

Rechtsbijstand in tijden van verandering



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Terugblik op het jaar met leden van het managementteam	4
Het drukste jaar ooit voor Legal Aid	8
Nieuwe organisatiestructuur	13
Het effect van corona op de keten	17
Kenniscentrum: samen werken aan een lerend stelsel	21
Informatiepunt Digitale Overheid wijst burgers online de weg	24
I-strategie als leidraad.....	26
De puzzel van de stelselvernieuwing	32
Quick scan Wsnp geeft inzicht in hoe toegang Wsnp beter kan	36
Interview met leden van de Raad van Advies	38
Jaarverslag Raad van Advies 2020	41
Cijfers, balans en rekening van baten en lasten 2020	44
Adressen en samenstelling Raad voor Rechtsbijstand	46

RECHTSBIJSTAND IN TIJDEN VAN VERANDERING

Voorwoord

Door de komst van COVID-19 bevonden we ons afgelopen jaar in crisistijd. Juist dan is het belangrijk mensen die in de knel komen van goede rechtsbijstand te voorzien. Daarom zette de Raad de schouders eronder en bleef het de werkzaamheden, grotendeels vanuit huis, oppakken. Daarnaast startte de Raad, in nauw overleg met het ministerie van Justitie en Veiligheid en de Nederlandse Orde van Advocaten, zo snel mogelijk met de inzet van coronamaatregelen voor advocaten en mediators.

Hoewel de coronacrisis dit moeilijker maakte, werkte de Raad in 2020 onverstoorbaar verder aan de stelselvernieuwing. Zo participeert de Raad in de *pilots* rondom samenwerking in de eerstelijns en ZSM en trof het zelf de voorbereidingen voor *pilots* voor de eerste oplossingsroutes voor echtscheiding en arbeidsongeschiktheidsrecht. Daarnaast coördineert de Raad de subsidieregeling 'Stelselherziening rechtsbijstand' die bedoeld is voor activiteiten binnen projecten die bijdragen aan het ontwikkelen van duurzame en kwalitatieve oplossingen voor juridische problemen.



Irene Nijboer

'De burger van goede rechtshulp voorzien, daar draait het om'



Ook houdt het zich bezig met de innovatie van werkprocessen van sociaal advocaten en mediators binnen de subsidieregeling 'Innovatie sociale advocatuur en mediation'.

Ontwikkeling nieuwe kerntaken

De Raad is daarnaast gestart met het formuleren van nieuwe kerntaken die het in de ontwikkeling naar 2025 verder uitrolt. Bij deze kerntaken is evaluatie en feedback van burgers en professionals een structureel onderdeel van de werkwijze. Tot slot wil de Raad in de toekomst met een zekere regelmaat een onafhankelijke 'Staat van de rechtsbijstand' uitbrengen, waarin het rapporteert over de toegang tot het recht in Nederland.

Elke dag beter

Naast al deze ontwikkelingen ging het dagelijks werk door. Onder het motto 'elke dag beter', werkte de Raad aan het verbeteren van de eigen dienstverlening. We zijn gestart met het werken in multidisciplinaire teams, die aanvragen vanuit verschillende invalshoeken kunnen beoordelen. In 2020 startte ook een signaleringsteam met het breed ophalen van aanvragen en ontwikkelingen waarvan medewerkers vinden dat zij aandacht behoeven. Daarnaast vroeg de Raad aan een *community* van advocaten feedback op het eigen handelen en maakte het een plan voor het realiseren van een burgerpanel.

Quick scan

Ook deed de Raad, op basis van een *quick scan*, voorstellen om mensen met schulden sneller en met betere ondersteuning bij te staan. Dit leidde tot een verkenning voor een *pilot* voor een nieuwe manier van werken. Deze *pilot* zal in 2021 plaatsvinden. Voor de implementatie van het programma Tolken in de Toekomst zijn in 2020 de organisatorische

voorbereidingen getroffen. Denk aan de vernieuwing van het portaal voor tolken en vertalers en het herzien van de inschrijvingsvoorwaarden. Per 1 juli 2020 werd het voor tolken mogelijk om zich te laten inschrijven op het toegevoegde taalniveau B2. Hierdoor is het Register substantieel uitgebreid en sluiten vraag en aanbod beter op elkaar aan.

Reflectie op eigen handelen

Naast COVID-19 kwam er vorig jaar nog een andere crisis aan de oppervlakte: de kinderopvang-toeslagaffaire. De parlementaire ondervragingscommissie oordeelde dat de overheid grote steken liet vallen en dat de Belastingdienst gedurende langere tijd een groot aantal burgers ongekend onrecht heeft aangedaan. Dit leidt ook bij de Raad tot reflectie op het eigen handelen. Denk aan de wetgeving en de manier waarop de instructies daarvan zijn afgeleid. De basisveronderstelling dat overheidsinstellingen zoals de Belastingdienst laagdrempelig zijn, in combinatie met het uitgangspunt van zelfredzaamheid van de burger hierbij, terwijl in de ogen van de burger onterechte of buitenproportionele beslissingen zijn genomen, staat door de uitkomsten in een ander daglicht.

Investeren in goede rechtshulp

Alle ontwikkelingen vergen veel van ons de komende tijd. Zowel in een nieuwe werkwijze met adequate ondersteuning van middelen, als in het openstaan voor nieuwe inzichten. Ik heb er vertrouwen in dat we als Raad deze ontwikkeling kunnen maken. Als iets me duidelijk is geworden het afgelopen jaar, dan is het wel dat bij al onze medewerkers het draait om één ding: de burger van goede rechtshulp voorzien.

Irene Nijboer
Algemeen directeur/bestuurder

‘JUIST DOOR EEN RUIME BLIK ONTSTAAN WAARDEVOLLE HORIZONTALE EN VERTICALE DWARSVERBANDEN’

Terugblik op het jaar met leden van het managementteam

Afgelopen jaar liepen er grote ontwikkelingen in elkaar over, zoals de stelselvernieuwing, het formuleren van kerntaken, een nieuwe organisatiestructuur en een andere manier van werken. Bovendien kwam ineens COVID-19 om de hoek kijken. Wat betekende dit alles voor het management? Op welke manier stuur je bedrijfsprocessen aan vanuit een online omgeving? Hoe zorg je er bovendien voor dat het werk leuk blijft en resultaten geborgd blijven? Directieleden Marjon Stegeman en Janet Kool doen verslag.



