

# Raad voor Rechtsbijstand

## JAARPLAN 2019

Utrecht, november 2018

## **INHOUDSOPGAVE JAARPLAN 2019**

### **INLEIDING**

### **HOOFDSTUK 1 REGIEVOEREN IN DE RECHTSBIJSTANDKETEN**

### **HOOFDSTUK 2 RECHTSBIJSTAND EN DIENSTVERLENING**

### **HOOFDSTUK 3 SCHULDSANERING, TOLKEN EN VERTALERS, LEGAL AID**

#### 3.1 SCHULDSANERING

#### 3.2 TOLKEN EN VERTALERS

#### 3.3. LEGAL AID

### **HOOFDSTUK 4 BEDRIJFSVOERING**

#### 4.1. INNOVATIE, INFORMATIEVOORZIENING EN INFORMATIETECHNOLOGIE

#### 4.2. DE ORGANISATIE VAN DE RAAD

### **HOOFDSTUK 5 RISICOANALYSE EN BEHEERSMAATREGELEN**

### **BIJLAGE**

#### TRENDS UIT DE TOEKOMSTVERKENNING GESCHILOPLOSSING

## INLEIDING

### **Trends toekomstverkenning geschiloplossing**

Het lijkt wel of de maatschappelijke veranderingen elkaar in een steeds hoger tempo opvolgen. Welke trend is daarbij waarneembaar? De Raad heeft in 2018 een strategische toekomstverkenning uitgevoerd. Daarbij zijn interessante trends gesignaleerd, die in de bijlage zijn beschreven<sup>1</sup>. Hierdoor ontstaat een beeld van waarschijnlijke richtingen waarin het stelsel van gesubsidieerde rechtsbijstand en breder, de geschiloplossing in Nederland, zich mogelijk zullen bewegen. Hoe precies, en met welke mate van zekerheid, dat valt niet te voorspellen. Maar dat ze van invloed zullen zijn is evident.

Welke toekomst ziet de Raad voor zich? Op welke wijze gaan wij gewicht en vorm aan de trends geven, hoe werken die door in te maken strategische keuzes, de missie en visie en de agenda voor de korte, midden en langere termijn? Dat is een opgave die de Raad zich voor de komende jaren stelt: om aan de hand van deze trends en andere actuele ontwikkelingen (zoals bijvoorbeeld de uitkomsten en vervolg van het programma 'Rechtsbijstand bij de tijd') zijn strategische koers te bepalen.

Bij alle mogelijke veranderingen die binnen het Justitieveld en meer in het bijzonder de Raad in de komende jaren staan te wachten, vinden wij het van belang zelf in lijn met wat de Raad de afgelopen jaren heeft gedaan en bereikt verdere uitvoering aan de regierol te geven en juiste ontwikkelingen door te trekken of in gang te zetten. De Raad heeft in de afgelopen jaren in het kader van het project HSGR gewerkt aan oplossingsrichtingen die voorsorteren op en aansluiten bij de vier in het project 'Rechtsbijstand bij de tijd' beschreven oplossingsrichtingen/bewegingen. Het is onze ambitie en intentie om daarmee door te gaan. Dit vanuit ons overzicht over het stelsel, onze kennis, kunde en ervaring en vanuit opgebouwde relaties in de keten. Op de voornemens van de Raad op het vlak van regievoerende Raad wordt in hoofdstuk 1 uitgebreider ingegaan.

### **Bewegingen in het stelsel, strategische koers van de Raad**

Dit jaarplan is geschreven tegen de achtergrond dat de jaarplanaanschrijving van het ministerie van JenV voor 2019 aan de Raad 'beleidsarm' is gehouden. Belangrijkste aanleiding hiervoor is het feit dat de minister (in de komende tijd) beslissingen zal nemen over de herinrichting van het stelsel voor de verlening van gefinancierde rechtsbijstand. In dit jaarplan, zal de Raad naast de onderwerpen uit de jaarplanaanschrijving daarom ook eigen thema's benoemen. De Raad sluit daarbij aan bij de aanbevelingen van de Commissies Wolfsen en Van der Meer, de uitkomsten van het Programma 'Rechtsbijstand bij de tijd' van het ministerie van Justitie en Veiligheid en de strategische toekomstverkenning. Deze laten de volgende 'bewegingen' zien:

1. **Kanteling naar de voorkant van het stelsel:** burger centraal, passende oplossingen, verschillende on- en offline hulpkanalen, voorkomen van escalatie.
2. **Bewezen oplossingsroutes:** behandelpaden/rechtshulp pakketten voor veelvoorkomende problemen.
3. **Samenwerking binnen de sector en met andere domeinen:** vanuit de visie dat mensen problemen hebben, waarvoor soms (maar zeker niet altijd) een juridische oplossing nodig is.
4. **Specialisten alleen wanneer nodig:** alleen inzet van juridische specialisten wanneer dat echt nodig is, tegen redelijke vergoeding.

De Raad wil deze bewegingen zoals gezegd in gang zetten / helpen zetten en verwezenlijken en heeft in de praktijk laten zien daar als kwartiermaker een rol in te willen en kunnen spelen.

---

Deze strategische verkenning is uitgevoerd in de periode mei 2018 – oktober 2018 met ondersteuning van Future Motions.

Toekomstige stelselveranderingen krijgen naar de huidige inzichten waarschijnlijk geleidelijk vorm. De basis daarvoor zijn experimenten met veranderingen in het stelsel. Het thans lopende programma 'Herijking Stelsel Gesubsidieerde Rechtsbijstand' bij de Raad wordt daarom herijkt en zal (deels) kunnen opgaan in komende experimenten en projecten als vervolg op het Programma 'Rechtsbijstand bij de tijd'.

Bij alle mogelijke veranderingen die binnen het Justitieveld en meer in het bijzonder de Raad in de komende jaren staan te wachten, vinden wij het van belang om zelf langs een duidelijke lijn de juiste ontwikkelingen voor de Raad in gang te zetten. Wat is het toekomstbeeld voor de Raad?

De Raad wil de komende jaren (2019-2022) toegroeien naar een hechte en compacte organisatie. In werkwijze, organisatie en vestiging. De Raad is en wordt geen 'alleskunner'. Om doelen te bereiken zal dan ook op veel punten de samenwerking met ketenpartners, zowel in als buiten de eerste lijn en op het gebied van beleid, worden gezocht en gestimuleerd.

De Raad heeft als visie dat de volgende functies sterk worden verankerd in de eigen organisatie:

1. De Raad blijft een uitvoerende organisatie op het gebied van de Wet op de Rechtsbijstand (Wrb), de Wet schuldsanering natuurlijke personen (Wsnp) en de Wet beëdigde tolken en vertalers (Wbtv). We noemen dat 'de productie';
2. De Raad blijft kwalitatieve waarborgen voor de rechtsbijstand vaststellen en bewaken. Daarbij beschikt de Raad over het vermogen kennis te vergaren en te delen. We zijn dé kennispartner in de keten van de rechtsbijstand en regie voerder als ons dat toekomt;
3. De Raad wil zich naar een meer 'data-gedreven' organisatie ontwikkelen en zal dus innoveren op het gebied van toepassingen in de informatievoorziening en de informatietechnologie.

Met deze strategische lijn voor ogen en door deze overtuigend uit te dragen, behouden we het overzicht en blijven ontwikkelingen voor de Raad beheersbaar. Dit betekent heldere prioriteiten stellen en afwegen wat de Raad in eigen beheer doet (in aparte projecten of 'gewoon in de lijn') en wat de Raad moeten uitbesteden. Beide vergen capaciteit en vraagt dus onderlinge afstemming. De Raad heeft dat in 2018 georganiseerd in haar portfoliomanagement (PFM) en zal daarmee vanaf 2019 sturen.

Bottom line voor het jaarplan is dat de Raad de komende vier jaar op de huidige voet gewoon zijn werk zal moeten (kunnen) doen. Productie blijft hoofdzaak, maar moet efficiënter georganiseerd worden, onder meer met behulp van *procesmining* (data-analyse). De bouw van Quartz Wrb zal naar verwachting drie jaar nemen. Quartz Wrb moet bijdragen aan het nog meer en eenvoudiger risicogestuurd kunnen werken en aan verdere bevordering van doelmatigheid in de processen.

Om zijn taken te kunnen uitvoeren moet de Raad over voldoende middelen kunnen beschikken. De wijze waarop de Raad voor uitvoering van zijn taken wordt bekostigd, is onderwerp van overleg met het departement. Daarbij verdient volgens de Raad ook aandacht hoe financieel positieve resultaten, zoals in de afgelopen jaren door de Raad geboekt, voor het stelsel behouden kunnen worden.

### **Strategische doelen en portfoliomanagement (PFM)**

Vanaf 2019 is het Portfoliomanagement (PFM) voor de Raad ingericht en stuurt het directieteam op het portfolio. Voor de keuze en prioriteitstelling in kader van het PFM heeft het directieteam de strategische doelen voor de Raad benoemd. Dit zijn de doelen voor de komende vier jaar. Hiermee wil de Raad antwoord geven op de uitdagingen waarmee de Raad (vanuit de omgeving) wordt geconfronteerd.

