

Ontwikkelcentrum Overlegrecht: - Schaalbare organisatie- en financiële modellen

1	SAMENVATTING	2
2	MISSIE	2
3	VISIE	2
4	ONTWIKKELCENTRUM OVERLEGRECHT	3
4.1	PROGRAMMALIJN 2 IN 'VERSTERKT CONFLICTOPLOSSEND VERMOGEN'	3
4.2	DEELNEMERS	3
5	KNELPUNTEN	4
5.1	AANSLUITING VAN CONFLICTOPLOSSING EN GESCHILBESLECHTING	4
5.2	VAN BEGELEIDEN IN EEN DOOLHOF NAAR EEN EFFECTIEVE KLANTREIS	5
5.3	INPASSING IN BESTAANDE WERKWIJZEN	5
6	VISIE EN INGREDIËNTEN VOOR VERNIEUWDE ORGANISATIE- EN FINANCIËLE MODELLEN	6
7	ACTIVITEITEN IN HET ONTWIKKELCENTRUM OVERLEGRECHT	7
7.1	OPBOUW EN COALITIEVORMING	7
7.2	ONTWIKKELING VAN DUURZAME EN SCHAALBARE FINANCIËLE MODELLEN MET GOEDE PRIKKELS	8
7.3	ONTWIKKELING VAN ORGANISATIEMODELLen (ROLLEN, LOGISTIEK)	8
7.4	ONTWIKKELING VAN IMPLEMENTATIEPLANNEN	9
7.5	EFFICIENCYVERBETERING IN LIVING LABS	9
7.6	ANALYSE VAN VERSTERKERS EN BARRIÈRES	9
7.7	ANALYSE VAN OPLEIDINGS- EN ARBEIDSMARKTBENODIGDHEDEN	10
8	FASERING EN ACTIVITEITEN	10
8.1	PRE-PROGRAMMA FASE	10
8.2	OPBOUW EN COALITIEVORMING	10
8.3	ONTWIKKEL EN ITERATIEFASE	11
8.3.1	<i>Uitgewerkte oplossingsroutes</i>	11
8.3.2	<i>Organisatieanalyse</i>	12
8.3.3	<i>Waardeanalyse</i>	12
8.3.4	<i>Schaalbaarheidsanalyse</i>	12
8.3.5	<i>Draagvlak en toepasbaarheidsanalyse</i>	12
8.4	EXPLOITATIEFASE	12
9	BEGROTING	13

1 Samenvatting

Conflictoplossing in Nederland loopt vast. Er is een grote noodzaak om het conflictoplossend vermogen in te versterken zodat mensen en organisaties verder kunnen. Professionals in de rechtspleging, gebruikers van het recht en de politiek vragen om rechtvaardige, mensgerichte en effectieve conflictoplossingsroutes.. Inmiddels zijn er verschillende conflictoplossingspilots. Die experimenteren druk met bemiddeling, herstelrecht, procedurele rechtvaardigheid, probleemoplossende rechtsbijstand en/of overlegrechtspraak. Zo wordt aansluiting gezocht bij het sociaal domein en de zorg. Dat is nodig, want steeds minder gewone mensen en ondernemers zijn in staat om hun conflicten via overeenstemming of een beslissing via de rechtsketen op te lossen.

Een terugkerend probleem is hoe effectievere en vernieuwende conflictoplossende pilots in bestaande werkwijzen van (rechts)hulp worden geïntegreerd. Naast vaardigheden, bestaande procedures en organisatorische uitdagingen gaat het ook om financiën, leiderschap en cultuur. Tot nu toe bestaan de pilots vaak uit lokale initiatieven, of individuele professionals, die bestaande procedures proberen te vernieuwen. Echter het opschalen van een innovatieve werkwijze vanuit een people's centre justice perspectief gebeurt slechts incidenteel. Zorgen dat een vernieuwende werkwijze voor conflictoplossing uitgroeit tot een standaard-aanbod en structureel wordt opgenomen in opleidingen en in procedures blijkt erg moeilijk.

De deelnemers in het Ontwikkelcentrum Overlegrecht gaan de evidence-based conflict oplossingsroutes opschalen. Met als doel dat ze in heel Nederland toegankelijk worden. Dit doen ze door:

- 1. Organisatiemodellen en financiële modellen te ontwikkelen voor (een nader te bepalen selectie van) goed beschreven evidence based conflictoplossingsroutes (in nauwe samenspraak met programmalijn 1)*
- 2. Die in de praktijk – living labs – te testen en te verbeteren en te analyseren op vereisten ten aanzien van opleidingen en procedurele inbedding.*
- 3. Te bevorderen dat ze ingepast worden in bestaande procedures en opleidingen.*

De schaalbare routes worden zo ontwikkeld dat organisaties en professionals ze zelf kunnen toepassen. Voor de eerste vijf jaar ontwikkeling is €20 miljoen aanloop-financiering nodig. In de loop van dit programma kunnen inkomsten ontstaan uit licenties, consultancy of subsidies van organisaties die de procedures gaan gebruiken. Ook wordt een business-case gemaakt voor doorlopend R&D budget van de betrokken organisaties.

2 Missie

Conflictoplossing in Nederland loopt vast. Er is een grote noodzaak om het conflictoplossend vermogen in te versterken zodat mensen en organisaties verder kunnen. Het centrum van overlegrecht heeft als missie op grote schaal mensgerichte en betere routes naar overeenstemming te organiseren.