Marjon Stegeman

‘Als je aan de voorkant kwaliteitseisen stelt, moet je het resultaat kunnen monitoren, zodat je tijdig aan de knoppen kunt draaien om het stelsel te verbeteren’

Marjon Stegeman is manager Kwaliteit, Strategie en Beleid bij de Raad en trapt af: “Wie had kunnen denken dat we in deze situatie zouden belanden? Een digitale werkomgeving waarbij het fysieke contact op kantoor niet mogelijk is. Met dit in het achterhoofd is

het verbazingwekkend dat we tóch zoveel bereiken met elkaar. Dat vind ik een groot compliment waard.” Ook manager Dienstverlening Janet Kool is zichtbaar trots. “Moet je voorstellen: iedereen zat opeens thuis en we hielden de dienstverlening op de rit. Alsof het de normaalste zaak van de wereld was. Dat vind ik getuigen van uiterste professionaliteit.”

Enorme veerkracht

Kool onderstreept nog een belangrijk punt: “In de voorbereiding bedachten we allerlei scenario’s over wat mensen nodig zouden hebben bij het integraal werken. Maar toen iedereen ineens thuis zat, ging het nagenoeg vanzelf. Prachtig, toch? En natuurlijk lopen we daarbij tegen uitdagingen aan. Maar die pakken we aan. Deze positieve houding toont enorme veerkracht.”

Praatje bij de koffie

“Het bracht ons ertoe om de afgelopen periode goed te analyseren, om er het beste uit te kunnen halen”, vervolgt Kool. “Na de eerste *lockdown* stuurden we onze medewerkers een enquête om te vragen: wat gaat er goed en wat kan er beter? En hoe zie je het werken in de toekomst voor je?” Stegeman: “Het blijkt dat veel mensen het thuiswerken efficiënt vinden omdat ze hun eigen tijd goed kunnen indelen. Maar ze missen het praatje bij de koffie. Juist daar bloeien mooie, onverwachte gesprekken op die inspiratie geven in het werk.

En zeker als mensen nieuw zijn, is begeleiding en coaching een aandachtspunt. Met de resultaten van de enquête ging een werkgroep aan de slag om uitgangspunten voor het nieuwe werken aan te scherpen."

Ivoren torentje

"Dus we bedenken niets vanuit ons ivoren torentje", glimlacht Kool. "Want ik vind het belangrijk medewerkers te betrekken bij het verbeteren van de in- en externe werkprocessen. Zo sluit je goed aan bij de dagelijkse praktijk." Stegeman vervolgt: "Daarbij is samenwerking belangrijk tussen het beleidsniveau en de dienstverlening. Het gaat dan om vragen als: wat kun je intern doen om externe doelen mogelijk te maken? Juist door afdelingen dicht bij elkaar te brengen ontstaan er waardevolle horizontale en verticale dwarsverbanden."

Vershil maken

"Het samenwerken in de multidisciplinaire teams werpt inmiddels vruchten af", aldus Kool. "Ook in een online omgeving weten collega's elkaar snel te vinden. Daarbij leggen de leidinggevenden steeds meer verantwoordelijkheden bij de mensen neer. Hierdoor krijgen zij meer vertrouwen in zichzelf en gaan ze het werk nog leuker vinden. Waarom zou je altijd moeten wachten op een akkoord van de leidinggevende? Je kunt zelf het verschil maken!" Stegeman knikt instemmend: "Wat ik zo mooi vind aan deze manier van werken, is dat deze behoefte écht vanuit de medewerkers komt. Zij vinden het prettig meer ruimte te krijgen binnen een rol."

Intrinsieke drive

"Maar voordat je meer verantwoordelijkheid kunt nemen, moet je goed weten wat je eigen talenten zijn", onderstreept Kool. "Dat lijkt gemakkelijk, maar is het niet altijd. Daarom werken we met de talenten- en motivatieanalyse. Dit instrument geeft inzicht in iemands eigen ontwikkeling, aanleg voor competenties en hoe de ideale werkomgeving eruit ziet. Daarmee ontdek je waar iemands *drive* ligt. Medewerkers kunnen via de online Raadacademie kiezen welke



Janet Kool

‘Wij bedenken niets vanuit een ivoren torentje. Ik vind het belangrijk medewerkers te betrekken bij het verbeteren van de in- en externe werkprocessen’

inhoudelijke opleiding of training zij nodig hebben om zich in de breedte of juist in de diepte te ontwikkelen." Stegeman is enthousiast over de aanpak: "Iedereen wil zich ontwikkelen. De Raadacademie is een laagdrempelige manier om kennis te maken met talloze onderwerpen. In onze reguliere vergadering hebben we het agendapunt 'stokje overdragen'. Dat betekent dat iedereen om de beurt iets vertelt over een training of opleiding. Daarmee inspireer je anderen om dat ook te doen."

In gesprek blijven

"Al met al werd er met het opstarten van de nieuwe organisatie een flinke professionaliseringslag gemaakt", aldus Kool. "Ook als je kijkt naar de externe ontwikkelingen, bereiken we mooie resultaten. Neem als voorbeeld de stelselvernieuwing waarbij per levensgebeurtenis een oplossingsroute wordt gemaakt, bijvoorbeeld als iemand gaat scheiden of arbeidsongeschikt raakt. Deze route geeft aan welke stappen iemand het beste kan doorlopen en welke dienstverlening daarbij hoort om tot een kwalitatief goede oplossing te komen. Deze projecten doen we samen met de keten. Daarbij denken we ook goed na over wat dit vervolgens betekent voor de rollen en taken van de Raad. Voor een kwalitatief goed stelsel is het belangrijk in gesprek te blijven met onze ketenpartners." >>

>>

Niet in de kou laten staan

“Kijk ook naar de staking van piketadvocaten waarbij veel strafadvocaten het werk neerlegden”, zegt Stegeman. “Ze vonden dat ze te weinig vergoeding kregen voor het werk en vreesden dat daardoor het bijstandssysteem niet zou standhouden. De staking was natuurlijk een nijpende situatie waarbij je de burgers niet in de kou kunt laten staan.” Stegeman benadrukt: “Door constant in gesprek te blijven met onze ketenpartners en een goede in- en externe samenwerking hebben we met elkaar in deze situatie een passend rooster kunnen bieden.”