De Raad heeft de volgende strategische doelen vastgesteld:

- De burger staat in onze kernopgave centraal. De Raad vindt het belangrijk dat de burger zo goed en zo vroeg mogelijk wordt ondersteund bij het vinden van een passende oplossing voor zijn probleem. Dat betekent dat wij zorgen voor hulp dichtbij mensen. Digitaal en persoonlijk, aansluitend bij zijn behoeften.
- De dienstverlening wordt geoptimaliseerd. De Raad is al langere tijd bezig met het ontwikkelen van effectieve oplossingsroutes in Rechtwijzer. Die leiden een rechtzoekende toe naar het aanbod dat het beste bij hem past. De Raad heeft verder de mogelijkheden onderzocht om afspraken te maken met *preferred suppliers* vanuit de advocatuur, mediation en nieuwe aanbieders in het stelsel. Zodat kwaliteit geborgd is.
- De Raad staat voor samen realiseren. Vanuit het besef dat een integrale aanpak van problemen voor betere oplossingen zorgt, gaan wij actief nieuwe samenwerkingen aan met organisaties in het sociale, publieke en private domein. Zo verwezenlijkt de Raad zijn regie-voerende taak.
- Wij zetten onze data in om deze strategische doelen in samenspraak met onze partners te bereiken. Niet alleen delen we data om verbeteringen te verwezenlijken; ook brengen we data uit de netwerken en ketens bijeen, zodat er een stevige kennisbasis wordt gelegd om bewezen behandelroutes, pakketten en behandelingen aan te bieden.
- Ook blijven wij garant staan voor een professionele en doelmatige uitvoering van de Wrb, Wsnp en Wbtv. Dat doen we door een gecentraliseerde en geïntegreerde productie, versterkt door compliance en toezicht.

### **Integraal werken**

Met het vaststellen van de strategische doelen wordt de vraag voor de Raad relevant hoe daar de komende tijd invulling aan te geven. In 2018 wordt met gebruikmaking van een extern organisatieadviesbureau een visie ontwikkeld op de organisatieontwikkeling met de business case 'Integraal werken'. Bestuurder en OR zijn gezamenlijk opdrachtgever voor deze business case, hetgeen is voorgesteld door de OR en uniek is te noemen. In deze business case worden uiteenlopende thema's onderzocht, zodat helder wordt welke wijze van werken het beste bij de toekomstige rol van de Raad past en welke huisvestingskeuzes hierbij ondersteunend zijn.

## HOOFDSTUK 1: REGIEVOEREN IN DE RECHTSBIJSTANDKETEN

### **Regievoerende Raad**

In de inleiding zijn vier bewegingen in het stelsel beschreven. De Raad wil deze bewegingen in nauwe samenspraak met het programma Redesign in gang zetten en verwezenlijken, onder meer door pilots en proeftuinen te initiëren en sterk in te zetten op betere samenwerking binnen een bredere 'nulde- en eerstelijns'.

Voorbeelden van pilots, onder aansturing van de Raad, waarover afspraken zijn gemaakt, zijn:

- Consumentenzaken;
- Huurrecht;
- Multiproblematiek;
- Overheidsgeschillen;
- Proeftuin gemeente Tilburg
- Data-experimenten.

De Raad zal de resultaten van de pilots inbrengen in het programma Redesign.

Cruciaal voor het kunnen voeren van regie is het hebben van 'grip' op de vragen van burgers aan de voorkant van het stelsel. Daarom zal met relevante partners in de eerstelijns aan een nieuw dienstverleningsconcept worden gewerkt. De Raad verkent daarbij alternatieven, zoals allianties met bibliotheken, gemeenten, SRW, Mind Korrelatie, MEE, en Voedselbanken. Verder wordt ingezet op een sterkere sturing van de hulpvraag naar de Huurcommissie, geschillencommissies en uitelkaar.nl.

### **Een 'versterkte en verbrede' eerste lijn**

Een 'versterkte en verbrede' eerste lijn is een belangrijk middel om rechtzoekenden een passend aanbod voor conflictoplossing te doen. Daarbij is ook het gebruik van on- en offline (rechts-)bijstand in de vorm van andere 'oplossingsroutes' uitdrukkelijk in beeld. Een verwijzing naar de tweede lijn van (sociaal)advocaten en mediators, de 'klassieke vorm van rechtsbijstand', verdient alléén de voorkeur indien dit beter aansluit bij de behoefte van de rechtzoekende en oplossing van zijn/haar probleem.

De partners in de eerstelijns voorzien in interventies die tot stand komen in nauwe samenhang met andere (sociale) instanties. Gemeenten kunnen daarbij de juiste lokale context bieden met name in de wijkteams. De interventies onderscheiden zich naar:

- het verlenen van snel en goed (juridisch) advies;
- het verwijzen naar andere dienstverleners of vormen van (digitale) rechtsbijstand ('oplossingsroutes buiten het klassieke rechtsbijstand stelsel');
- het verwijzen naar (sociaal)advocaten en mediators als blijkt dat dit de meest aangewezen interventie is.

Deze richtingen volgen uit onze eigen toekomstverkenning en sluiten goed aan bij de uitkomsten die zijn opgehaald in het programma 'Rechtsbijstand bij de tijd'. Het is de overtuiging van de Raad dat dit samen met zijn partners ten behoeve van burgers kan worden gerealiseerd. Zo wil de Raad in 2019 en de jaren daarna vorm geven aan de regierol.

### **Oplossingsroutes**

De Raad wil - vanuit zijn organisatiekracht en verbindend vermogen - een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van oplossingsroutes. Effectieve behandelpaden en pakketten die voor burgers goed werken, zijn vitaal in het stelsel.

De Raad initieert onder meer een pilot consumentenzaken in samenwerking met een rechtsbijstandverzekeraar; een onderzoek met een aantal bestuursorganen en private *repeat players* naar de inzet van data bij het voorkomen, signaleren en vroeg oplossen

van geschillen; een verkenning met de Huurcommissie en andere betrokkenen in de huursector naar de ontwikkeling van een oplossingsroute voor huurproblemen.

Ook zal de digitale toegang tot het recht verder worden versterkt door Rechtwijzer als 'gecertificeerd' digitale routewijzer te positioneren. De bestaande diagnostools in Rechtwijzer worden herijkt en verder uitgebreid. Andere ontwikkelingen zijn de samenwerking met Mind Korrelatie waarbij een zelf-assessment op (potentiele) juridische problemen wordt ontwikkeld. Met de Consumentenbond wordt de mogelijkheid voor een kosten- en beslisshulp voor rechtsbijstand hulp verkend. In de Tilburgse bibliotheek wordt een proeftuin met Rechtwijzer ingericht.

Tegelijkertijd houdt de Raad rekening met het gegeven dat sommige rechtzoekenden moeite hebben om met de huidige technologische ontwikkelingen en digitalisering mee te komen. Ook voor hen heeft de Raad aandacht. Mensen met een beperkte capaciteit tot zelforganisatie of digitaal handelen mogen niet de toegang tot het recht verliezen, en moeten in de dienstverlening op maat worden ondersteund. De Raad sluit hiervoor aan bij de maatschappelijke opgave van Koninklijke Bibliotheek door een bijdrage te leveren aan de agenda Basisvaardigheden in de 21<sup>ste</sup> eeuw.

De Raad wil in lijn met de ideeën van de minister 'experimenteeruimte' helpen invullen. Organisaties met een goed idee voor een oplossingsroute of hulppakket zijn welkom om hun initiatief aan te melden. Daarbij ziet de Raad wel een aantal randvoorwaarden, zoals een systematische opzet; een kansrijke business case; met netwerkpartners; burgers betrekken; goed gemonitord; bij succes implementeren mét netwerkafspraken.

### **Tweede lijn**

Voor wat betreft de tweedelijns voert de Raad overleg met de Orde van Advocaten over een substantiële verzwaring van de inschrijvingsvoorwaarden van advocaten. Inzet is dat per 1 januari 2020 90% van de toevoegingen onder een stelsel van basale deskundigheidseisen wordt behandeld. De Raad zet verder stevig in op het zoveel mogelijk compliant werken van rechtsbijstandverleners. Inmiddels heeft de Raad verkend hoe problemen in specifieke oplossingsroutes meer en meer via *preferred suppliers*, die bewezen specialist zijn, kunnen worden behandeld. Op deze wijzen denkt de Raad dat vraag en aanbod adequater kunnen worden gematched en de doelmatigheid van het stelsel kunnen worden bevorderd. De resultaten van deze verkenning kunnen worden ingebracht in het programma Redesign.

### **Data en onderzoeksagenda**

Om de noodzakelijke regierol in te vullen is goed gebruik van data cruciaal. De data zijn deels al bij de Raad beschikbaar; echter voor een effectieve verzameling en bewerking is ook uitwisseling van data tussen partners nodig. Anders blijft in het stelsel fragmentatie bestaan, wat de sturing niet ten goede komt. De Raad inventariseert daarom de strategische databehoeften, stemt die af met ketenpartners en integreert ze in de automatiseringssystemen. Ook wordt de onderzoeksagenda van de Monitor van de Raad herijkt met het oog op de veranderingen in het stelsel. En de Raad investeert door het in dienst nemen van een data scientist om betere invulling te geven aan de mogelijkheden om meer 'data-gedreven' te werken.