3 Visie

Het Ontwikkelcentrum Overlegrecht ontwikkelt en valideert schaalbare organisatiemodellen (hier bedoeld in brede zin: organisatie, processen, financiën, cultuur, etc) voor *rechtvaardige, effectieve en mensgerichte conflictoplossingsroutes* die implementatie op grote(re) schaal mogelijk en waarschijnlijk maken.

De ambitie is om bij 80% van de conflicten binnen een jaar overeenstemming op belangen- en behoefteniveau te realiseren of naar tevredenheid van alle betrokken partijen op te lossen. Dit verstaan we onder rechtvaardig. Wet- en regelgeving zijn de objectieve toetsingscriteria als onderdeel

van de gevonden oplossingen. Deze werkwijze van 'people centered justice' zorgt voor menselijk maatwerk en biedt tegelijkertijd rechtszekerheid.

Onder *effectief* verstaan we: doeltreffend in de zin van zodanige impact op de maatschappij, organisaties en het leven van mensen dat zij het probleem achter zich kunnen laten (door een oplossing of helend proces). Een proces ook dat bijdraagt aan het voorkomen van problemen. Per saldo moet dit resulteren in:

- Economische groei
- Verhoogd welzijn
- Meer sociale cohesie
- Vertrouwen in instituties, rechtvaardigheidsgevoel,..
- Versnelling beslissingen ten aanzien van klimaat, energie en andere grote maatschappelijke uitdagingen.

4 Ontwikkelcentrum Overlegrecht

4.1 Programmalijn 2 in 'Versterkt conflictoplossend vermogen'

Het Ontwikkelcentrum Overlegrecht is verantwoordelijk voor programmalijn 2 in het programma '[Versterkt conflictoplossend vermogen](#)' waar in totaal 34 consortiumpartners samen werken aan verbetering van conflictoplossing in Nederland. Versterkt conflictoplossend vermogen bestaat uit 5 programmalijnen:

- 1) Effectieve routes voor conflictoplossing
- 2) Schaalbare organisatie- en financiële modellen
- 3) Monitoring en methoden
- 4) Regulering, financiering en standaardisering
- 5) Verspreiding en beweging

Het Ontwikkelcentrum Overlegrecht cq programmalijn 2 werkt nauw samen met lijn 1 – daar komen voor 7 conflictgebieden evidence based conflictoplossingsmethoden vandaan – en lijn 3 – daar ontstaat goede monitoring van succes en voor verbetering. Op zijn beurt levert Ontwikkelcentrum Overlegrecht ook weer input aan programmalijnen 4 – institutionele inbedding – en 5 - waar gewerkt wordt aan voortdurende verdere ontwikkeling.

Naast de 7 conflictgebieden van programmalijn 1 is de verwachting dat in de komende jaren voor meer conflictsoorten vernieuwde *evidence-based* praktijken zullen ontstaan. We denken aan rechtsconflicten rondom arbeid en samenwerking in het MKB, letsel en (grootschalig) herstel, burencconflicten, schulden, gezinsproblematiek rond scheiding, geweld en jeugdproblemen. Soortgelijke tendensen zijn er bij conflicten die nu bestuursrechtelijk en strafrechtelijk worden beslecht. Bij bijna alle conflicten duren de relaties die voort. Conflict oplossen is tevens duurzaam herstel van de relatie tussen mensen onderling(of duurzaam vormgeven van de toekomstige relatie in nieuwe omstandigheden) en dat heeft grote economische en maatschappelijke waarde.

Op deze manier komen meer effectieve conflictbehandelingen beschikbaar. Maar die moeten wel worden vertaald in vernieuwde routes van ontstaan van het probleem tot een oplossing. Waarnaar de keten zich kan richten. Want alleen dan kunnen de procedures schaalbaar en duurzaam financierbaar worden aangeboden en begaanbaar zijn voor alle rechtzoekenden. Precies dat is waar het Ontwikkelcentrum Overlegrecht zich op richt.

4.2 Deelnemers

Vijf deelnemers gaan samenwerken in het Ontwikkelcentrum Overlegrecht teneinde duurzame, schaalbare organisatiemodellen voor effectieve conflictoplossing te ontwikkelen. Dit zijn de partners:

Partners Ontwikkelcentrum Overlegrecht, duurzame, schaalbare routes voor conflictoplossing			
A	Universiteit Leiden (Prof. Rogier Hartendorp)	Onderzoek naar voorfase voor rechtspraak, met overzicht organisatiemodellen in buitenland, dat zeer goed is ontvangen.	Organisatiemodellen waarin informatievoorziening, conflictoplossing en geschilbeslechting op elkaar aansluiten, inclusief de financiële modellen die daarbij horen.
B	Hogeschool Utrecht (Lector Toegang tot het Recht Mr. dr.Quirine Eijkman, Dr. Majda Lamkaddem)	Onderzoek naar nulde en eerstelijns rechtshulp en aansluiting op sociaal domein.	Organisatiemodellen waarin de klantreis centraal staat, inclusief de financiële modellen die daarbij horen.
C	Samen Recht Vinden (Directeur Nienke Slump, Ontwerper Krijn van Beek):	Overlegrechtshulp in Zeeland, in de praktijk ontwikkeld, met veel wetenschappelijke begeleiding.	Living labs waarin organisatiemodellen in de praktijk verder kunnen worden ontwikkeld.
D	Universiteit Utrecht (Prof. Mirko Noordegraaf, Prof. Lars Tummers)	Onderzoek naar leiderschap, veranderkracht, interne organisatie en opschaling binnen rechtspraak, juridische dienstverlening en overheid.	Conditie voor geleidelijke implementatie van organisatiemodellen.
E	Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekeringen (SKGZ, Ombudsman Frederique van Zomeren, Directeur Theunis Schaafstra)	Een van de vier gecertificeerde Nederlandse ADR instellingen, waarin informatieverschaffing, bemiddeling/ombudswerk, geschilbeslechting en preventie door terugkoppeling naar zorgverzekeraars al onder een dak plaatsvinden.	Voorbeeld creëren van integratie van fasen in conflictoplossing met bijbehorende organisatorische modellen.
B en C coördineren het Centrum. Zij worden bijgestaan door een projectmanager en door Hiil als consultant. Het Ontwikkelcentrum is ingebed in een programma Versterkt Conflictoplossend Vermogen (NGF).			