Subsidieregelingen

“Het ministerie stelt financiële middelen beschikbaar om stappen te maken bij de stelselvernieuwing”, aldus Stegeman. “Zo is de subsidieregeling ‘Stelselherziening rechtsbijstand’ bedoeld voor activiteiten binnen projecten die bijdragen aan het ontwikkelen van duurzame en kwalitatieve oplossingen voor juridische problemen. Ook kunnen sociaal advocatenkantoren sinds kort een subsidie aanvragen voor stagiairs die hun volledige beroepsopleiding dekt. Dit geeft een belangrijke impuls aan de jonge aanwas.”

Medewerkers aan het woord

Het perspectief van twee medewerkers op 2020

Nico Martijn en Thomas Derksen werken beiden met plezier bij de Raad. Nico is al twee decennia onderdeel van de organisatie en Thomas pas een half jaar. De een gepokt en gemazeld en de ander vers van de pers: hoe kijken zij vanuit hun eigen perspectief terug op afgelopen jaar?

Thomas Derksen

‘Samen krijgen we waardevolle inzichten om gebruik van data te optimaliseren’

Tijdens de eerste *lockdown* startte Thomas Derksen als *data scientist* bij het Kenniscentrum. “Ik ken al mijn collega’s via het beeldscherm, dat is wel gek. Toch was de nieuwe manier van werken al goed ingeburgerd en werd ik goed gefaciliteerd bij het thuiswerken.”

Waardevolle inzichten

Derksen licht toe wat zijn werk inhoudt: “De Raad werkt met grote hoeveelheden data waar we grondig kwantitatief en kwalitatief onderzoek mee doen. Door analyses te maken van al deze gegevens kunnen we waar mogelijk patronen herkennen en voorspellingen doen op basis van slimme datatechnologie. Doordat ons werk veel raakvlakken heeft met alle onderdelen van de Raad, is het belangrijk goed contact te houden met managers, projectleiders en collega’s van afdeling Informatiemanagement. Samen krijgen we waardevolle inzichten om gebruik van data te optimaliseren.”

Visie op data

“Afgelopen jaar stelden we een visie op voor het gebruik van data”, vervolgt Derksen. “Deze visie geeft richting aan hoe we data van de Raad gebruiken en wat dit betekent over vijf jaar. Bij het formuleren van deze visie is gekeken naar de huidige ontwikkelingen en invloeden op het werk van de Raad en welke betekenis die hebben.”

Concrete stappen

“Vervolgens kwamen we tot een handelingsperspectief”, aldus Derksen. “Dit zijn een aantal concrete stappen die we moeten nemen om de visie te realiseren. Uiteindelijk zal dit uitmonden in projecten op het gebied van datahuishouding, het opstellen van ethische richtlijnen en meer experimenteren met nieuwe technologieën. Ook sluiten we kennisallianties met ketenpartners om het innovatieve vermogen van de Raad te versterken.”



Thomas Derksen

‘We sluiten kennisallianties met ketenpartners om ons innovatief vermogen te versterken’

Kenniscentrum

“Daarnaast biedt de start van een nieuw Kenniscentrum uitkomst”, stelt Kool. “Want als uitvoeringsorganisatie hebben we de maatschappelijke taak een lerend stelsel te zijn. Dat wil zeggen dat we willen analyseren wat er goed gaat en wanneer extra hulp geboden is. Juist daar is veel informatie en kennis voor nodig. Met dit Kenniscentrum zijn we daar nu veel beter op ingericht.” Stegeman is het daarmee eens: “Als je aan de voorkant kwaliteitseisen stelt, moet

je het resultaat daarvan kunnen monitoren zodat je tijdig aan de knoppen kunt draaien om het stelsel te verbeteren. Ook onze ketenpartners dragen bij aan het verkrijgen van meer kennis en data over de werking van het stelsel en maken er op hun beurt gebruik van. Zo zorgen we samen voor een lerend stelsel.” ■

“

‘Het is niet niks om een nieuwe functie vanuit een thuissituatie op te pakken’

Nico Martijn



Nico Martijn

‘Afgelopen jaar was voor mij een periode van persoonlijke groei’

Nico Martijn begon in 1993 bij de Raad. Nadat hij jarenlang met plezier extra-urenzaken beoordeelde, werd het tijd voor iets anders. Hij licht toe: “Om mijn talenten verder te onderzoeken, vulde ik begin vorig jaar de talenten- en motivatieanalyse in. Naar aanleiding daarvan solliciteerde ik op de nieuwe functie van senior binnen het multidisciplinaire team met als *specialty* extra uren.”

Meer verantwoordelijkheden

“Als senior ben ik inhoudelijk aanspreekpunt binnen het team en leg ik de verbinding naar andere afdelingen”, aldus Martijn. “Ook ben ik in deze rol verantwoordelijk

voor het dagelijks aansturen van de landelijke voorraad van toevoegen en vaststellen van de aanvragen extra uren.”

Stappen maken

Of het allemaal van een leien dakje ging? “Het meeste wel”, lacht hij. “Mijn nieuwe werkzaamheden bevalen goed. Maar eerlijk is eerlijk: het was wel even pittig. Het is niet niks om een nieuwe functie vanuit een thuissituatie op te pakken. Deze rol past mij als een jas en inmiddels heb ik stappen gemaakt. Net als de organisatie wil ik elke dag beter worden. Afgelopen jaar was voor mij écht een periode van persoonlijke groei.” ■

”

HET DRUKSTE JAAR OOK VOOR LEGAL AID

Vol ambitie begon de afdeling Legal Aid aan het jaar 2020. Een Taskforce zou achterstallige zaken oppakken terwijl de IND verder werkte aan nieuwe zaken. In maart kwam alles plots tot stilstand. Om vervolgens razendsnel met een nieuwe werkwijze weer op stoom te komen.