**Doelstellingen die passen bij de regierol van de Raad**

Doelstelling	Subdoelstelling	Verantwoordelijk	Realisatie 2019
Pilot consumentenzaken	Ervaring opdoen met andere aanbieder in het stelsel; ontwikkeling/verkenning van mogelijkheden positieve business case; data als begin benchmark; aanzet tot oplossingsroute consumentengeschillen	Programmadirecteur	Q4
Onderzoek/datadeling met publieke en private <i>repeat players</i>	Voorkomen, signaleren en vroegtijdig oplossen van geschillen. Minder toevoegingen op termijn	Programmadirecteur	Q2
Verkenning huurroute	Ontwikkeling oplossingsroute huurgeschillen d.m.v. netwerkregie. Minder toevoegingen op termijn	Programmadirecteur	Q2
Beschikbaar stellen sociale kaart	Partnership MEE. Burgers integraler helpen. Minder toevoegingen op termijn	Programmadirecteur	Q2
Versterking Rechtwijzer als digitale routewijzer/pakket(onderdeel)	Herijking en uitbreiding diagnosetools; ontwikkeling zelf-assessment voor (potentiele problemen); ontwikkeling beslisen kostenhulp; proeftuin samen met lokale partners die burgers diensten aanbieden op plaatsen waar zij komen, bevorderen gebruik Rechtwijzer. Minder toevoegingen op termijn	Manager Stafdiensten	Doorlopend
Experimenteerruimte openstellen	Initiatieven uit de sector op aanvraag of door scouting mogelijk maken	Programmadirecteur	Doorlopend
Verbeteren van data	Databehoeften inventariseren, afstemmen met ketenpartners en in automatiseringssystemen;  Herijken onderzoeksagenda	Manager Stafdiensten i.s.m. Verandermanager	Q2  Q2
Grip op vraagkant aan voorkant stelsel	Afstemmen beleid Raad – HJL; hernieuwde vaststelling dienstverleningsconcept; aangepaste subsidiesystematiek met smart gemaakte afspraken; overdracht accountbeheer aan JenV. Verminderen toevoegingen  Aangaan van allianties	Verandermanager i.s.m. Programmadirecteur	



Aanpak tweedelij	Verzwarend inschrijvingsvoorwaarden.  De inschrijvingsvoorwaarden die op 1 januari 2020 in werking treden, worden zo aangepast dat vanaf dan 90 % van de toevoegingen valt onder regime kwaliteitseisen; compliant werken; verkenning <i>preferred suppliers</i> .	Managers DFF en Productie i.s.m. Manager Stafdiensten	Doorlopend
------------------	---	---	------------

## HOOFDSTUK 2: RECHTSBIJSTAND EN DIENSTVERLENING

### **Compliance als norm**

In 2018 heeft de afdeling Productie van de Raad een start gemaakt met het doorontwikkelen van de High-trust (HT) benadering naar 'Compliance' als norm. Aan deze ontwikkeling wordt in 2019 verder gewerkt, in nauwe afstemming en overeenstemming met het programma Redesign.

De Raad beoogt met het bevorderen van compliant gedrag van de advocatuur – d.w.z. vrijwillige naleving van regelgeving en beleid en een doelmatig gebruik maken van het stelsel - de veranderingen te versterken die met de High Trust werkwijze in gang zijn gezet. Om dit te bewerkstelligen zijn op diverse niveaus acties nodig: Ministerie, advocatuur, medewerkers en organisatie. Hiervoor wordt een plan van aanpak gemaakt. De overgang naar compliance betekent o.a. dat de werkprocessen HT en niet-HT worden geïntegreerd, de kwaliteitsdriehoek wordt verstevigd en de afdelingen kwaliteit en de afdeling bezwaar en beroep worden versterkt.

### **Beheersen productie**

Gebleken is dat de managementinformatie aan toegankelijkheid en inzichtelijkheid tekort schiet, waardoor sturing van het productieproces arbeidsintensief is en vaak pas achteraf en laat plaatsvindt. De Raad wil hier een verbeterslag in maken. In 2018 en 2019 zal door middel van *procesmining* duidelijk worden waar 'hickup's' in de werkprocessen zitten en waar de behandeling stopt bij medewerkers. Dit zal leiden tot verbeterlagen, waarbij de werkvoorraad binnen de bandbreedte van 7.500-12.500 wordt gehouden. Deze verbeteringen zullen hun uitwerking krijgen in het nieuw te ontwikkelen automatiseringssysteem Quartz-Wrb.

Controle op de rechtmatige besteding van middelen heeft continue aandacht. In 2018 zijn aan de hand van tussentijdse controles acties ondernomen om de werkprocessen te versterken. In 2019 wordt op het vlak van risicogericht controleren de bestaande praktijk en de extra capaciteitsinzet daarvoor gecontinueerd.

### **Vergoeding bewerkelijke zaken**

In aansluiting op de aanbevelingen van de commissie Wolfsen voert de Raad een pilot uit waarbij een commissie met externen is betrokken bij de beoordeling van bewerkelijke zaken. Deze pilot loopt door in 2019 en om die reden zijn in de begroting middelen daarvoor opgenomen. De resultaten van de pilot worden met het ministerie gedeeld.

### **Juridische processen**

De Raad zal extra aandacht besteden aan de verdere verbetering van de terugkoppeling van kwalitatieve inzichten en van de uitkomsten van bezwaar en beroepsprocedures naar het primaire proces. Bij het opstellen van beleidsrichtlijnen en werkinstructies door de afdeling kwaliteit wordt samengewerkt met de afdelingen bezwaar en beroep en de afdeling stafdiensten. Daarmee is de inbreng van specifieke juridische deskundigheid geborgd.

### **Ambtshalve toevoegingen en ZSM**

In 2017 heeft een wetswijziging plaatsgevonden met betrekking tot het op ambtshalve last toevoegen van advocaten in strafzaken. De Raad zal ervoor zorgdragen dat voortaan het OM (en niet langer de Rechtbanken) een mededeling aan de Raad doet met betrekking tot de advocaat die moet worden aangewezen indien een verdachte in voorlopige hechtenis wordt genomen.

Over de werkwijze die moet worden betracht in strafzaken die via de ZSM-aanpak moeten worden afgedaan zijn in de keten nog geen richtinggevende besluiten genomen. De Raad zal meewerken aan het voornemen van de minister om te komen tot de ontwikkeling van een rechtshulppakket voor ZSM-rechtsbijstand.

### Passend contact en Digitalisering

In het kader van goede dienstverlening en passend contact met de overheid besteden we in 2019 in onze kanaalstrategie aandacht aan digitalisering en doen we onderzoek naar een goede toegankelijkheid van onze dienstverlening. We willen voor rechtzoekenden die laag geletterd zijn en/of moeite hebben om met digitalisering om te gaan maatwerkoplossingen aan (blijven) bieden.

### Doelstellingen Productie en Dienstverlening

Doelstelling	Subdoelstelling	Verantwoordelijk	Realisatie 2019
Compliance als norm	Verder afdwingen vrijwillige naleving regelgeving en beleid  Aanpassen/herinrichten organisatie en opheffen onderscheid HT/niet-HT	Manager Productie	Doorlopend (tot 2021)
	Plan van aanpak met Ministerie	Productie i.s.m. Manager DFF	Q1
	Ondersteuning RBV'ers	Manager Productie	Q4
	Scholing/training medewerkers	Manager DFF	Q4
	Vernieuwing functiegebouw	Manager DF	Q3
	Aanpassen/herinrichten organisatie en opheffen onderscheid HT/niet HT	Manager Productie	Q4
	De relatie van bezwaar en beroep met het primair proces wordt verstevigd.	Manager DFF i.s.m. Manager Productie	Q4
	Blijven voldoen aan rechtmatigheidsnormen. Uitvoeren vastgesteld plan van aanpak	Manager Productie	Q3
Beheersen doorlooptijden en werkvoorraad ( <i>procesmining</i> )	Implementatie maatregelen verbetering beheersing proces en verankering in de informatievoorziening van de Raad  Werkvoorraad varieert tussen 7.500 en 12.500 aanvragen. Verdergaande ambities zijn afhankelijk van realisatie van Quartz-Wrb en de procesoptimalisaties.	Manager Productie i.s.m. Verandermanager	Q2
Uitvoeren wetswijziging art. 40 lid1a WvSv	Herinrichten proces ambtshalve toevoeging in strafzaken	Manager Productie	Q3

Passend contact en Digitalisering	Onderzoek naar maatwerkoplossingen voor minder digitale rechtzoekende en laag geletterden. Aanpassing brieven/teksten in klare taal.	Manager DFF	Q4
-----------------------------------	--	-------------	----

## HOOFDSTUK 3: SCHULDSANERING, TOLKEN EN VERTALERS, LEGAL AID

### 3.1 SCHULDSANERING

#### **Inleiding**

Het jaarplanonderdeel Wsnp 2019 is een direct afgeleide van de eerder bepaalde 'speerpunten uitvoering Wsnp' die zijn geformuleerd voorafgaand aan het vaststellen van langetermijn-ambities voor de Wsnp. De volgende onderwerpen staan daarom in 2019 centraal:

#### **Digitalisering primaire processen**

Het ICT-project Quartz Wsnp wordt eind 2018 afgerond. De nieuwe applicatie wordt begin 2019 in gebruik genomen. Omdat niet alle beoogde functionaliteiten dan gereed zijn, zal in 2019 aandacht uitgaan naar uitbouw van de applicatie. Vooral het web-portaal voor bewindvoerders en een betere toegankelijkheid van subsidiegegevens voor deze klantgroep hebben meerwaarde voor de uitvoeringspraktijk.

