.b.v. people centred justice.	# basistraining en specifieke diepgaande programma's conflictgebieden ontwikkeld # basistraining en specifieke diepgaande programma's conflictgebieden getest # materialen # updates webtool als leeromgeving # evenementen met omgeving waarin routes en modellen van de deelnemers internationaal worden getoond, getest en besproken. % stakeholders bereikt met activiteiten	9 tbd tbd 5 tbd tbd
	Artikelen, beeldmateriaal, infographics ontwikkelen en verspreken via vakmedia, websites, social media en nieuwsmedia. Integratie van conflictoplossend vermogen in legal propositie van Den Haag. Acquisitiestrategie ontwikkelen en uitvoeren. Voorlichting en werving lokale/regionale stakeholders die baat hebben bij vernieuwde routes	Income streams for development centres developed. Intellectual property rights in development activities protected and commercialised. Commercial opportunities for the use of Development Centre results and guidance.	# ontwikkelde materialen # bereikte stakeholders % conversie in leads voor deelname in ontwikkeling % conversie in leads voor vestiging en conferenties % maatschappelijke organisaties, bedrijfs- en brancheverenigingen dat wordt aangehaakt	tbd tbd tbd tbd tbd

	en modellen.			
3.1.6 en 3.2.2	Programma-management activiteiten	Effectief programmamangement (5 iteraties)	KPI % capaciteit om met deelnemers missie te realiseren gegeven de externe factoren	80
Programma management	Stimuleren zelfsturing, op missie en cultuur van samenwerking	Coördinatoren zijn effectief	% deelnemers waarmee coördinatoren een relatie hebben waarin op de benoemde elementen wordt gestuurd	70
	Sturen op incubatie, ROI, maatschappelijke transfer en impact	Programma-leiding en coördinatoren bevorderen valorisatie	% Indicatoren met positieve trend richting behalen missie	70 50
	Sturen op leren	Methoden en leerklimaat	% deelnemers dat structureel aan methodeontwikkeling bijdraagt % deelnemers dat gemeenschappelijke methoden benut # iteraties methoden Waardering leerklimaat op te ontwikkelen indicatoren	35 80 5 ..
	Sturen op resultaten, milestones, KPIs en output indicatoren	Project-management faciliteert sturing op de benoemde elementen	% outputs en milestones dat deelnemers behalen in eerste ontwikkelfase % outputs en milestones dat deelnemers behalen in iteratiefase	50 80
	Risico-management	Programmaleiding monitort en beheerst risico's	% strategische risico's die zich realiseren waarop adequate maatregelen zijn genomen % planmatige risico's waarop adequate maatregelen zijn genomen	70 90
	Sturen op veerkracht in samenwerking naast doelmatige en rechtmatige inzet van middelen	Programma-leiding faciliteert deelnemers op de benoemde elementen	Waardering programma-management door deelnemers en NGF op te ontwikkelen indicatoren % rechtmatige inzet van middelen % go/no go beslissingen dat binnen 3 maanden door betrokkenen aanvaard wordt	.. 100 100
	Communicatie	Communicatie tussen deelnemers en bijdrage strategische communicatie	% deelnemers tevreden met interne programma-communicatie % stakeholders die programma als voldoende steunend/voldoende uitdagend beschouwen	80 50/50
	Verantwoording en rapportage	Rapportage op resultaten, middelen, KPIs en impact	# rapportages deelnemers die tijdig en compleet worden ontvangen # rapportages die na toetsing worden doorgestuurd aan NGF	80 100

## 5. Indicatoren ToC: outputs, outcomes, BBP groei en sociale effecten

De tabel hieronder bevat de indicatoren waarmee we de uitkomsten, de impact en deels ook de externe invloeden zullen bijhouden. Ieder van de relaties die is beschreven in de Theory of Change (Bijlage 1) heeft bijbehorende indicatoren. We geven ook aan op welke manieren deze data al worden verzameld en kunnen worden verzameld. Voor een deel van de gegevens zal moeten worden volstaan met (zo gestructureerd mogelijke) outcome harvesting. In het programma-management zal MEL expertise en capaciteit worden opgenomen en in programmalijn 3 vindt wetenschappelijke onderbouwing plaats. Ook zullen we in het kader van programmalijn 4 zoveel mogelijk aansluiten bij internationale standaarden en die helpen ontwikkelen. De samenwerking met top-experts op dit terrein (OECD, World Justice Project, Sandefur/Burnett) is daarvoor een belangrijke asset.