Terwijl Ruttes woorden over de 'intelligente lockdown' op zondag 15 maart nog nagalmen, worden de medewerkers van Legal Aid geïnformeerd: zij moeten de planning voor de komende drie weken annuleren. Begin april wordt asiel aangemerkt als vitaal proces. Jo Alberts, manager Asiel: "Samen met de IND, politie en COA bedenken we noodmaatregelen. Onze kantoren mogen weer open, inclusief spatschermen, handreinigers en telehoren."

Telehoren

Omdat Legal Aid niet beschikt over een digitaal hoorsysteem, gaat het gebruikmaken van het systeem telehoren van de Dienst

Justitiële Inrichtingen (DJI). Hans Mulder, beleidsmedewerker Asiel: "Bij de start konden advocaten niet online aansluiten bij het overleg. Dit betekende dat zij nog steeds naar een van de vijf locaties moesten komen: Schiphol, Zevenaar, Ter Apel, Den Bosch of Budel. Sommige advocaten waren het daar totaal niet mee eens. Ze hadden zeker een punt, maar wij moesten in vier weken iets optuigen waar de DJI vier jaar over had gedaan."

Plansysteem van tafel

In april vonden gehoren fysiek en online plaats. Na een paar weken werd het ook mogelijk om advocaten op afstand te laten

inbellen. "Die moesten dan het lijntje van de Raad overnemen zodat de verbinding beveiligd bleef", legt Mulder uit. "Het inplannen van al die afspraken werd een hels karwei. Ons strakke, succesvolle, plansysteem kon van tafel omdat er veel meer variabelen waren om rekening mee te houden: welke advocaat koppel je aan de asielzoeker? Op welke locaties bevinden zij zich? Hoe haakt de tolk aan: telefonisch, online of fysiek? Soms spraken advocaten op hun kantoor af met asielzoekers en kwam de tolk naar een van onze locaties. Een andere keer kwam iedereen naar een centrum, maar dan in afzonderlijke kamers. We hadden alle creativiteit nodig om alles goed te plannen."

Taskforce

Ondertussen werkte de Taskforce aan het inhalen van de achterstand van bestaande zaken. In Nederland kennen we drie actieve sporen: ten eerste asielzoekers die in een ander Dublinland asiel geclaimd hebben, ten tweede asielzoekers uit zogenaamd veilige landen of uit een land waar ze een vergunning voor hebben, het derde spoor, spoor vier genaamd, zijn asielzoekers wiens aanvraag nader onderzocht moet worden maar die kansrijk zijn. Spoor drie en spoor vijf zijn momenteel uitgeschakeld. De Taskforce richt zich op spoor vier-asielzoekers die al een jaar tot anderhalf jaar wachten op de start van hun procedure.



'Het inplannen van al die afspraken werd een hels karwei'



Hans Mulder

Jo Alberts

'We hebben toch ongeveer 8.000 zaken van kansrijke asielzoekers kunnen behandelen'

Dwangsommen

"Je moet je voorstellen dat deze mensen vaak een lange, traumatische tijd achter de rug hebben. Ze willen dolgraag uitsluitel", schetst Mulder.

"Daarnaast hebben zij er recht op dat de overheid binnen een half jaar een beslissing neemt. Doet de overheid dit niet, dan kunnen ze die 'in gebreke stellen'. Vervolgens kunnen ze een 'beroep niet tijdig beslissen' indienen en recht hebben op een dwangsom.

In dit geval gaat het om in totaal zo'n € 70 miljoen. Het is dus voor asielzoekers én overheid belangrijk om binnen de afgesproken termijn tot een beslissing te komen."

Per saldo

Afgelopen jaar is het eerder koppelen van een advocaat aan een asielzoeker versneld geregeld. "De advocaat krijgt eerder een toevoeging toegekend. Zo willen we ervoor zorgen dat asielzaken evenrediger verdeeld worden

onder advocaten en de klanten sneller contact hebben met een rechtsbijstandverlener", legt Mulder uit. Aan het begin van het jaar startte Legal Aid met 15.200 zaken achterstand naast de nieuwe instroom. Op 31 december waren dat er nog steeds veel. Alberts: "Per saldo zijn we dus weinig opgeschoten. En toch hebben we ongeveer 8.000 zaken van kansrijke asielzoekers kunnen behandelen." ■

Teamcoördinatoren Legal Aid

'Ik snap wel waarom stressbestendigheid in het functieprofiel staat'

2020 was het meest hectische jaar van mijn 23 jaar bij Legal Aid, stelt Aafke ten Napel, teamcoördinator van de locaties Budel en Den Bosch. 'Chaotisch en onrustig', noemt haar collega Berthe Udo van Zevenaar het. "Maar ook een heel leuk jaar", vindt Ten Napel. "Ik houd wel van een uitdaging, het was allesbehalve saai."

Deze twee teamcoördinatoren bespreken 2020 samen met hun collega's Adri Dijk, teamcoördinator Schiphol en Tiemko Stevens, teamcoördinator in Ter Apel. Udo: "In Zevenaar begonnen we als eerste met telehoren, op 20 april. De week voorafgaand waren we druk met de voorbereidingen. De IND verstrekke laptops waarmee we het telehoren konden uitvoeren. Dat verliep vrij chaotisch omdat niemand precies wist hoe alles werkte. Bovendien viel de verbinding regelmatig weg en konden we geen veilige linkjes van de gesprekken sturen naar andere locaties. Gelukkig werken we er inmiddels goed mee." Na Zevenaar startten ook de locaties in Den Bosch en Schiphol met telehoren.

Pionieren

"Ik kreeg de kans om af te kijken in Zevenaar, voordat we in Schiphol met telehoren startten", vertelt Dijk. "Maar het bleef voor iedereen pionieren. Aangezien het luchtruim dicht was en de voorraad

landzaken hoog, ging de locatie Schiphol ook landzaken doen. Dat deden we al eerder tijdens de grote toestroom van asielzoekers in 2015. Het begin was moeizaam, ook in de samenwerking met de IND en DJI. Maar na een goed gesprek ging het beter en inmiddels kan ik zeggen dat de samenwerking een stuk verbeterd is. Een mooie bijvangst van de coronacrisis."