Gedurende het jaar is inzet nodig om functionaliteiten te ontwerpen, te testen en te implementeren. Naast de medewerkers is daarbij ook ondersteuning nodig voor externe relaties.

#### **Verbetering dienstverlening**

In 2018 is Raadbreed de telefonische dienstverlening ingericht naar het on-stop-shopping-principe. In het kielzog van deze ontwikkeling wordt in 2019 bekeken in hoeverre ook andere kanalen kunnen worden aangeboord of versterkt om burgers te voorzien van antwoorden op vragen over schulden zoals bijvoorbeeld via onlinetools, via kanalen van de schuldhulpverlening (zoals NVVK), via het Juridisch (of een ander) Loket.

#### **Continuïteit bewindvoerdersorganisaties**

Het (sterk) dalende volume aan Wsnp-zaken zorgt voor druk op de continuïteit van het bewindvoerderaanbod. Uitgangspunt is dat uitvoering van de Wsnp om betrouwbare en deskundige bewindvoerders vraagt. In 2018 is een plan van aanpak opgesteld en in uitvoering gebracht om bewindvoerders te ondersteunen bij de gevolgen van de volumedaling.

Deze inspanning wordt in 2019 uitgebouwd met:

- signalering (actuele subsidie-informatie toegankelijk voor bewindvoerders) betalingsregelingen verrekenen voorschotten, delen informatie met andere stakeholders);
- risicoanalyses;
- afstemming met rechtbanken bij dreigende problemen;
- inzet audit-instrumentarium;
- ondersteuning bij het verkennen en realiseren van nieuwe activiteiten (rechtsbijstand moratorium, dwangakkoord en voorlopige voorziening uit art 287 Fw);
- ondersteuning voor bewindvoerderorganisaties om geleidelijke afbouw te realiseren;
- ondersteuning bij overdracht van caseload.

#### **Toegang tot de Wsnp**

De toegang tot de Wsnp voor mensen met schulden verloopt niet altijd even soepel. Uit eerder onderzoek blijkt dat dit voor een deel te maken heeft met de complexe verzoekprocedure voor toelating tot de Wsnp. In mei kondigde het kabinet maatregelen aan om de aanpak van schulden te versterken. Daarbij kondigde het een verkenning aan naar de wisselwerking tussen het buitengerechtelijke en wettelijke schuldsaneringstraject. Deze verkenning vangt aan in het laatste kwartaal van 2018 en zal in de eerste helft van 2019 worden afgerond.

Op basis van de uitkomsten van de verkenning kan bepaald worden of het noodzakelijk en wenselijk is om verdiepend (kwantitatief en/of kwalitatief) onderzoek te doen naar de oorzaken van specifieke knelpunten die uit de verkenning naar voren komen. Bureau Wsnp zal de verkenning waar mogelijk ondersteunen, deelnemen aan expert-sessies en op basis van de bevindingen meewerken aan het realiseren van verbeteringen.

Intussen blijft het monitoren van de uitvoeringspraktijk bij de rechtbanken belangrijk. Bureau Wsnp zal daarom de vaste set gegevens t.b.v. de jaarlijkse Monitor Wsnp blijven verzamelen, analyseren, publiceren en de resultaten inbrengen in gesprekken over verbeteringen.

Met behulp van customer journey onderzoeken, in samenwerking met de VNG en diverse gemeenten, wordt ook aandacht geschonken aan de beleving van de schuldenaar. Mede op basis van die bevindingen zal de komende tijd meer aandacht uitgaan naar de informatieverstrekking van de burger over de Wsnp. In de loop van 2019 wordt de online-informatie voor schuldenaren opnieuw ingericht.

### **Inzet van het dwangakkoord**

Het dwangakkoord, onderdeel van de Wsnp, wordt veel minder ingezet dan bij de introductie in 2008 werd verwacht en gehoopt. Bewindvoerders Wsnp kunnen sinds enkele jaren op basis van een arrangement rechtsbijstand verlenen aan burgers die een verzoek dwangakkoord willen indienen. Zij hebben aangetoond daar zeer succesvol in te zijn. In 2018 zijn de criteria voor deze arrangementen herzien. In 2019 zal de Raad monitoren of de effecten van deze herziening overeenkomen met het doel ervan.

### **Doelstellingen Wsnp**

Doelstelling	Subdoelstelling	Verantwoordelijk	Realisatie 2019
Digitalisering primaire processen	Doorlooptijden van subsidie- en andere verzoeken nemen met minimaal 20% af t.o.v. niveau 2018	Programmadirecteur	Q3/Q4
	Hogere tevredenheid (minimaal 1 niveau) over de processen bij de eindgebruikers t.o.v. laatste KTO-niveau	Programmadirecteur	Q3/Q4
	Lagere administratieve kosten (EUR 35.000,- personele lasten in 2019) voor de Raad door digitalisering	Programmadirecteur	Q3/Q4
	Lagere beheerkosten voor het CRM-deel van de suite en KA t.o.v. 2018	Programmadirecteur	Q3/Q4
Verbetering Dienstverlening	Een (hogere (1 niveau) klanttevredenheid (bereikbaarheid Helpdesk) t.o.v. laatste meting klantbeleving	Programmadirecteur	Q4

	Betere samenwerking met het Juridisch Loket, schuldhulpverlening, bewindvoerders, gerechten en andere relevante stakeholders	Programmadirecteur	Q4
Continuïteit bewindvoerdersorganisaties	Signaleren en afwenden bedreigingen continuïteit van specifieke kantoren	Programmadirecteur	Q1-Q4
	Gecontroleerde afbouw van bewindvoerderspraktijken waar continuïteit niet gewaarborgd kan worden.	Programmadirecteur	Q1-Q4
Verbetering toegang Wsnp	Schuldenaren voor wie een schuldregeling niet mogelijk is, kunnen een kansrijk verzoek Wsnp indienen. Dit blijkt uit het klantreisonderzoek i.h.k.v. De Monitor Wsnp (15e meting)	Programmadirecteur	Q2-Q4
	Gerechten tonen zich in een enquête tevreden over de kwaliteit van de verzoekschriften	Programmadirecteur	Q2-Q4
Verbeteren inzet dwangakkoord	Doelen van de Wsnp worden versterkt (stijging percentage buitengerechtelijke schuldregelingen in NVVK-jaarcijfers met minimaal 10% en minimaal 10% meer dwangakkoorden volgens de Monitor Wsnp)	Programmadirecteur	Q4

### 3.2 TOLKEN EN VERTALERS

De agenda van Bureau Wbtv voor 2019 wordt nadrukkelijk beïnvloed door het programma 'Tolken in de Toekomst', dat een aantal verbeteringen rond de inzet van tolken in het justitiedomein voorbereidt. Hierop aansluitend staan de volgende onderwerpen daarom voor Bureau Wbtv in 2019 centraal.

#### **Nieuw Register beëdigde tolken en vertalers (Rbtv)**

Een van de veranderingen die uit het programma 'Tolken in de Toekomst' voortvloeit, is de herinrichting van het Rbtv. Doel daarvan is om een groter deel van de tolkenpopulatie onder het kwaliteitsbeheer van de Wbtv te brengen, daarmee de kwaliteit en integriteit van meer tolken te waarborgen en beter tegemoet te komen aan de vraag van afnemers dan nu het geval is. Het aangepaste Rbtv zal meer differentiatie van niveaus en integriteitsscreening kennen. Daarnaast wordt een aparte lijst geïntroduceerd met tolken die in noodsituaties kunnen worden ingezet.

Met het oog daarop zal Bureau Wbtv in 2019 naast de reguliere werkzaamheden, extra inspanningen moeten leveren.

Deze werkzaamheden moeten resulteren in:

- een werkend en toegankelijk register dat voldoet aan de criteria uit het programma Tolken in de Toekomst.
- Een werkende en toegankelijke lijst voor noodsituaties die voldoet aan de criteria uit het programma Tolken in de Toekomst.
- Reële mogelijkheden voor tolken die nog niet zijn geregistreerd om hun competenties te versterken zodat zij aan de aangepaste criteria te voldoen.
- Bereidheid en intentie bij tolken die niet staan ingeschreven, om zich te laten registreren.
- Een beter gevuld Rbtv waardoor er geen noodzaak meer is om tolkgegevens buiten het Rbtv en de noodlijst vast te leggen.

#### *Extra werkzaamheden*

De afhandeling van de bulk aan extra inschrijvingsverzoeken die naar verwachting voortvloeit uit de herinrichting van het Rbtv, vraagt extra capaciteit in 2019 omdat:

- het nieuwe register (o.a. t.b.v. een verbeterde inzet en aanbestedingstrajecten) zo snel mogelijk na oplevering ook gegevens van tolken moet bevatten die aan de nieuwe eisen voldoen;
- een inschrijfverzoek binnen de wettelijke termijn van zes weken moeten worden afgehandeld.

Met het oog op de gewijzigde criteria is ook te verwachten dat vaker een beroep wordt gedaan op de Commissie btw, die adviseert over complexe dossiers. Dit geldt tevens voor de afhandeling van bezwaren, beroepen en klachten. De ondersteuning die Bureau Wbtv secretariael en inhoudelijk aan de diverse adviescommissies levert, zal verhoudingsgewijs toenemen en extra inspanningen vragen in 2019.