5 Knelpunten

Het ontwikkelcentrum adresseert een aantal knelpunten, waarvan we hierna de drie voornaamste benoemen.

5.1 Aansluiting van conflictoplossing en geschilbeslechting

De rechtspraak en buitengerechtelijke conflictbeslechting zijn elk afzonderlijk goed georganiseerd in Nederland. Iedere organisatie probeert de eigen taak en het eigen werkproces te optimaliseren en vernieuwen. In geschilbeslechting staat het antwoord op een juridische vraag centraal en staan partijen tegenover elkaar (toernooi model). Het kernproduct is een oordeel. De doorlooptijden zijn lang.

In conflictoplossing is het proces gefocust op de belangen van partijen en hun problematiek, met overeenstemming over rechtvaardige oplossingen die voor hen werken als kernproduct. De rechtsinnovatie pilots die lopen zien bijna allemaal kansen in het versterken van de samenhang

tussen bemiddeling, mediation en geschilbeslechting. Maar organisatorisch is nog onduidelijk of conflictoplossing tot de gemeenschappelijke opdracht behoort.

Cruciaal onderscheid is bovendien dat in bestaande conflictoplossingspraktijken deelname vrijwillig is en niet kan worden afgedwongen. Rechtspraak biedt dan juist wel weer de mogelijkheid een onwillige andere partij tot 'medewerking' te dwingen. Desnoods via een vonnis bij verstek.

Tenminste een deel van het ontwikkelwerk in het Ontwikkelcentrum Overlegrecht zal gericht zijn op het zorgvuldig uitdenken hoe de werelden van oplossing en beslechting zich effectiever tot elkaar kunnen verhouden.

5.2 Van begeleiden in een doolhof naar een effectieve klantreis

De klantreis van de gebruikers - de rechtzoekenden - en de professionele begeleiding worden sterk beïnvloed door de knelpunten. Rechtsbijstand voor mensen en ondernemers is georganiseerd in zelfhulp op basis van – gevalideerde - (online) informatie (nulde lijn), persoonlijke informatie en laagdrempelig advies (eerste lijn) en vertegenwoordiging in onderhandeling en geschilbeslechting (tweede lijn). Deze lijnen zijn op papier goed georganiseerd en innoveren elk op hun eigen manier. Tegelijkertijd lijken veel burgers lastig hun weg te vinden in het aanbod. Daarnaast is de duur, de kosten en de effectiviteit van de dienstverlening een aandachtspunt.

In huidige rechtstelsel moet de rechtzoekende in staat zijn om te herkennen dat zijn of haar probleem een juridische vraag omhelst. Om vervolgens op zoek te gaan naar de juiste informatie en/of instantie. Maar de behoefte van veel mensen en ondernemers is regelmatig complex van aard. Ook gaat het vaak om meer dan een juridische vraag. De (rechts)hulp focust sterk op dienstverlening ten aanzien van het juridische vraagstuk, en laat complicaties (zoals stress, schulden, psychische problemen, gebrek aan doenvermogen, handelingsonbekwaamheid en/of laaggeletterdheid) buiten beschouwing. Wat nodig is zijn organisatie- en financieringsmodellen die het mogelijk maken om tot rechtvaardige, effectieve en mensgerichte uitkomsten te komen vanuit de behoefte van wat de rechtzoekende nodig heeft om zijn of haar conflict opgelost te krijgen.

5.3 Inpassing in bestaande werkwijzen

Verder vormt de inpassing van nieuwe conflictoplossende interventies in bestaande werkwijzen een grote uitdaging.. Naast vaardigheden, bestaande procedures en organisatorische uitdagingen gaat het ook om financiën, leiderschap en cultuur.

Interventies voor bestaande werkwijzen wordt tot nu toe vooral via lokale pilots opgepakt, of door individuele professionals, die vernieuwing in bestaande procedures proberen toe te passen. Van brede invoering van innovatie is echter pas sprake als deze in de standaard behandelroutes is opgenomen. Dit opschalen blijkt erg moeilijk. Financieel kampen rechtspraak, ADR instellingen en sociale rechtshulp continu met grote uitdagingen. Problemen worden niet opgelost door effectievere werkwijzen in de keten, of door vergroting van de inkomsten, maar door claims bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid op meer personeel of meer geld voor de eigen IT. De private conflictoplossingsdiensten zoals mediation voor particulieren en MKB of de sociaal advocatuur worden slecht beloond en zijn vanuit een bedrijfsmatig perspectief nauwelijks levensvatbaar. Ook het financiële model van rechtsbijstandverzekeraars, sociaal raadslieden en aanbieders van conflictoplossingsinformatie (het Juridisch Loket, tal van andere initiatieven) staat onder spanning.