Nieuw werkproces

"De locatie Den Bosch is al ruim tien jaar een Asielcentrum voor landzaken", schetst Ten Napel. "Het telehoren bracht een nieuw werkproces met zich mee. Medewerkers moesten anders gaan denken en faciliteren." Dijk: "Je moet iedere advocaat bellen: wanneer heb je ruimte voor deze zaak? En waar wil je de afspraak laten plaatsvinden? We hebben hard gewerkt, maar weinig extra productie gedraaid omdat alles meer tijd kostte." >>

>>

Het gebouw in

In Ter Apel was het niet nodig om met telehoren te werken. Stevens: "Per 22 april mochten asielzoekers weer het gebouw in. We beschikken over brede gangen en voldoende spreekkamers. Zo kunnen we een kamer inplannen voor een asielzoeker en voor een advocaat afzonderlijk. Zij spreken elkaar via MS Teams, de tolk haakt telefonisch aan. Een speciale medewerker van de IND haalt de asielzoeker op uit de wachtkamer en maakt de spreekkamer na afloop schoon. Verder beschikken we, net als de andere locaties inmiddels, over spatschermen en andere voorzorgsmaatregelen om besmettingen tegen te gaan. Alles is *coronaproof*."

Taskforce

De Taskforce plande met name in Utrecht en Den Bosch. Dijk: "De druk op de Taskforce om zaken snel te verwerken, was en is hoog. Zij startten met vijftig tot honderd gehoren per dag, maar kwamen daar snel van terug. De druk vanuit de politiek blijft onverminderd hoog. Er zijn momenteel twee stromen: de achterstallige zaken die door de Taskforce worden weggewerkt en de nieuwe

instroom vanuit de IND. Daardoor is het mogelijk dat een asielzoeker al anderhalf jaar op zijn procedure wacht terwijl zijn buurman na twee maanden al aan de beurt is." Ten Napel heeft veel geleerd van haar contacten met de Taskforce. "Zij werken weer anders dan de IND, het is interessant om hun werkprocessen en organisatie te leren kennen."

Vaste team

Inmiddels zijn de nieuwe werkprocessen meer ingesleten en is de chaos wat bezworen. Hoe kijken de teamcoördinatoren terug op het afgelopen jaar? Stevens: "Voorals heel veel werk. Daarbij viel me op dat je daarvoor het beste kunt terugvallen op je vaste, ervaren team. Ons werk is zo ingewikkeld, het kost je zó een half jaar voor je het geheel kan overzien." Udo: "Maar ook voor de vaste medewerkers was de werkwijze nieuw. Ze kregen een nieuwe baan, zeiden sommigen. Ik snap wel waarom er in de functieomschrijving staat dat je stressbestendig moet zijn." Ten Napel: "Het was de uitdaging om de hobbels zo veel mogelijk weg te strijken zodat de medewerkers het werk goed konden doen." ■



V.l.n.r. Adri Dijk, Tiemko Stevens, Berthe Udo en Aafke ten Napel

‘De Raad ving de eerste klappen op’

Voor alle betrokken partijen was 2020 een jaar van bijsturen, doorwerken en kijken naar de mogelijkheden. Hoe was het voor asieladvocaten? Herman Gerbrandy en Monique Muller vertellen.

Herman Gerbrandy werkt in het noorden van Nederland en is als Contactpersoon Advocatuur (ACCA) verbonden aan aanmeldcentrum Ter Apel. “De achterstanden zijn nog nooit zo groot geweest. De boel was al niet op orde en COVID-19 heeft het nog ingewikkelder gemaakt. Zeker tijdens de eerste lockdown. Alles stond een tijdlang stil. Na een maand of twee kwam het weer langzaam op gang. In Ter Apel sprak ik in een andere kamer online met een cliënt, terwijl we bij wijze van spreken via het raam naar elkaar konden zwaaien. Inmiddels spreken we elkaar gelukkig weer fysiek, op gepaste afstand. Dat persoonlijke contact, zeker tijdens een eerste gehoor, is belangrijk omdat je zo een betere inschatting kunt maken van je cliënt en de zaak.”

Hectische tijd

Het kantoor van Monique Muller is gevestigd in Gouda. Zij is ACCA voor Schiphol. “Het was een enorm hectische tijd. Cliënten moeten al lang wachten op hun procedure, je wil niet dat dit nog langer duurt. Vandaar dat ik me heb ingezet om telehoren van de grond te krijgen. Complimenten voor Jo Alberts van de Raad die zich enorm heeft ingespannen om het voor elkaar te krijgen. En voor de managers van de IND die persoonlijk laptops door het land hebben gebracht. Door het inreisverbod op Schiphol droogden de nieuwe aanvragen even op. Dat was prettig want het gaf wat lucht.”

Veranderingen

Inmiddels zijn de twee gewend aan de veranderingen. Muller: “Het vergt iets meer oplettendheid in de voorbereiding. Voordeel is dat een videogesprek zo’n anderhalf uur in beslag neemt, en een persoonlijk gesprek met reistijd een dagdeel kost.” “De Raad kreeg steeds als eerste te maken met nieuwe veranderingen”, schetst Gerbrandy. “Zij vingden de eerste klappen op en deden hun best om het zo werkbaar mogelijk te krijgen voor andere partijen. Daardoor was het voor ons steeds vrij duidelijk.” Hij is minder te spreken over de werkwijze van de Taskforce. “Die is gewoon begonnen en ontdekte gaandeweg wat er werkte en wat niet. Dat zorgde voor weerstand en frustratie. Bovendien houden zij minder rekening met de wensen van advocaten in hun planning dan de Raad en IND doen, dat is wennen voor ons.” >>



Herman Gerbrandy

‘Persoonlijk contact is belangrijk omdat je zo een betere inschatting kunt maken van je cliënt en de zaak’

>>

Mensenwerk

Aan het eind van 2020 is besloten om eerder een advocaat toe te kennen aan asielzoekers. "Mensen willen zo snel mogelijk geholpen worden", vervolgt Gerbrandy. "Eerder koppelen neemt onrust weg en zorgt voor een eerlijke verdeling onder de ingeschreven advocaten, maar de reden is verkeerd. Het is geen goed teken dat het noodzakelijk is." Muller: "Ik hoop dat het in de toekomst niet meer nodig is. Ik ben positief over het inhalen van de achterstanden, al betwijfel ik of dit voor 1 juli 2021 lukt." Gerbrandy knikt. "Het blijft mensenwerk dat je niet kunt automatiseren. Je moet elk dossier in handen hebben en iedere cliënt zeker twee à drie keer spreken."