Het beter identificeren en meten van de outcomes en impact van conflictoplossing en rechtspleging is op zichzelf al een resultaat van het programma. In de opbouwfase zal in overleg met alle deelnemers nog een iteratie op dit framework plaatsvinden.

Output leidt tot ...	.. intermediate outcome	Indicator/KPI	Baseline/ target jaar 5	Wijze van monitoring
Evidence-based routes	Effectievere zelfhulp	KPI % aandeel instellingen die zelf help tools baseren op evidence based routes	../..	Outcome harvesting onder instellingen Websites en beleidsdocumenten Rekenmodel op basis van Justice Needs Surveys
		% zelfhulpers die meerdere keren hulpmiddelen raadplegen	../..	Outcome harvesting onder instellingen Software en website -analyse, gebruikersonderzoeken
		% zelfhulpers die met routes/richtlijnen werken	../..	Outcome harvesting onder zelfhulpers Casestudy's en focusgroepen met geselecteerde zelfhulpers
Evidence-based routes	Effectievere professionals	% professionals die met richtlijnen werken	../..	Outcome harvesting onder professionals Casestudy's en focusgroepen met geselecteerde professionals.
		KPI % aandeel organisaties van professionals en instellingen die evidence based werken overwegen	../..	Outcome harvesting onder instellingen Websites en beleidsdocumenten Rekenmodel op basis van Justice Needs Surveys
		KPI % aandeel organisaties van professionals die evidence based werken hebben ingevoerd	../..	Outcome harvesting onder organisaties van professionals Beleidsdocumenten en ledenaantallen Rekenmodel op basis van Justice Needs Surveys
		KPI % aandeel instellingen die evidence based werken hebben ingevoerd	../..	Outcome harvesting onder instellingen Beleidsdocumenten en aantallen gebruikers per jaar Rekenmodel op basis van Justice Needs Surveys
Organisatie- en financiële modellen	Effectievere instellingen	KPI # instellingen die hun model hebben aangepast	../..	Outcome harvesting bij instellingen. Beleidsdocumenten en communicatie. Rekenmodel op basis van Justice Needs Surveys
		Productiviteit instellingen	../1	Outcome harvesting bij instellingen. Bestaande productiviteitsmetingen, zoals International Consortium for Court Excellence 2020 en CEPEJ.
		% inkomsten instellingen gedekt door bijdragen van gebruikers en belanghebbenden	../..	Outcome harvesting bij instellingen en budgethouders Inkomsten uit eigen bijdragen, griffierechten
		Tevredenheid professionals die bij instellingen werken	../..	Outcome harvesting bij instellingen Werknemertevredenheidsonderzoeken
		Aantal professionals dat ingezet wordt bij gemiddelde/zwaarste 5% zaken	../..	Outcome harvesting bij instellingen Analyse daadwerkelijke organisatie-model