Voor deze extra werkzaamheden is een separate begrotingsclaim gelegd.

#### *Passend contact*

De herinrichting van het Rbtv brengt ook de noodzaak met zich mee in de secundaire processen te zoeken naar optimalisatie. Zo zal Bureau Wbtv in 2019 de volgende zaken oppakken:

- verder inzetten op het toepassen van LSD (luisteren, samenvatten en doorvragen) bij telefonisch contact en het horen van klagers;
- de website doornemen op inhoud en Klare Taal en waar nodig corrigeren;
- medewerkers ondersteunen bij telefonische communicatie met een belcoach;
- het geven van structurele feedback integreren binnen de afdeling;
- waar een inschrijvingsverzoek niet wordt gehonoreerd, zal Bureau Wbtv zoveel mogelijk proactief optreden richting tolken om potentiële geschillen snel en laagdrempelig te beslechten, in het uiterste geval tijdens de bezwaarfase.

Deze inspanningen moet ertoe leiden dat de communicatie en relevante kennisdeling met tolken, vertalers en overige geïnteresseerden geleidelijk efficiënter en doeltreffender verlopen.

#### **Digitalisering processen (Quartz/portaal Wbtv)**

Het voornemen is een aantal benodigde (kleine) aanpassingen van het huidige ICT-systeem Quartz Wbtv vóór inwerkingtreding van het gewijzigde Besluit btw uit te voeren.



Aansluitend zal in 2019 de benodigde nieuwbouw van de applicatie Quartz Wbtv van start gaan en in hetzelfde jaar worden afgerond. Hiervoor is een separate begrotingsclaim gelegd. Deze nieuwbouw wordt extern uitbesteed. Bureau Wbtv zal ondersteuning leveren om functionaliteiten te ontwerpen, te testen en te implementeren.

Resultaat is:

- een toekomstbestendig applicatielandschap dat voldoet aan de eisen uit de Enterprise Architectuur van de Raad;
- een werkende structuur om de applicaties efficiënt te kunnen beheren.

### Compliance

Bureau Wbtv past compliancy al enige tijd toe als uitgangspunt bij de verlenging van inschrijvingen (controle van de verplichte bijscholing). Bureau Wbtv zal in de tweede helft van 2019, eerder zover mogelijk, bezien waar deze werkwijze nog meer toegepast kan worden zonder af te doen aan de kwaliteit van het proces. Toezicht en controle (via steekproeven) blijven in 2019 doorlopen maar krijgen extra aandacht, ook vanuit de afdeling Kwaliteit. Deze inspanningen moeten ertoe leiden dat de primaire processen nog efficiënter verlopen voor de tolken, maar ook voor Bureau Wbtv.

### Klanttevredenheid

Op basis van de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek, dat in de tweede helft van 2018 is gehouden onder ingeschreven tolken en vertalers, afnemers van tolk- en vertaaldiensten en bezoekers van de Wbtv-site, bereidt Bureau Wbtv in 2019 verbeteracties voor en voert deze uit om zijn dienstverlening te versterken. Verbeteringen worden gewogen op (financiële)haalbaarheid en wenselijkheid alvorens eventueel te implementeren. Uiteindelijk moet dat bijdragen aan een hogere klanttevredenheid bij een volgende meting.

### Doelstellingen Wbtv

Doelstelling	Subdoelstelling	Verantwoordelijk	Realisatie 2019
Nieuw Register Beëdigde tolken en vertalers	Een werkend en toegankelijk register dat voldoet aan de criteria uit het programma Tolken in de Toekomst	Programmadirecteur	Q2
	Reële mogelijkheden voor tolken die nog niet zijn geregistreerd om hun competenties te versterken zodat zij aan de aangepaste criteria te voldoen	Programmadirecteur	Q1-Q4
	In de eerste 12 maanden na implementatie van het nieuwe Rbtv, dient 2/3 van alle tolken op lijstjes van afnemers en bureaus een verzoek tot inschrijving in of oriënteert zich op de kansen voor registratie.	Programmadirecteur	Q1-Q4

	Een beter gevuld Rbtv waardoor er geen noodzaak meer is om tolkgegevens buiten het Rbtv te gebruiken	Programmadirecteur	Q2-Q4
Passend contact	Verbeterde klanttevredenheid (minimaal 1 niveau) op het gebied van communicatie en besluitvorming t.o.v. KTO 2018	Programmadirecteur	Q1-Q4
	De online informatie voor de Wbtv wordt door gebruikers minimaal 1 niveau hoger gewaardeerd dan in KTO 2018		Q1
	Versterken zelflerend vermogen van Bureau Wbtv door deelname aan training dialoogvaardigheden en teamcoaching	Programmadirecteur	Q1-Q4
	Percentage bezwaar- en beroepsprocedures (van afwijzingen) daalt t.o.v. 2018,. Vergroten klanttevredenheid over de inschrijfprocedure t.o.v. KTO 2018 met minimaal 1 niveau	Programmadirecteur	Q2-Q4
Digitalisering processen (Quarz/portaal Wbtv)	Een toekomstbestendig applicatielandschap dat voldoet aan de eisen uit de Enterprise Architectuur van de Raad	Programmadirecteur	Q2-Q4
	Een werkende structuur om de applicaties efficiënt te kunnen beheren	Programmadirecteur	Q2-Q4
Compliance	Efficiencyverbetering door versterkte toepassing compliance bij beoordeling bijscholingsverplichting (verlenging inschrijving)	Programmadirecteur	Q3/Q4

### 3.3. LEGAL AID

#### **Flexibilisering asielketen**

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte III en in de Strategische Agenda van JenV wordt het voornemen om tot een flexibeler asielsysteem te komen duidelijk verbonden met een bredere maatschappelijke context. Het gaat om meer dan het brengen van rust in de processen in en rond de asielketen. De flexibilisering van het asielsysteem moet ook nadrukkelijk een bijdrage leveren aan de maatschappelijke thema's eromheen. Om deze flexibiliteit te realiseren is het programma Flexibilisering Asielketen opgestart. Dit programma draagt bij aan de beleidsinzet op nationaal en lokaal niveau. Het beoogde flexibele asielsysteem kan enerzijds landelijk beter inspelen op fluctuaties in de instroom, en draagt anderzijds bij aan een vroegtijdig onderscheid tussen meer en minder kansrijke asielverzoeken en een snelle en effectieve aansluiting op het huisvestings- en integratieproces, dan wel effectieve terugkeer.

De Raad maakt geen onderdeel uit van de zogenaamde 'kleine keten' (IND, COA en DT&V), doch is als onderdeel van de asielketen een onmisbare gesprekspartner. Om die reden is de afdeling Legal Aid van de Raad actief in de verschillende (landelijke) programma's. De Raad vindt dat hij vertegenwoordigd moet zijn in de programmaraad.

Naast de substantiële bijdrage die vanuit Legal Aid wordt geleverd bij de diverse programma's, projecten en pilots vinden op de 5 asielcentra reguliere werkzaamheden vanuit de Raad plaats. Hiermee levert Legal Aid een belangrijke bijdrage en waarborg voor de rechtsbescherming van asielzoekers.

In januari 2019 zal de Raad aan het ministerie van JenV toelichten hoe wordt omgegaan met de bevindingen en aanbevelingen uit het rapport van AEF over de afdeling Legal Aid.

## HOOFDSTUK 4: BEDRIJFSVOERING

### 4.1. INNOVATIE, INFORMATIEVOORZIENING EN INFORMATIETECHNOLOGIE

#### **Innovatie en Informatievoorziening**

Innovatie en informatievoorziening leveren een belangrijk aandeel in de ontwikkeling van de Raad. De informatietechnologie is daar een wezenlijk onderdeel van.

#### *(Bestuurlijke) Informatievoorziening*

Met het vorm geven van de (Bestuurlijke) Informatievoorziening bij de Raad wordt vastgesteld hoe wij onze gegevens (informatie) verzamelen (1), vastleggen (2), verwerken/veredelen (3) en verstrekken (4)<sup>2</sup>. Om meer integraal te kunnen werken, compliant, informatiegestuurd en op risico's gemanaged, zullen in de toekomst andere (zwaardere) eisen worden gesteld aan onze informatievoorziening. Hoe krijgen we de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plek en zo dat deze aansluit op de geformuleerde doelen van de Raad en de informatiebehoefte (in- en extern)?

Om deze uitdagingen te realiseren speelt het werken en (be)sturen op basis van informatie een fundamentele rol. Het gaat daarbij niet alleen om het benutten van de eigen gegevens voor het genereren van goede en toegankelijke management- en stuurinformatie, maar juist ook om het benutten van gegevens van buiten de Raad, ook ongestructureerde data. Deze management- en stuurinformatie wordt niet (meer) alleen ingezet voor de Raad, maar ook ten behoeve van de ketenpartners. Hier ontstaat een belangrijke relatie met de gewenste regierol van de Raad.

Zoals in de Strategische Agenda van JenV 'Samen werken aan recht en veiligheid' staat te lezen zijn er grote maatschappelijke effecten te verwachten van (in) de informatietechnologie. In dat licht zal de Raad zijn bedrijfsprocessen voor de Wrb, Wsnp en Wbtv optimaliseren en daar waar nodig opnieuw ontwerpen. Daarbij wordt rekening gehouden met de ontwikkeling van o.a. informatie-uitwisseling in de keten (de 'informatiepositie van de Raad'), data science/data-analyse, integraal en informatiegestuurd werken (IGW), risicogestuurd werken en compliance.