Overlegstructuur

Muller heeft veel geleerd van het afgelopen jaar. "Als advocaat werk je meestal vrij solistisch. Om de veranderingen het hoofd te bieden moesten we samenwerken. Er is een overlegstructuur opgezet met een kleine werkgroep



Monique Muller

'Ik heb me ingezet om telehoren van de grond te krijgen'

met de IND, COA, de Raad en Vluchtelingenwerk. Samen zorgden we ervoor dat er geen mensen tussen wal en schip terechtkwamen. Het mooie is dat

je elkaar gemakkelijk weet te vinden. Ook in de toekomst kun je zo zaken blijven bespreken." ■



'HET IS EEN VOORRECHT MET DEZE COLLEGA'S SAMEN TE WERKEN'

Afgelopen jaar kwam de nieuwe organisatiestructuur tot leven. Daarbij is de rol van leidinggevenden essentieel. Tegelijkertijd stapten Heleen Veder en Barbara van den Bedem aan boord bij de Raad. Beiden zijn gedreven people-managers in hart en nieren. Hoe vullen zij deze rol in? En hoe ondersteunen zij medewerkers in deze uitdagende tijd?

Barbara van den Bedem staat sinds april aan het roer van twee multidisciplinaire teams (MDT's) met als specialisatie extra uren. "Ik ken mijn team alléén van achter een beeldscherm. Dat is wel gek, hoor." Toch is zij gedreven haar team te coachen waar nodig. "Mijn teamgenoten werken al langer bij de Raad. Het zijn echte professionals bij wie dienstverlening in de genen zit. Door hun expertise weten ze heel goed om te gaan met onverwachte situaties. Neem de coronaperiode: binnen één dag zaten we thuis en de dienstverlening ging gewoon door. Alsof het de normaalste zaak van de wereld was. Dat is zo knap!"



'Mijn teamgenoten zijn echte professionals bij wie dienstverlening in de genen zit'



'Ik leerde mijn team in de lockdown kennen'



Regie pakken

"Daarbij bleven de medewerkers altijd de burger centraal stellen. Of ze nou een zaak afhandelden, een brief schreven of een telefoontje pleegden." Zij ziet haar team eigen regie pakken. "Ze komen in actie als dat nodig is. Ook willen ze regelmatig inhoudelijke opleidingen volgen. Daarnaast is er ruimte voor bijvoorbeeld een cursus yoga of psychologie. Ik weet zeker dat mensen hierdoor het werk ook in de toekomst leuk blijven vinden."

Betrokkenheid en inzet

Heleen Veder werkt sinds mei vorig jaar als hoofd bij de Raad. Zij is verantwoordelijk voor het team Postkamer en Administratieve Organisatie en stuurt een MDT aan met beschikkings allround en relatiebeheer. "In de lockdown leerde ik mijn team online kennen", aldus Veder. "Toch vonden wij elkaar snel. Ik zie de medewerkers van de postkamer een keer per week op locatie. Het is fantastisch dat zij in deze tijd hun werk op kantoor blijven doen. Dat toont betrokkenheid en inzet."

Motiveren, inspireren en faciliteren

"Over het algemeen zijn er veel nieuwe medewerkers in mijn team", vervolgt Veder. "Maar ze zijn goed opgeleid en leergierig. Ook binnen de nieuwe organisatiestructuur helpen ze elkaar op weg. We zetten samen een stip op de horizon om vervolgens deze weg te bewandelen. Daarbij geef ik hen eigen verantwoordelijkheid en laat me leiden door wat zijzelf aangeven nodig te hebben. Door goed te luisteren kan ik hen motiveren, inspireren en faciliteren. Het is een voorrecht met deze collega's samen te werken." ■

“ Kim van den Blink

‘Het digitaal organiseren van een adviesproces vraagt om flexibiliteit, creativiteit en inzet’

”



Ondernemingsraad

‘Integrale samenwerking: geen punt, maar een komma’

Afgelopen jaar was anders dan anders. Ook de ondernemingsraad werkte grotendeels vanuit huis. Een uitdagende klus. Want hoe houd je contact met je achterban en met elkaar? Ambtelijk secretaris van de ondernemingsraad Kim van den Blink blikt terug.

“Ik weet het nog goed”, begint Van den Blink. “Op donderdag 12 maart 2020 kreeg de ondernemingsraad (OR) de vraag van het managementteam (MT) om advies uit te brengen over de nieuwe organisatiestructuur die per juli zou ingaan. Diezelfde dag kondigde minister-president Rutte de eerste *lockdown* aan en daarna werkte iedereen thuis. Daar zaten we dan: hoe konden we zo’n belangrijke adviesaanvraag aanpakken?”

Onderlinge afstemming cruciaal

“Het was even schakelen”, beaamt Van den Blink. “De OR bestond voor de helft uit nieuwe leden. Bovendien zaten we als Raad middenin een groot intern verandertraject. De adviesaanvraag was een belangrijk moment in het proces en voor de OR. Juist dan is onderlinge afstemming cruciaal.”

De OR-leden zetten samen de schouders eronder. “Dit adviesproces digitaal organiseren vraagt flexibiliteit, creativiteit en inzet. Al snel waren de online vergaderingen ingepland en verdeelden we de taken. Ook hadden we voor die tijd al veel informatie over dit thema opgehaald tijdens de *live roadshow*, waarbij we alle teams van de organisatie op de fysieke locatie bezochten. Door een goede samenwerking lag er binnen vijf weken een kwalitatief goed onderbouwd advies.”

Achterban polsen

“Dat is niet het enige”, vervolgt Van den Blink. “Halverwege het jaar vroeg het MT ons advies over het opzeggen van het huurcontract van het Centraal Kantoor. Het advies moest middenin de zomervakantie worden afgerond. “Die periode gingen de OR-leden online langs alle teams om de achterban te polsen. Samen met al het eerdere voorwerk kon de OR in korte tijd een goed onderbouwd advies geven, dat werd overgenomen.”