Evidence-based modellen voor regulering en financiering + communicatie, eco-systeem en opleiding	Effectievere instellingen	# instellingen die invoering evidence-based modellen bepleiten bij regulators en budgethouders	../..	Outcome harvesting gericht op instellingen en stakeholders
		# instellingen met een people-centred justice strategie	../..	Outcome harvesting gericht op instellingen en stakeholders
Evidence-based modellen voor regulering en financiering + communicatie, eco-systeem en opleiding	Faciliterende regulering en budgettering	KPI # conflictgebieden/landen waarvoor faciliterende regulering en budgettering wordt overwogen	0/..	Outcome harvesting gericht op regulators en budgethouders
		KPI # conflictgebieden/landen waarvoor faciliterende regulering en budgettering is ingevoerd	0/..	Outcome harvesting gericht op regulators en budgethouders
<b>Intermediate outcome 1 leidt tot ...</b>	<b>.. intermediate outcome 2</b>	<b>Indicator</b>	<b>Baseline/target jaar 5</b>	<b>Wijze van monitoring</b>
Effectievere zelfhulp + effectievere professionals + effectievere instellingen	Rechtvaardige overeenkomst of beslissing binnen 1 jaar voor meest urgente conflicten	KPI % van geschillen met als rechtvaardig ervaren overeenstemming/beslissing	32/80	Justice Needs Survey Monitoring bij professionals en instellingen als ontworpen in programmalijn 1
		10 specifieke indicatoren rechtvaardigheid (procedureel, uitkomst, lasten toegang)	../..	Aanpassing Justice Needs Survey als in programmalijn 3 Monitoring bij professionals en instellingen als ontworpen in programmalijn 1
		KPI t tussen ontstaan probleem en overeenstemming/beslissing	../1	Justice Needs Survey Monitoring bij professionals en instellingen als ontworpen in programmalijn 1
		r (gebruik zelfhulp, professionals of instellingen) en (overeenkomst/beslissing rechtvaardig)	0/..	Justice Needs Survey data + analyse correlatie en verstorende variabelen
		score 1-5 op schaal perceptie stelling gebruik (zelfhulp, professionals, instellingen) leidt tot oplossing van het probleem	3,1/..	Aanpassing Justice Needs Survey als in programmalijn 3 Monitoring bij professionals en instellingen als ontworpen in programmalijn 1
		% gebruikers dat (zelfhulp tools, professionals, instellingen) als zeer effectief beschouwt (5 op schaal 1-5)	../..	Aanpassing Justice Needs Survey als in programmalijn 3 Monitoring bij professionals en instellingen als ontworpen in programmalijn 1
<b>Intermediate outcome 2 leidt tot ...</b>	<b>... outcome</b>	<b>Indicator</b>	<b>Baseline/target jaar 5</b>	<b>Wijze van monitoring</b>
Rechtvaardige overeenkomst of beslissing voor meest urgente conflicten	Rechtzoekenden, bedrijven en overheden kunnen verder met produceren, ondernemen, werken, groeien.	Mate waarin partijen (in programmalijn 1 gevalideerde, standaard-) uitkomsten bereiken	../..	Aanpassing Justice Needs Survey als in programmalijn 3 Monitoring bij professionals en instellingen als ontworpen in programmalijn 1
		€ waarde (in programmalijn 1 gevalideerde, standaard-) uitkomsten voor gemiddelde en 95% zwaarste conflicten	../..	Opportunitykostenanalyse Gemiddelde win-win resultaat van uitkomsten Vervolg op Ecorys 2022 onderzoek
		Toename arbeidsproductiviteit na bereiken overeenkomst of beslissing	../..	Arbeidsdeelname, fysiek herstel, emotioneel herstel verwerken in Justice Needs Survey
		Afname verzuim na bereiken overeenkomst of beslissing	../..	Aanpassing Justice Needs Survey als in programmalijn 3 Monitoring bij professionals en instellingen als ontworpen in programmalijn 1