Met de uitvoering van het programma Quartz worden onze bedrijfsprocessen in de toekomst met moderne ICT ondersteund. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die o.a. 'procesmining' en 'robotisering' bieden. Analyse van 'big data' hoort daarbij. De Raad gaat vanaf 2019 actief data-experimenten opzetten.

#### **Informatietechnologie. Welke ICT-projecten krijgen de komende jaren aandacht?**

##### *Quartz-Wsnp*

In Q1 van 2019 wordt Quartz-Wsnp (CRM) opgeleverd en in productie genomen. De gewenste aanvullende functionaliteit zal daarna nog (verder) ontwikkeld worden.

##### *Quartz-Wrb*

De afronding van Quartz-Wsnp betekent tevens de start van de ontwikkeling van Quartz-Wrb. Quartz-Wrb is de meest omvangrijke en complexe voorziening die de Raad ontwikkelt. De looptijd voor de ontwikkeling is naar verwachting drie jaar. Het is een 'groter dan 5 miljoen ICT-project'. De huidige applicatie voor de Wrb is 'end-of-life', daardoor storingsgevoelig en duur in beheer.

---

<sup>2</sup> Uitgebreide definitie: Alle activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen -in engere zin- (kiezen uit alternatieve mogelijkheden), het doen functioneren en het beheersen van een huishouding, en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd.

De continuïteit van het primaire proces is in gevaar. Met het ministerie zullen gesprekken plaatsvinden over het meest wenselijke scenario voor de applicatievernieuwing. Die gesprekken dragen tevens bij aan het in beeld brengen van de noodzakelijke kosten, waarvoor separaat reeds een begrotingsclaim is ingediend.

#### *Quartz-Wbtv*

In 2019 zal er ook rekening gehouden worden met de ontwikkeling van Quartz-Wbtv. Deze ontwikkeling start naar aanleiding van de resultaten van het programma 'Tolken in de Toekomst'. Over de 'wat en hoe' er precies ontwikkeld wordt, vindt in de eerste helft van 2019 afstemming plaats.

#### *Portal-functionaliteit*

Alle hiervoor genoemde Quartz-applicaties hebben 'portal-functionaliteit' waarmee het contact en de afhandeling met de gebruikers plaatsvindt. Het ontwikkelen van de portal-functionaliteit op basis van een nieuw platform (Mendix) zal in Q4 van 2018 starten en verder in 2019 op de agenda staan.

#### *Piket-App*

De Raad heeft in 2017 de innovatieprijs gewonnen met het ontwerp van de 'Piket App'. We zijn nu in het stadium dat de planvorming is afgerond en dat een technisch ontwerp kan worden opgesteld. Afhankelijk daarvan wordt de ontwikkeling aan- of inbesteed. Voordat tot implementatie wordt overgegaan, zal uiteraard eerst een test met een beperkte groep advocaten worden gedaan.

#### *Professioneel beheer*

Tegelijk met alle technologische vernieuwing bij de Raad vindt er een professionalisering plaats van de ondersteunende functie voor de technische en functionele infrastructuur van de Raad. De Raad ontwikkelt in dat kader een vakbekwame (beheer)organisatie op gebied van o.a.:

- technisch-/infra- en functioneel beheer gebaseerd op een gebalanceerde afweging (strategie) tussen insource en outsource;
- architectuur (technisch-, informatie- en EA);
- uitvoering van informatiebeleid (als afgeleide verantwoordelijkheid van de CIO);
- uitvoering van informatiebeveiligingsbeleid/-security (als afgeleide verantwoordelijkheid van de CISO);
- uitvoering van de I-Strategie (als afgeleide verantwoordelijkheid van CIO).
- privacy/AVG.

#### *Procesinformatie en -performance*

Alle processen binnen de Quartz-bedrijfsapplicatie zijn voorzien van tools om (nagenoeg) realtime gegevens uit die keten te halen. Deze gegevens worden continue gemonitord en kunnen worden verwerkt tot managementinformatie gekoppeld aan de operationele IT-processen. Hiermee kan de processturing worden verbeterd bijvoorbeeld, door te kunnen anticiperen op gebeurtenissen aan de hand van meetgegevens. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een toename van aanbod, verstoringen in de keten, etc.

#### *Audits*

In 2019 zal op twee onderwerpen door de (beheer)organisatie door middel van een audit (intern of extern) worden vastgesteld of de Raad compliant is op het gebied van:

- de AVG, voor zowel haar bestaande als haar nieuwe ICT-voorzieningen;
- de Baseline ICT Management. Aan de meeste eisen die gesteld worden in de Baseline ICT Management wordt door de Raad voldaan. Op een aantal onderwerpen ontbreekt nog de beschrijving van de procedures die reeds worden gevolgd, zodat een betere controle op de naleving hiervan kan worden uitgevoerd.

De uitkomsten van deze audits worden gedeeld met I-control van het ministerie van J&V.

### Doelstellingen innovatie, informatievoorziening en informatietechnologie

Doelstelling	Subdoelstelling	Verantwoordelijk	Realisatie 2019
Portfoliomanagement (PFM) in uitvoering	Het portfolioproses is in werking en er wordt door het DT a.h.v. PFM gestuurd	Programmadirecteur	Q1 – Q4
Innovatie en Informatiemanagement	Er is een (contouren)plan voor de organisatie van de informatievoorziening bij de Raad opgesteld en goedgekeurd	Verandermanager	Q4
Informatietechnologie	Realisatie Wsnp CRM	(gedelegeerd)opdrachtgever	Q1
Informatietechnologie	Realisatie Wbtv CRM 2016	(gedelegeerd)opdrachtgever	Q4
Informatietechnologie	Realisatie Wrb is in gang gezet	(gedelegeerd)opdrachtgever	Q2 – Q4
Informatietechnologie	Realisatie portals	Manager DFF	Q1-Q4
Informatietechnologie	Ontwikkeling van een vakbekwame beheerorganisatie	Manager DFF	Q4
Informatietechnologie	Audit op gebied: -AVG compliance -Baseline ICT Management	Manager DFF	Q2

## 4.2. DE ORGANISATIE VAN DE RAAD

### Wendbare organisatie

Voor het (meer) wendbaar maken van de organisatie zijn de volgende onderwerpen van belang: duurzame inzetbaarheid, leiderschap en flexibiliteit.

#### *Duurzame inzetbaarheid en aanpassingsvermogen (flexibiliteit)*

Duurzame inzetbaarheid vertaalt zich in medewerkers die zelf stappen zetten in hun verdere ontwikkeling en het verhogen van hun eigen inzetbaarheid. Hierbij zijn zij in staat om zich aan te passen aan wat nodig is voor nu én voor later. Belangrijke factoren zijn: vitaliteit, persoonlijke en professionele groei, en de balans tussen werk en privé. Met aanpassingsvermogen wordt beoogd dat medewerkers zich gemakkelijk aan kunnen passen aan veranderde omgeving, werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden en gedragingen van anderen.

In het medewerkersbelevingsonderzoek dat medio 2018 is uitgevoerd, geven medewerkers aan dat zij bovengemiddeld tevreden zijn over de mate waarin zij zelf actief werken aan de verhoging van de eigen inzetbaarheid, de mate waarin werk- en privéleven in balans zijn en de faciliteiten die de Raad hen biedt in het kader van inzetbaarheid en ontwikkeling.

In 2019 zal de aandacht op dit onderwerp onveranderd hoog blijven. Met de veranderingen in de werkprocessen waarin compliance de nieuwe werkwijze is, wordt er een groter beroep gedaan op de communicatieve vaardigheden.

Het in toenemende mate digitaliseren van werkprocessen en het op een andere manier verwerken van informatie vraagt op een hoger niveau digitale en analytische vaardigheden van medewerkers.

Deze veranderingen die er nu daadwerkelijk op afzienbare tijd aankomen, vragen om aanpassingsvermogen van medewerkers. Veranderingen zullen vanaf heden de enige constante zijn, hetgeen betekent dat de Raad als organisatie wendbaar moet zijn met flexibele medewerkers.

#### *Flexibele schil*

De bekostiging van de Raad is op dit moment afhankelijk van het aantal afgegeven toevoegingen, waarbij afspraken zijn gemaakt om in geval van een daling met bandbreedtes voor de bekostiging te werken. De Raad zal in 2019 onderzoeken op welke wijze in de personeelsformatie met een flexibele schil kan worden gewerkt (tot maximaal 5%).

#### *(Eigentijds) leiderschap*

Zoals gezegd zullen de veranderingen de komende jaren binnen de Raad groot zijn. Tegelijkertijd moet voorkomen worden dat de werkdruk onnodig hoog wordt. Dit vraagt om goed en eigentijds leiderschap. Naast het managen van de genoemde ontwikkelingen en het optimaal ondersteunen van de medewerkers hierbij, zal de aansturing op de productiviteit eveneens van groot belang blijven. Immers, de winkel blijft tijdens de verbouwing gewoon open.