Organisatorisch is er sprake van grote overbelasting (rechtspraak) en continue achterstanden. Systematische samenwerking met het sociaal domein blijft ingewikkeld. Redenen hiervoor liggen in het ontwerp en het financieringsmodel van juridische - en sociale stelsels. Netwerksamenwerking en de bijbehorende netwerkfinanciering ontbreken. De cultuur is nog gericht op de eigen identiteit (de

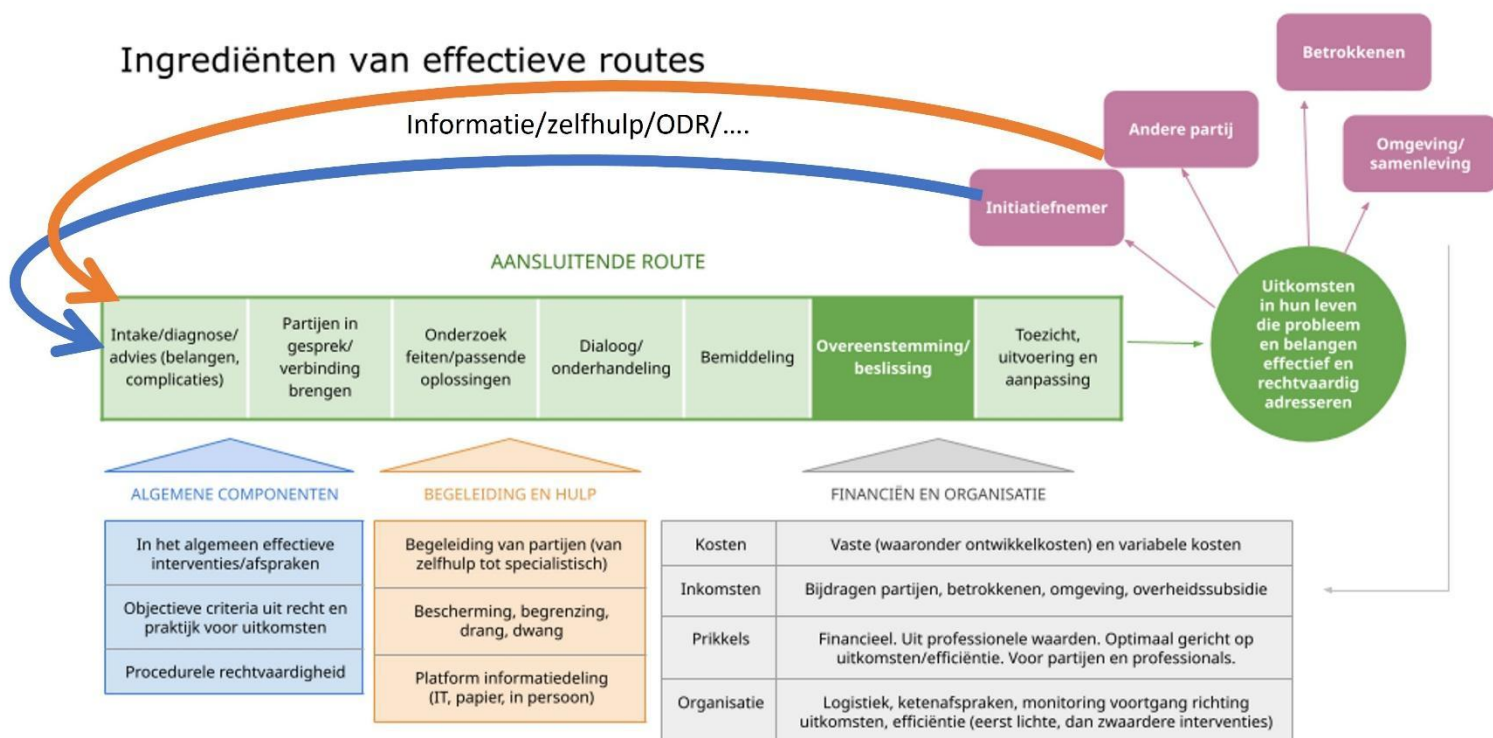
rechter, de advocaat, Juridisch Loket) en het eigen werkproces (oordelen, belangenbehartiging in juridische procedures, juridisch wegwijzer).

Organisatie- en financieringsmodellen moeten samenwerken mogelijk maken en *evidente based* samenwerken. Gestoeld op een gedragswetenschappelijke benadering en stimulering van het verandervermogen van instellingen en professionals

In het algemeen bestaat een schaalbaar financieel model uit een sluitend verdienmodel voor iedere professional of organisatie die in de rechtsketen een rol speelt bij de oplossing. Opbrengsten (uit gebruikersbijdragen, subsidies, abonnementen, vrijwilligerswerk) moeten hoger zijn dan de kosten (inclusief variabele kosten, overhead/vaste kosten, kosten voor verdere ontwikkeling). Er bestaan voorbeelden van modellen die kunnen worden uitgewerkt in breder toepasbare modellen voor rechtvaardige, mensgerichte en effectieve conflictoplossingsroutes.

6 Visie en ingrediënten voor vernieuwde organisatie- en financiële modellen

De pilots die lopen zien bijna allemaal kansen in het versterken van de samenhang tussen bemiddeling, mediation en geschilbeslechting. Professionals hebben routes nodig die mensen in staat stellen om hun (rechts)probleem op de meest duurzame manier op te lossen, maar ook op een rechtvaardige manier met een onafhankelijke toets.