		Afname transactiekosten gemoeid met oplossen van conflicten (bestede tijd, negatieve energie, interne strijd over verantwoordelijkheidstoedeling)	../..	Justice Needs Survey Opportunitykostenanalyse
Rechtvaardige overeenkomst of beslissing voor meest urgente conflicten	Bedrijven en mensen kunnen verder met zorgen, leren, participeren, leven.	% rechtzoekenden, bedrijven en overheden die in controle zijn over hun werkende leven (na overeenstemming/beslissing; algemene populatie)	../..	Aanpassing Justice Needs Survey als in programmalijn 3
		% afname impact conflict (stress, inbeslaggenomen, andere impact-variabelen)	zie WODC 2020/..	WODC 2020/Justice Needs Survey (programmalijn 3) Resultatenonderzoek van partijen in conflicten (intake en follow -up).
Rechtvaardige overeenkomst of beslissing voor meest urgente conflicten	Minder juridische strijd, meer gezamenlijkheid	% conflicten beëindigd door (rechtvaardige) overeenstemming	28,5/..	WODC 2020/Justice Needs Survey (programmalijn 3)
		% win-win oriëntatie (rechtzoekenden, bedrijven en overheden met compromis- of integratieve attitude in conflictoplossing)	../..	Onderzoek van partijen in conflicten (intake en follow -up). Protocol gebaseerd op Rahim Organizational Conflict Inventory II.
<b>Outcome leidt tot ...</b>	<b>... impact</b>	<b>Indicator</b>	<b>Baseline/ target jaar 5</b>	<b>Wijze van monitoring</b>
Rechtzoekenden, bedrijven en overheden kunnen verder met produceren, ondernemen, werken, groeien.	Groei van het BBP	€ BBP bijdrage versterking conflictoplossend vermogen	../..	Aggregeren en extrapoleren van indicatoren voor outcome met nadere analyse (zie Ecorys 2022 voor basis van methodiek).
		Handels- en investeringsklimaat	../..	Outcome harvesting Percepties handels- en investeringsklimaat
		Toename toegevoegde waarde van publieke en private conflictoplossingsdiensten voor particulieren en MKB	../..	CBS gegevens
		Toename toegevoegde waarde van R&D en internationale vrede en recht instellingen in Den Haag	../..	Periodiek onderzoek verricht door gemeente Den Haag naar instellingen en NGO-sector
		Toename toegevoegde waarde van export van R&D en onderwijs	../..	Outcome harvesting bij deelnemers en andere kennisinstellingen
Bedrijven en mensen kunnen verder met zorgen, leren, participeren, leven.	Gezondheid	#/€ Afname ziektelast in Qualis (Quality adjusted lifeyears)	../..	Aggregeren en extrapoleren van indicatoren voor outcome met nadere analyse (zie Ecorys 2022 voor basis van methodiek).
Bedrijven en mensen kunnen verder met zorgen, leren, participeren, leven.	Sociale effecten	Toename ervaren sociale gelijkheid bij gebruikers	../..	Justice needs survey (programmalijn 3) outcome harvesting in focusgroepen gebruikers
		Toename participatie na bereiken overeenstemming/beslissing	../..	Justice needs survey (programmalijn 3) Outcome harvesting in focusgroepen gebruikers
		Toename opleidingsniveau	../..	Outcome harvesting in focusgroepen gebruikers, met name voor conflictgebieden strafrecht, schulden, jeugd en familie
Bedrijven en mensen kunnen verder met zorgen, leren, participeren, leven.	Veiligheid/vertrouwen	% van de mensen die andere mensen over het algemeen vertrouwt	../..	Surveys vertrouwen Outcome harvesting voor relatie tot uitkomsten conflicten
		# partijen dat toename veiligheid ervaart als gevolg van overeenstemming/beslissing	../..	Justice needs survey (programmalijn 3) Monitoring bij instellingen
		% van de mensen dat conflictoplossende instellingen vertrouwt	../..	Surveys vertrouwen Outcome harvesting voor relatie tot uitkomsten conflicten

		verbetering indicatoren democratische rechtsstaat	../..	VDem, World Justice Project Indicatoren nationale rechtsstaat in Nederland
Minder juridische strijd, meer gezamenlijkheid	Versnelling klimaat-, energie-, mileu-transities	t projectconceptualisatie tot start activiteiten	10 jaar/...	Documentatie van de openbare planning, documentatie, focusgroepen van belanghebbenden.
		Aantal stappen conflictoplossing in proces van projectconceptualisering tot activiteiten.	../..	Outcome harvesting Analyse ketens en stappen in route
		% mensen dat probleemoplossend vermogen overheid problematisch vindt	../..	Sociaal Cultureel Planbureau Burgerperspectieven
<b>Outputs leiden tot ...</b>	<b>... continue ontwikkeling conflictopl. vermogen</b>	<b>Indicator</b>	<b>Baseline/target jaar 5</b>	<b>Wijze van monitoring</b>
Ontwikkeluitkomsten (routes, modellen)	Duurzaam gefinancierde ontwikkelactiviteiten	# instellingen dat winstgevende consultancy, licentievergoedingen of subsidies overeenkomt met ontwikkelcentra	../..	Opgaven ontwikkelcentra
		KPI % dekking kosten R&D door duurzame financiering	../..	Outcome harvesting Opgaven ontwikkelcentra
		# instellingen dat substantieel % budget bestemt voor ontwikkeling en innovatie conform standaarden in andere sectoren.	../..	Outcome harvesting Budgetten en beleidsdocumenten instellingen