In 2018 is het MD-programma formeel afgerond en is de nieuwe HR-cyclus ingevoerd. De managementontwikkeling zal echter ook in 2019 een prominente plek innemen, zodat de leidinggevendenden voldoende geëquipeerd zijn om medewerkers optimaal te begeleiden in de komende jaren van sterke verandering. Er zullen voor hen continu instrumenten ingezet blijven worden als coaching, intervisie en training.

Het zogenaamde 5R model (richting – ruimte – resultaat – rekenschap – relatie) wordt bij al deze activiteiten in het oog gehouden. De kern van het 5R model betekent namelijk dat er een volwassen relatie is tussen leidinggevende en medewerker, waarbinnen de leidinggevende richting en ruimte geeft en de medewerker resultaten levert, waarover hij of zij rekenschap aflegt. Deze volwassen relatie wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, respect en een gevoelde inspanningsverplichting.

#### **Business case 'Integraal werken': organisatie inrichting en huisvesting**

De Raad heeft zoals in de inleiding gezegd is in het tweede kwartaal van 2018 een extern organisatieadviesbureau ingeschakeld om samen met de OR de business case 'Integraal werken' uit te werken. In deze business case worden uiteenlopende thema's onderzocht, zodat helder wordt welke wijze van werken het beste bij de toekomstige rol van de Raad past en welke huisvestingskeuzes hierbij ondersteunend zijn. Tevens zal inzichtelijk worden gemaakt wat de consequenties en de, i.h.k.v. goed werkgeverschap, te treffen maatregelen zijn in geval locaties worden afgestoten. De verwachting is dat de business case in het vierde kwartaal 2018 is afgerond en dat de resultaten vanaf het eerste kwartaal 2019 zullen worden geëffectueerd. Het advies over integraal werken heeft consequenties voor de inrichting en huisvesting van de organisatie. De insteek van het directieteam is al veel langer gericht op het meer op elkaar betrekken van afdelingen en het efficiënter beheersen en inrichten van de productie.

De organisatie loopt mee in de rijksbrede aanpak waarbij de verduurzaming van het vastgoed wordt aangestuurd vanuit de 'DG Stuurgroep Verduurzaming rijks- en maatschappelijk vastgoed'. In samenspraak met DH&F wordt bezien hoe invulling wordt gegeven aan de duurzaamheidsdoelstelling van het rijk. Hierbij wordt rekening gehouden met de ontwikkelingen die spelen op het gebied van huisvesting volgend uit de business case integraal werken.

### **Effecten in het werk (vlootschouw)**

Functies binnen de Raad gaan veranderen. Door bovengenoemde ontwikkelingen en met behulp van de uitkomsten van de business case integraal werken, zal de Raad een plan maken. Met behulp van dit plan ontstaat er onder andere een duidelijk beeld wat de effecten zijn op het werk van de Raad, zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht, en wat de huidige situatie en de potentie is van het personeelsbestand (vlootschouw). Hoewel op dit moment nog niet geheel duidelijk is wat dit betekent voor de functies binnen de Raad, kan wel vastgesteld worden dat de volgende competenties nog belangrijker worden: digitale vaardigheden, analytische vaardigheden, communicatieve vaardigheden en flexibiliteit.

De Raad zal daarom KOERS-activiteiten actief blijven inzetten om de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers (verder) te vergoten, zodat zij het vermogen hebben om zich aan te passen aan de veranderende werkcontext, taken en verantwoordelijkheden.

### **Herijking functiegebouw**

Een logisch vervolg op de business case integraal werken, de vlootschouw en het transitieplan, is de herijking van de functies binnen de Raad. Het functiegebouw zal daarom in de loop van 2019 worden herijkt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het functiegebouw van het Rijk en waarbij de functies op een meer generieke wijze worden beschreven. Er zal een geïntegreerd en SMART-geformuleerd plan komen op basis van het hogere doel, waaronder het vormgeven van de organisatieverandering en het realiseren van cultuur- en gedragsverandering. Vragen die hierbij van belang zijn, zijn: Waar komen we vandaan en waar gaan we naar toe? En hoe ingrijpend is deze verandering voor de medewerker? Dit zorgt voor de juiste aandacht en inzet van de organisatie, tijdens de herijking van het functiehuis én na de oplevering.

### **Integriteit**

Integriteit staat continu hoog in het vaandel van de Raad. Activiteiten die hiervoor in 2018 zijn ingezet zijn bijvoorbeeld interactieve workshops over gebruik van sociale media, kernwaardensessies in relatie tot integriteit, het geven van feedback. In 2019 blijft dit een terugkerend onderwerp dat tijdens werkoverleggen wordt besproken. Eind 2019 worden voorbereidingen getroffen die nodig zijn om over te gaan op de integriteitsverklaring van de overheid.

### **Banenspraak instroom arbeidsbeperkten**

De Raad voldoet niet aan het quotum. Voor 2019 zal deze uit ruim zeven arbeidsplaatsen moeten beslaan. Inmiddels is er een overeenkomst met de stichting Studeren en Werken Op Maat. Daarnaast zijn de uitzendbureaus met wie de Raad een mantelovereenkomst heeft geïnformeerd over de functies die wij voor deze doelgroep relevant vinden. Het werving- en selectiebeleid is zal zodanig aangepast dat bij externe vacatures eerst gekeken wordt naar plaatsingsmogelijkheden voor een arbeidsbeperkte. Het netwerk van externe organisaties die we momenteel inzetten wordt verder uitgebreid.

### **Ambtenarenstatus**

Als gevolg van de Wet normalisering rijksambtenaren (Wnra), zullen de medewerkers van de Raad vanaf 1 januari 2020 ambtenaar worden.

De gevolgen zijn beperkt. De belangrijkste veranderingen gaan vooral over de ambtseed, integriteitsvoorschriften, geheimhouding en beperkingen in het openbaren van gedachten en gevoelens en beperkingen in het recht van vergadering en betoging.

Veel onderwerpen zijn in een iets andere vorm al niet onbekend voor de Raad. Een belangrijke verandering is wel dat de medewerkers van de Raad de ambtseed of ambtsbelofte moeten gaan afleggen.

Nog niet alle veranderingen zijn op dit moment al in beeld. Duidelijk is wel dat de Raad zijn eigen CAO Rechtsbijstand en de arbeidsovereenkomst op basis van het Burgerlijk Wetboek behoudt. Zoals ons nu bekend is, blijft de pensioenvoorziening onveranderd. In 2019 zal de Raad in overleg met het departement van JenV voorbereidingen hiervoor treffen.



### Digitalisering - E-facturatie

In 2019 wordt een volgende stap gezet in de digitalisering. In 2017 is een nieuw financieel pakket geïmplementeerd. Door deze implementatie werd het mogelijk om facturen digitaal in te lezen, wat eind 2018 zal worden gerealiseerd. In 2019 zal de laatste stap gezet worden zodat de administratie klaar is voor e-facturatie.

### Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)

De Raad neemt, waar mogelijk, het overheidsprogramma Duurzaam Inkopen en de criteria zoals gepubliceerd op PIANOo ([www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)) in acht. Dit zal in eerste instantie in het huisvestingsplan (en faciliteiten) worden betrokken.

### Doelstellingen wendbare organisatie en HRM

Doelstelling	Subdoelstelling	Verantwoordelijk	Realisatie 2019
Duurzame inzetbaarheid en aanpassingsvermogen medewerkers vergroten (flexibiliteit)	Scholing- en trainingsprogramma voor medewerkers	Manager DFF	doorlopend
(Eigentijds) leiderschap	Coaching-, intervisie- en trainingsprogramma voor medewerkers	Manager DFF	doorlopend
Transitie als gevolg van Compliancy en Business case integraal werken	Vlootschouw wordt uitgevoerd Huisvestingsplan op-/bijstellen en uitvoering aan geven Functiegebouw wordt herijkt Haalbaarheid Flexibele schil (5%)	Manager DFF	Q1 Q1 Q4 Q4
Integriteit	Vorbereidingen mbt overgang naar integriteitsverklaring van de Overheid.	Manager DFF	Q4
Banenafpraak instroom arbeidsbepkerkten	Verdere aanpassing werving- en selectiebeleid en aanpassing strategische personeelsplanning en uitbreiding van het netwerk van externe organisaties.	Manager DFF	Q1
Ambtenarenstatus	Vorbereidingen treffen op het gebied van de ambtseed/ambtsbelofte, integriteitsvoorschriften en geheimhouding	Manage DFF	Q3
E-facturatie	Implementatie afgerond	Manager DFF	Q4
Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)	Uitgangspunten MVI betrekken in huisvestingsplan en uitvoering	Manager DFF	Q1