Bovenstaand diagram geeft aan hoe:

- een aansluitende route richting overeenstemming of beslissing er uit kan zien (groen)
- met adequate begeleiding en drang (oranje)
- goede aansluiting op algemene kennis over wat werkt en normen die rechtsgelijkheid, rechtsbescherming moeten borgen (blauw)

- zo'n route ook schaalbaar en duurzaam financierbaar kan zijn, met adequate prikkels, in een organisatiecultuur en met leiderschap dat meer is gericht op de gemeenschappelijke opgave (grijs)

Waar we naar toe moeten werken is dat de procedure en de organisatorische inbedding er voor zorgen dat partijen in een vroeg stadium **samen op een route** worden gebracht, en dan ook prikkels hebben om die route te volgen. Een route met elementen als nabijheid, snelheid, eenvoudigheid en vroegtijdigheid.

De kunst wordt vervolgens om voor zulke effectieve routes te beschrijven welke professionaliteiten nodig zijn en in welke organisatievorm die kan floreren. Hier ontstaat de centrale opdracht van het Ontwikkelcentrum Overlegrecht om te komen tot organisatie- en financieringsmodellen die faciliteren dat conflictpartijen samen een route naar hun oplossing afleggen.

In het algemeen bestaat een schaalbaar financieel model uit een **sluitend verdienmodel** voor iedere professional of organisatie die in de route naar een oplossing een rol speelt. Opbrengsten (uit gebruikersbijdragen, subsidies, abonnementen, vrijwilligerswerk) moeten hoger zijn dan de kosten (inclusief variabele kosten, overhead/vaste kosten, kosten voor verdere ontwikkeling). In een eerder project ontwikkelde HiiL al een financieel model voor preventie en oplossing van burencollicten.

7 Activiteiten in het Ontwikkelcentrum Overlegrecht

We onderscheiden de volgende activiteiten die het centrum onderneemt:

1. Opbouw en coalitievorming
2. Ontwikkeling van duurzame en schaalbare financiële modellen met goede prikkels
3. Ontwikkeling van organisatie modellen (rollen, logistiek)
4. Ontwikkeling van implementatieplannen
5. Efficiencyverbetering in living labs
6. Analyse van versterkers en barrières
7. Analyse van opleidings- en arbeidsmarktbehoeften

7.1 Opbouw en coalitievorming

📌 **Wie: allen, HU en SRV in de lead.**

Het ontwikkelcentrum begint met een opbouwfase, waarin al wordt gestart met het bijeenbrengen van een groep partijen die belang hebben bij goede organisatorische en financiële modellen. Dat zijn de partijen die als derden in het conflict optreden (conflictoplossers en conflictoplossende instellingen) en de partijen die belang hebben bij een goed verlopend proces, zoals gebruikersorganisaties van burgers en MKB en de rechts(hulp) professionals die hen hulp verlenen bij conflictoplossing of met veel voorkomende interventies bijdragen.

We nemen ze ook hier mee in de positionering van het ontwikkelcentrum, dat systematisch modellen gaat ontwikkelen vanuit de behoefte van de gebruikers waar het om gaat (*people-centred*) en de *evidence-based* routes naar overeenstemming of een beslissing die voor hen werken (Programmalijn 1). We vragen hen om specifieke input en inbreng gedurende de ontwikkeling en organiseren dat zij daarin betrokken blijven. Dit doen we gedurende de looptijd van het programma. Ondertussen zorgen we ook voor continue interne teamvorming tussen de deelnemers in het centrum en heldere onderlinge verdeling van verantwoordelijkheden voor resultaten.

7.2 *Ontwikkeling van duurzame en schaalbare financiële modellen met goede prikkels*

Wie: UL bijgestaan door 4 andere partners

Deze zijn een sleutel voor het slagen van het programma. Ook die ontwikkelen we in een aantal iteraties samen met experts die we daarvoor inhuren en met de coalitie. Daarbij beginnen we met vaststelling van een aantal uitgangspunten. Conflictoplossers en conflictoplossende instellingen vormen samen een keten die behandelingen levert aan de mensen, bedrijven en overheden die een conflict hebben. Ieder voor zich moeten zij opbrengsten hebben die hoger zijn dan de kosten. Die opbrengsten komen uit bijdragen van degene die als eerste hulp vraagt, de andere partijen in het conflict, ondersteunende derden uit de gemeenschap of uit subsidies door de overheid.¹ De kosten hangen samen met de mate waarin middelen worden benut voor standaardisatie en efficiëntie. De risico's van verkeerde behandeling (kans op fouten) moeten daarbij worden meegenomen.

Als economisch uitgangspunt voor de keten kan bijvoorbeeld gelden dat de som van beslistkosten en foutkosten zal moeten worden geminimaliseerd. Het moment waarop bijdragen worden geheven, hangt samen met de prikkels die daaruit voortvloeien en de betalingscapaciteit van de betrokken mensen en bedrijven

Nadat de uitgangspunten breed zijn gedeeld, wordt een ketenverdienmodel ontwikkeld. Dat leggen we naast de huidige verdienmodellen in bijvoorbeeld de rechtsbijstand of bij geschilbeslechtinginstanties.

Daarbij onderzoeken we systematisch de mogelijkheden tot aanpassing en optimalisatie van de prikkels (financieel en anderszins) op instellingen, conflictoplossers en ondersteunende diensten. De modellen worden intensief getest in focusgroepen met gebruikers van conflictoplossing, met aanbieders en met financiers, zoals overheden en rechtsbijstandverzekeraars.