Directe invloed

Het zijn mooie voorbeelden van het goede werk van de OR. “Deze trajecten kenmerkten zich ook door een intensief participatieproces, waarbij medewerkers tijdens het hele proces zijn betrokken. Hun inbreng heeft vaak directe invloed op het uiteindelijk besluit.” Van den Blink concludeert: “Ik ben trots op de resultaten die we hebben neergezet. Deze vorm van participatie past bij de Raad. Uiteraard zijn er altijd dingen die beter kunnen en daarom is het belangrijk om te blijven evalueren. Deze mooie integrale samenwerking is geen punt, maar een komma.” ■

‘Werken in een nieuwe organisatiestructuur is een boeiende reis voor iedereen’

Al jaren werkt Marion Kusters als kundig HRM-adviseur bij de Raad en sinds vorig jaar richt zij zich op Leren en Ontwikkelen. Zo maakte zij de nodige organisatieontwikkelingen van dichtbij mee. Welke strategische kansen ziet zij op het gebied van personeelsmanagement? En hoe kijkt zij terug op het afgelopen jaar waarbij medewerkers ineens te maken kregen met COVID-19?

“Vlak voordat de coronamaatregelen van afgelopen jaar werden afgekondigd, introduceerden we binnen de Raad een visie op leren en ontwikkelen”, trapt Kusters af. “Deze zienswijze is gebaseerd op het principe van samen leren en kennisdelen op de werkplek. Het past volledig binnen

de nieuwe organisatiestructuur en het concept integraal werken die de Raad omarmt.”

Gevoel van urgentie

“Ik heb wel even na moeten denken hoe we het concept van lerende organisatie binnen de nieuwe organisatiestructuur

konden laten landen”, vervolgt Kusters. “Vooral ook omdat iedereen ineens vanuit huis werkte. Hoe zorgen we dat nieuwe medewerkers goed ingewerkt worden? Hoe richten we collegiaal leren in? Hoe geef je online trainingen? Deze periode bracht gevoel van urgentie met zich mee. Het zorgde voor een intrinsieke *drive* bij collega’s om goed en constructief met de situatie om te gaan.”

Raadacademie++

“Afgelopen jaar investeerden we veel in medewerkers te helpen met de nieuwe situatie om te gaan”, vervolgt Kusters. We professionaliseerden in een mum van tijd onze bestaande online Raadacademie. Met veel aanbod in cursussen en leermethoden om onafhankelijk van tijd, plaats en tempo vaardigheden te versterken. Het mooie van deze online leeromgeving is dat medewerkers zelf kunnen bepalen waar zij zich in willen verdiepen. Dit stimuleert eigen regie op leren. En alles wat vanuit mensen zelf komt, bevordert het leren en is dus winst.” >>

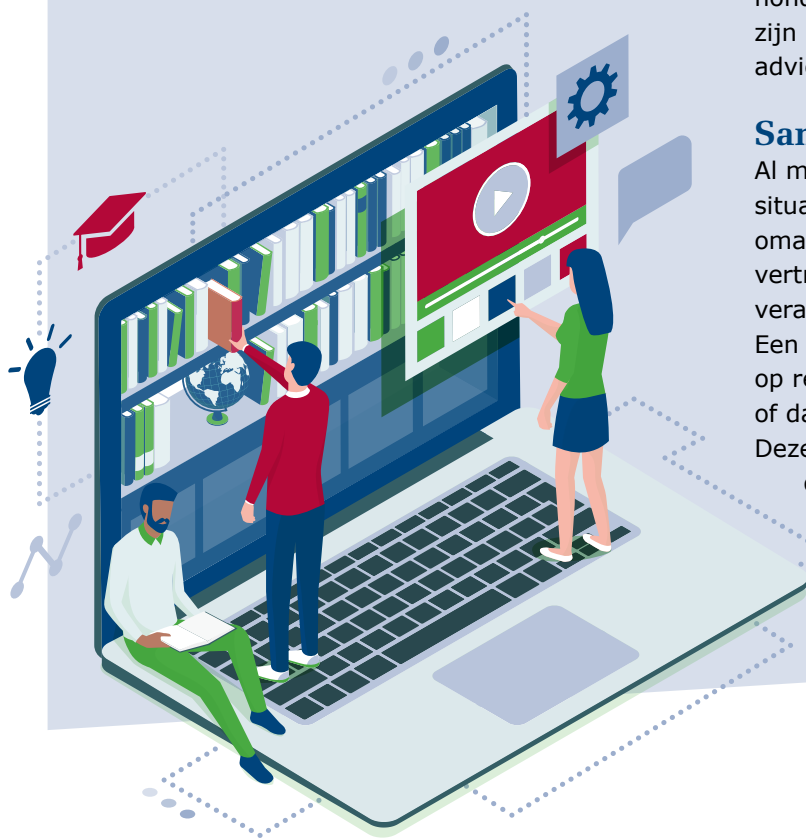


Marion Kusters

‘Digitaal samenwerken biedt kansen. Maar laten we de kracht van persoonlijk ontmoeten niet vergeten’

Nieuwsgierig

Door het aanbieden van deze (online) leervormen zorgt Kusters ervoor dat de organisatie in beweging komt en blijft. "Niet voor niets stimuleren we medewerkers nieuwsgierig te zijn. Want juist door over functie- of afdelingsgrenzen heen te kijken, leer je van elkaar", licht Kusters toe. "Daarbij stimuleren we deelname aan werkgroepen en zetten we in op collega's die naast hun functie een rol invullen als belcoach, digicoach of preventiemedewerker. Binnen deze rollen gebruiken ze andere vaardigheden en talenten en vergroten ze hun interne netwerk. Juist hierdoor ben je als organisatie meer flexibel en wendbaar. Bovendien vergroot het plezier op de werkvloer." Ook introduceerden we met de KOERS-werkgroep een online koffiehok: een korte afspraak in de agenda's van twee willekeurig gekozen collega's om te praten over werk of privé. Lijkt simpel, maar is uiterst doeltreffend."