## HOOFDSTUK 5: RISICOANALYSE EN BEHEERSMAATREGELEN

<b>Risico's</b>	<b>Beheersmaatregelen</b>
Verstoring van balans tussen activiteiten in het kader van stelselvernieuwing en het reguliere proces.	Werken aan draagvlak voor vernieuwing. Geleidelijke doorvoering veranderingen. Door portfoliomanagement prioriteiten goed bepalen, keuzes maken en gevolgen accepteren
Financiële tekorten bij de Raad door gehanteerde financieringsystematiek.	Financieringsystematiek integraal herijken met gezond financieel perspectief voor de Raad voor ogen. Voor 2019 een negatieve exploitatie accepteren indien investeringen voldoende waarde hebben.
Onzekerheden (ook financieel) bij de uitvoering van grote projecten (IT)	Raad volgt richtlijnen van het Handboek portfoliomanagement en organiseert externe deskundigheid (o.a. projectleiding, quality-assurance) Sturing op grote IT-projecten versterken. BIT-toetsing doorlopen.
Onzekerheid over beleidskeuzes met betrekking tot het stelsel en bijbehorende wetgevingsmaatregelen	Nauwe samenwerking met programma Rechtsbijstand bij de Tijd Intensief overleg met eigenaar en opdrachtgever Vasthouden aan eigen visie en koers.
De urgentie om snel tot verbetering van het financieel perspectief voor rechtsbijstandverleners te komen is groot. Er is een risico van weerstand tegen kwaliteitsverbetering en vernieuwing binnen het stelsel vanuit rechtsbijstandverleners indien Kabinet te weinig perspectief op een redelijke vergoeding biedt. Toenemend risico op misbruik.	Verkennen mogelijkheden om andere aanbieders in te zetten die vergelijkbare kwaliteit tegen lagere tarieven kunnen leveren. Financiële ruimte voor verhoging toevogetarieven zoeken in voorkomen van de noodzaak om geschillen op te lossen via een toevoeging. Overleg met advocatuur en mediators blijven zoeken en houden.
De wijze van bekostiging van de Raad houdt geen rekening met de noodzakelijke investeringen voor het Quartz-programma	Financieringsystematiek integraal herijken met gezond financieel perspectief voor de Raad voor ogen. Afspraken maken over Quartz.
Gebrek aan sturing op de eerste lijn	De Raad steunt het initiatief om het Loket rechtstreeks onder het departement te laten ressorteren. De Raad zal het departement van advies dienen over het met betrekking tot de dienstverlening van het loket te voeren beleid en de afstemming daarvan op andere voorzieningen en op de tweede lijn.

## **Bijlage: Trends uit de toekomstverkenning geschiloplossing**

In de toekomstverkenning zijn de volgende trends gesignaleerd. Zij geven de mogelijke en zelfs waarschijnlijke richtingen aan waarin het stelsel van gesubsidieerde rechtsbijstand en breder, de geschiloplossing in Nederland, zich zullen gaan bewegen. Hoe precies, en met welke mate van zekerheid, dat valt niet te voorspellen. Maar dat ze van invloed zullen zijn is evident.

Welke toekomst ziet de Raad voor zich? Op welke wijze gaan wij gewicht en vorm aan de trends, hoe werken die door in onze strategische keuzes en agenda voor de korte, midden en langere termijn? Dat is de opgave waarvoor de Raad zich nu gesteld ziet: om aan de hand van deze trends en andere actuele ontwikkelingen (zoals de uitkomsten uit de Re-design en de aanstaande brief van de minister) zijn strategische koers te bepalen.

### **Technologische ontwikkelingen**

#### **Digitalisering juridische dienstverlening, artificiële intelligentie en online geschilbeslechting**

- Grote groei in **technologische ontwikkelingen** en **artificiële intelligentie**. Opkomst van chatbots en messaging-apps.
- Opkomst **emotionele intelligentie**: chatbots herkennen en gebruiken emoties via webcam.
- Experimenten met chatbots en apps in juridische dienstverlening, waarbij gebruikers zelf en samen aan de slag gaan (**self-lawyering** en **unbundling**).
- Technologie ondersteunt ook **guided pathways**; gevalideerde oplossingsroutes voor veelvoorkomende problemen die mensen zelf, samen en zo nodig met enige ondersteuning kunnen gebruiken.
- Snelle **intelligente zoeksystemen/algorithm**en vervangen routinewerk; advocaat komt pas aan bod als er formele stappen nodig zijn of als er sprake is van complicerende omstandigheden. Maar ook angst bij publiek voor algoritmen.
- Binnen commerciële advocatenkantoren worden deze ontwikkelingen omarmd. **Sociale advocaten raken achterop** omdat ze de investeringen niet kunnen opbrengen.
- **Digitalisering geschilbeslechting**: geautomatiseerde diensten zijn in opkomst, maar niet onbetwist of eenvoudig te realiseren. Denk aan E-court en KEI, en ook Engelse online court.

### **Politieke trends**

#### **Terugtrekkende overheid, nadruk op zelfredzaamheid, stabiel vertrouwen**

- Overheidsbeleid stelt **hoge eisen** aan, en heeft hoge verwachtingen van **zelfredzaamheid** van burgers.
- Er bestaan **behoorlijke verschillen tussen burgers** in de mate waarin zij deze zelfredzaamheid aan kunnen.

- De Nationale ombudsman signaleert dat minder-zelfredzamen tegen **fysieke en digitale drempels en regels** oplopen voor en tijdens schuldhulpverleningstrajecten en andere sociale voorzieningen
- Drie **decentralisaties in het sociale domein**: van jeugdzorg naar jeugdhulp, van AWBZ naar WMO, en meedoen naar vermogen, de participatiewet. Transitie verlopen wel moeizaam.
- Het **vertrouwen in instituties blijft constant**. Maar zodra mensen in juridische procedures verzeild raken, krijgt het vertrouwen een knauw. Het duurt lang, kost veel en lost maar een deel van het probleem op.

## Ecologische trends

### Verduurzaming en conflicten over keuzes en tempo

- De **energietransitie** zal de komende jaren versnellen. Nederland gaat van het gas af.
- **Aantal en intensiteit van (juridische) conflicten** door energietransitie? Denk aan aardbevingsschade, luchtkwaliteit, overgang van gas naar ander energiebronnen, weerstand in landschappelijke gebieden tegen windmolens en bijvoorbeeld hoogspanning.
- Met een **intensiever gebruik van de leefomgeving** loopt de **kans op conflict** op, zoals bij de toenemende schaalgrootte in de intensieve veehouderij.
- **Dierenwelzijn** speelt een grote rol bij maatschappelijke discussies en conflicten. Toename in betrokkenheid kan leiden tot conflict (Oostvaardersplassen).

## Economische trends

### Veranderingen op de markt, disruptieve aanbieders en privacy bewustzijn

- Digitale tijdperk biedt tal van mogelijkheden voor **nieuwe (disruptieve) business modellen**, bijvoorbeeld 'Netflix' en 'Uber'. Softwareaanbieders automatiseren het juridische werkproces.
- Meer startups houden zich bezig met artificiële intelligentie, zoekmogelijkheden en *blockchain*. Rocket lawyer is inmiddels actief in Nederland.
- **Rol van advocaten wordt anders** en hun werk wordt door **algoritmes en slimme systemen** ondersteund. Algoritmes krijgen ook voet aan de grond in de rechtspraak.
- (Gratis) apps zijn een nieuwe en goedkope manier om juridisch advies te krijgen. Dit aanbod sluit aan op de verwachtingen en zelfs de behoeften van consumenten.
- **Branchevervaging** (zoals Hema en rechtsbijstandverzekering): het is te verwachten dat disruptieve aanbieders toetreden op de juridische markt. Gedragsregels van de Orde van Advocaten kunnen in de weg staan; hoe pakt dat uit?
- Online dienstverlening is gewoon en m.n. jongeren willen flexibele oplossingen.

- Kans voor traditionele spelers om tegengewicht te bieden via klantenbinding en te bouwen aan vertrouwen. **Maar voor de meeste burgers geldt dat ze maar een keer in hun leven een juridisch probleem hebben.**
- Digitalisering gaat nieuwe fase in: 5G en *blockchain*. Nieuwe kansen voor **The Internet of Things**.
- **Data krijgen een beslissende rol**. Dit biedt kansen voor commercie (*commodities*) en het publieke domein. Het hebben is een goudmijn – en dus van grote strategische betekenis.
- **Groeiende zorg over privacy**. Maatschappelijke discussie over het gebruik van data en de waarde van identiteit.

## Juridische trends

### Alternatieve geschiloplossing, versimpeling van procedures en specialisering

- Behoeft aan **probleemoplossing zonder juridische geschilbeslechting** heeft tal van mogelijkheden doen ontstaan op gebied van mediation, ombudsmannen, neutrale conflictoplossers. **Maar er wordt slechts mondjesmaat gebruik van gemaakt.**
- **Spreekuurrechters**. Deze vorm van rechtspraak komt tegemoet aan de vraag naar geschilbeslechting op een snelle, laagdrempelige en goedkope manier.
- **Any door goes**: men kan overal terecht kan voor oplossing van een probleem. Dus bij diverse hulpverleners en instanties in het sociale en publieke domein.
- Juridische sector stelt meer en meer **rechtvaardigheid in relaties** tussen mensen centraal. Ze moeten veilig, goed en effectief met elkaar omgaan.
- **Innovatieve oplossingen** zouden meer ruimte kunnen krijgen als belemmerende wet- en regelgeving wordt weggenomen. Een gelijk speelveld is nodig. Dat is er niet voor nieuwkomers op de juridische markt.
- Een **transparante markt en een onafhankelijk toezichthouder** zijn eveneens van belang.
- Ook te ontwikkelen **'oplossingsroutes'** -vaste, bewezen routes/procedures die leiden tot passende oplossingen- kunnen leiden tot laagdrempelige, vereenvoudigde conflictoplossing.
- Er is een trend naar **toenemende specialisatie van advocaten**. Dit draagt bij aan een duidelijker aanbod. Maar prijsopdrijvend effect.
- Groeiende vraag naar **HBO-juristen en paralegals** voor het minder complexe werk.