Het resultaat is een financieel model dat duurzaam is voor de instellingen, de professionals en de gebruikers van conflictoplossings-voorzieningen, maar ook binnen de grenzen blijft van de budgetten van de betrokken overheden of een zeer overtuigende business-case oplevert voor verhoging van die budgetten.

7.3 *Ontwikkeling van organisatiemodellen (rollen, logistiek)*

Wie: UL (aansluiting informatie, conflictoplossing en geschilbeslechting) en HU(verschillende vormen van sociale, juridische hulp en zorg en aansluitend op evidence based practice voor 5 conflictgebieden)

Dit zijn de organisatiestructuren die nodig zijn om de behandelingen goed te kunnen uitvoeren. People-centred en evidence-based werken heeft bijvoorbeeld invloed op de kernwaarden van de organisatie, de strategie, de benodigde stijl van leidinggeven, de governance rond een organisatie, de opleidingsvereisten en competenties van de medewerkers, de manier waarop zij aangestuurd worden, de feedback die zij nodig hebben om efficiënter en effectiever te kunnen worden en de systemen die hun werk structureren en ondersteunen.

¹ Zie voor een overzicht van literatuur over financiering van routes Hiil, Charging for Justice, Trendrapport 2020.

Het ontwikkelcentrum brengt in kaart welke informatie voor een goede behandeling moet worden uitgewisseld in de verschillende fasen van het proces van ontstaan van het probleem tot en met een oplossing waarmee de partijen verder kunnen.

Daarbij gaat het bijvoorbeeld om informatie van de partijen over het conflict en informatie over normen of bijdragen aan effectieve oplossingen. Om de informatiestroom te testen en te optimaliseren wordt gebruikgemaakt van bestaande configureerbare casemanagement en/of online geschiloplossings-platforms.

7.4 Ontwikkeling van implementatieplannen

Wie: UL (procesrecht), HU (rechts)hulp

Deze maken we met de vier belangrijkste uitvoerders/partners (instellingen, organisaties van conflictoplossers). Op basis van de financiële modellen en organisatiemodellen organiseren we gesprekken met de instellingen die het meest actief zijn en groepen professionals. De focus ligt daarbij onder meer op verandervermogen en leiderschap dat daarvoor nodig is, waarbij implementation science en de gedragswetenschappen weer een wetenschappelijke basis opleveren.

Welke onderdelen van de modellen zijn al in studie of implementatiefase, wat is makkelijk implementeerbaar, wat is moeilijker. Op basis daarvan maken we met de betrokken organisaties en professionals plannen hoe zij hun financiële en organisatorische werkwijzen kunnen verbeteren op een manier die aansluit bij de inrichting en de ambities van de organisatie.

7.5 Efficiencyverbetering in living labs

Wie: SKGZ in eigen organisatie, SRV in drie settings

Deze setting is cruciaal om de evidence-based practice (EBP) en de organisatie te optimaliseren. Voortbouwend op pilots zoals Samen Recht Vinden, organiseren we pilotomgevingen die erop gericht zijn om te leren met echte mensen. Voor buurtvrede en burenc conflicten worden de ontwikkelresultaten bijvoorbeeld toegepast in een gedeelte van de stad Den Haag. De stad Den Haag gaat ook experimenteren met een aantal andere interventies (zie Programmalijn 1). Anders dan veel bestaande pilots, passen de labs EBP en organisatie/financiële modellen toe die zorgvuldig zijn ontwikkeld en op schaalbaarheid zijn getest. De living labs zijn expliciet gericht op KPI's die ontleend zijn aan de Theory of Change (zie KPI's).

7.6 Analyse van versterkers en barrières

Wie: UU, bijgestaan door 4 andere partners

Organisatiemodellen, financiële modellen, implementatieplannen en de living labs voor de rechtvaardige, mensgerichte en effectieve conflictoplossingsroutes leveren gezamenlijk een helder beeld van hoe succesvolle en breed toepasbare conflictoplossing in praktijk gebracht kan worden.

Dit beeld kan geplaatst worden tegenover bestaande structuren en regulering, tegenover bekostiging van bestaande instellingen, bestaande organisatievormen en meer. Op deze basis maken we een analyse van versterkers en barrières. Dit is input voor Programmalijn 4.

7.7 Analyse van opleidings- en arbeidsmarktbenodigdheden

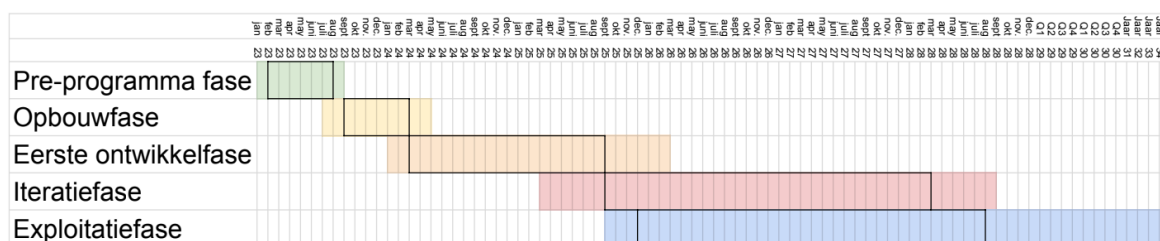
Wie: UU bijgestaan door 4 andere partners

De analyse van benodigde competenties resulteert in een vertaling naar onderwijsvereisten en arbeidsmarktaanpak die voortbouwen op de resultaten uit programma 2 mmalijn 1. Uit Programmalijn 1 en 2 komen behoeften aan specifieke competenties en opleiding voor de instellingen en voor conflictoplossers. Uit Programmalijn 3 komen leerdoelen en vakken die aansluiting zoeken bij opleidingen op MBO, HBO en/of universitair niveau. Dit gaat dan om zowel juridische -, bedrijfsmatige -, als sociale studies. Daarnaast is er nog bijscholing voor professionals.

8 Fasering en activiteiten

8.1 Pre-programma fase

In de periode van februari tot en met juli 2023 is een **pre-programma fase** (6 maanden) voorzien waarin het werkplannen voor het centrum verder wordt uitgewerkt. Deelnemers exploreren de ontwikkelmethoden, zetten contacten uit voor werving van geschikte ontwikkelaars en presenteren het plan voor het centrum aan stakeholders en mogelijke financiers.



8.2 Opbouw en coalitievorming

In September 2023 start het programma met de **opbouwfase** (6 maanden). Aan het einde van de opbouwfase is het centrum voldoende bemenst. Ook is de leiding uitgerust met de skills, methoden en ondersteuning om gestructureerde ontwikkelactiviteiten te verrichten. Projectmanagement en financieel management zijn aanwezig. De KPIs zijn geoperationaliseerd. De ontwikkelmethoden zijn gevalideerd en de onderlinge taakverdeling is verder gekalibreerd. Daarvoor is 6 maanden uitgetrokken (mijlpaal ontwikkel-gereed: KPI uitkomst: ontwikkelcapaciteit georganiseerd op 5 kwalitatieve criteria).

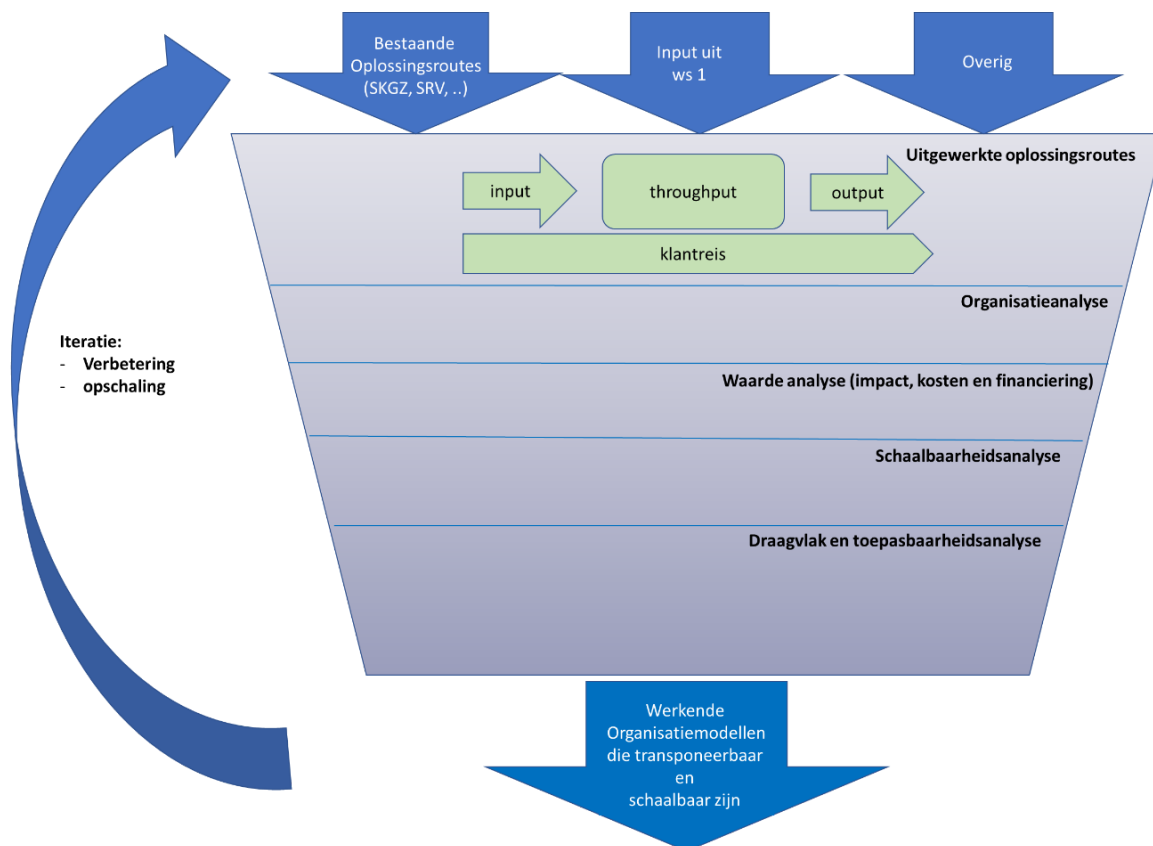
Na de verkenning van de samenwerkingsvorm tussen partners (pre-programma fase) en de benoeming van de liaison-officer (opbouw-fase) wordt de ontwikkelfase ingegaan. In deze fase ontwikkelen we een vast en gestaag groeiend netwerk van belanghebbenden en samenwerkingspartners die met ons de hele reis van programmalijn 2 kunnen en willen meemaken. Het gaat hierbij zowel om klanten (bedrijven, personen, consumentorganisaties, e.d.) als om bestaande en mogelijk nieuwe aanbieders van conflictoplossingsdiensten (mediators, bemiddelaars, sociaal raadslieden, (sociaal) advocaten, arbiters, verzekeraars, bezwaar-, beroep, en geschillencommissies, rechters, etc.).

Dit netwerk van stakeholders dient zowel als klankbord – als mede-ontwikkelgroep.

8.3 Ontwikkel en iteratiefase

Parallel aan deze coalitievorming wordt gewerkt aan de werkende organisatiemodellen, op iteratieve wijze (zie figuur hieronder). De stappen die hieronder uitgewerkt staan zijn de volgende:

- Uitgewerkte oplossingsroutes (8.3.1)
- Organisatieanalyse (8.3.2)
- Waardeanalyse (8.3.3)
- Schaalbaarheidsanalyse (8.3.4)
- Draagvlakanalyse (8.3.5)



8.3.1 Uitgewerkte oplossingsroutes

Mogelijk is er al een bestaande evidence-based behandelmethode of levert programmalijn 1 deze aan. De behandelmethode kan gaan over bijvoorbeeld conflicten tijdens scheiding, ontslag, of burenruzies. De behandelmethode beschrijft welke stappen mensen kunnen nemen. In deze stap worden deze geïnventariseerd. Bestaande of ontwikkelde initiatieven (oplossingsroutes in de breedste zin van het woord) worden in deze werkstroom in een 'living lab' omgeving gebracht en geanalyseerd.

Vervolgens wordt gewerkt aan een of meerdere ontwerpen voor één probleem, met het in acht nemen van de volgende speerpunten: het centraal stellen van de behoefte van de burger/klant en aandacht voor segmentatie (doelgroepgericht werken). Dit ontwerp wordt vervolgens in de volgende fases getoetst (3,4,5,6). Deze fases worden hieronder stapsgewijs beschreven, maar de volgorde hiervan kan variëren, of in delen simultaan plaatsvinden, afhankelijk van het ontwerp.

Voor elke analysefase wordt in de toetsing gewerkt met A/B testing of 0-metingen uitgevoerd (experimentele studieopzetten).

8.3.2 Organisatieanalyse

In deze fase wordt nagegaan welke organisaties wanneer en hoe betrokken zijn bij de behandelmethode. Het gaat hier om het stap voor stap uitwerken van de behandelmethode, zoals acties in nulde lijn (bijvoorbeeld online), eerste lijn (b.v. telefonisch via een call centrum of face-to-face via loket/inloopsprekuren) en tweede lijn (b.v. mediation). In deze fase wordt nauw samengewerkt met de beoogde organisaties, om na te gaan waar de mogelijkheden en benodigde expertise liggen.

8.3.3 Waardeanalyse

Naast de organisatieanalyse is het cruciaal om de behandelrichtlijn financieel uit te werken. Wat kost elke stap, en hoe is dit gefinancierd? Een voorbeeld hoe dit te doen is het Financieel Model [Buurtvredevoorziening](#) van HiiL. In deze fase wordt een kosten-baten analyse uitgevoerd. Dit levert inzicht in waar het ontwerp mogelijk verbeterd kan worden.

8.3.4 Schaalbaarheidsanalyse

In de schaalbaarheidsanalyse wordt nagegaan wat nodig is om de behandelmethode/ontwerp schaalbaar te maken.

8.3.5 Draagvlak en toepasbaarheidsanalyse

Een organisationeel en financieel haalbare behandeloplossing kan falen omdat er te weinig draagvlak is bij verschillende partijen. We voeren daarom draagvlakanalyses uit. Via vragenlijsten en interviews onderzoeken we bijvoorbeeld in hoeverre burgers de behandelrichtlijn als zinvol zien en of organisaties bereid zijn om hun huidige werkwijze aan te passen. We gebruiken hiervoor gevalideerde vragenlijsten, bijvoorbeeld op het gebied van [beleidsvervreemding](#) en [steun voor de verandering](#).

Na de ontwikkelfase wordt in iteraties gewerkt. Dit betekent dat er aan de hand van de verschillende analyses een verbeterslag gemaakt wordt in de uitgewerkte oplossingsroutes, die opnieuw getoetst worden, tot er een *‘werkende oplossingsroute, die transposeerbaar en schaalbaar is’* ligt.

8.4 Exploitatiefase

In de **exploitatiefase** komen steeds meer samenwerkingen met instellingen tot stand om de procedures te implementeren in hun organisatie. De ontwikkelactiviteiten krijgen een duurzaam verdienmodel. Het belang van continue ontwikkeling van conflictoplossende procedures wordt in Nederland en daarbuiten steeds meer erkend en daar komen structureel middelen voor. Dat kunnen combinaties zijn van consultancy, licentiëring of subsidiering vanuit de JenV begroting (mijlpaal duurzame financiering Ontwikkelcentrum; duurzame organisatorische inbedding R&D; KPI's uitkomsten: conflictoplossende instellingen modellen toepassen; mate toepassing 80%-1jaar-rechtvaardig-overeenstemming/beslissing duurzaam en schaalbaar zijn voor alle ervaren conflicten; % van begroting gefinancierd).

9 Begroting

Partner	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Totaal
LU	443.093	443.093	443.093	443.093	443.093	2.215.467

HU	1.154.841	1.004.210	953.999	953.999	953.999	5.021.049
SRV	435.200	435.200	435.200	435.200	435.200	2.176.000
UU	1.314.118	1.314.118	1.314.118	1.314.118	1.314.118	6.570.591
SKGZ	370.490	370.490	370.490	370.490	370.490	1.852.449
Totaal	3.717.743	3.567.111	3.516.901	3.516.901	3.516.901	17.835.556