Vergroten zelfinzicht

"We moedigen collega's aan zich te blijven ontwikkelen", onderstreept Kusters. "Maar hoe weet je waar je energie uit haalt en waar je natuurlijke talenten liggen? We hebben een mooi instrument om daar achter te komen: de zogenaamde talenten- en motivatieanalyse. Deze wetenschappelijke scan brengt drijfveren en talenten van mensen in kaart. Ook geeft het zelfinzicht in motivatie en op welke werkgebieden iemand goed kan functioneren."

Geen goed of fout

"De analyse benadert resultaten positief", benadrukt Kusters. "Er is géén goed of fout. Het geeft je informatie over jouw talenten en is gericht op ontwikkeling. De methode geeft adviezen over de ideale werkomgeving, leer- en ontwikkelstijl en de aanleg voor competenties." Ze benadrukt dat de methode vruchten afwerpt. "Er maakten al ruim honderdtwintig collega's gebruik van. Mensen zijn enthousiast en herkennen zich duidelijk in de adviezen die eruit rollen."

Samen op reis

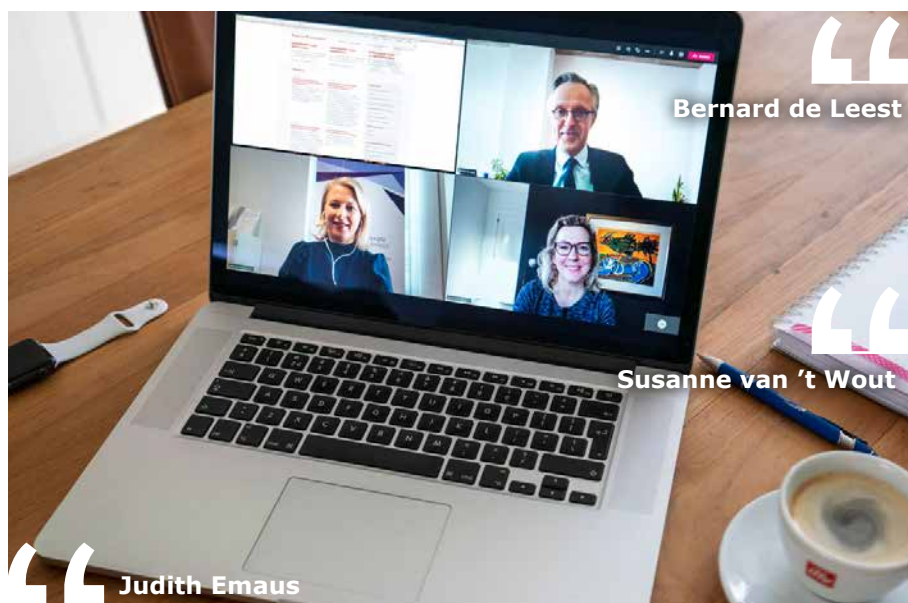
Al met al kijkt Kusters - ondanks de huidige coronasituatie - optimistisch naar de toekomst. "Het omarmen van de nieuwe organisatie gaat met veel vertrouwen gepaard. Mensen willen niet graag veranderen, maar zich wel blijven ontwikkelen. Een metafoer die we gebruiken is dat we samen op reis gaan waarbinnen ieder een eigen rol heeft, of dat nou reisbegeleider, reisgenoot of reisgids is. Deze reis zal veel meer online zijn dan vroeger. Ja, digitaal samenwerken biedt kansen. Maar laten we de kracht van persoonlijk ontmoeten niet vergeten. Het werken in de nieuwe organisatiestructuur is een boeiende reis voor iedereen." ■

HET EFFECT VAN CORONA OP DE KETEN

Met piepende remmen kwam de wereld van de advocatuur en mediators voor een groot deel tot stilstand in maart 2020. Fysieke deuren sloten voor burgers, hulpverlening, mediation en juridische dienstverlening werd zo snel mogelijk online en schriftelijk weer opgepakt. Terwijl eigenlijk de stelselvernieuwing aan de orde was. Een terugblik op een bewogen jaar.

Susanne van 't Wout is algemeen directeur a.i. bij het Juridisch Loket. Tot maart 2020 meldden burgers zich daar via e-mail, telefoon of persoonlijk. "Ineens viel één mogelijkheid weg. En hoewel sommige zaken goed telefonisch of schriftelijk af te handelen zijn, geldt dat niet voor complexere kwesties. Gelukkig hebben we in de zomermaanden een tijdlang burgers wel persoonlijk kunnen helpen. Maar zeker de niet-zelfredzame, kwetsbare burger die de taal niet machtig is, weet ons minder te vinden. Het is de vraag bij welke instantie die op dit moment wél in beeld is, aangezien vele de fysieke deuren gesloten hebben."

tolken nodig zijn. De verwijzingen naar mediation door rechters stagneerden door sluiting van de gerechten in maart 2020. We zagen in het MfN-register een daling aan zaken, ondanks dat je tijdens een crisis juist meer conflicten kunt verwachten. Op basis van cijfers uit onze interne gegevens blijkt dat het totaal aantal mediations in 2020 met ruim 35% is gedaald ten opzichte van het jaar 2019, en met ruim 40% ten opzichte van het jaar 2018. Mensen wachten af, plus de drempel om een mediation te starten lijkt door corona te zijn toegenomen."



Bernard de Leest

Susanne van 't Wout

Judith Emaus

“Tijdens een online zitting mis je het magische gebeuren van de rechtszaal”

“Nu is het zaak om gezamenlijk om de burger heen te blijven staan”

Verschillen rechtbanken

Waarnemend Algemeen deken

bij de Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA) Bernard de Leest was verrast dat de gerechten hun deuren volledig sloten. "Het is een essentieel proces. Daarna was het lastig om de rechtspraak weer op gang te krijgen. Er is niet één centraal orgaan dat de gerechten aanstuurt, dat gebeurt per rechtbank of hof en verschilt per sector. Dit vroeg en vraagt om een enorme flexibiliteit van rechtzoekenden en advocaten. Een online zitting is bovendien niet hetzelfde als een fysieke, zeker niet voor de rechtzoekende. Je mist het magische gebeuren van de rechtszaal, hoe diffuus dit ook is." >>

“We zagen een enorme daling aan zaken, ondanks dat je tijdens een crisis juist meer conflicten verwacht”

Daling mediation

Voor mediators verschoof de dienstverlening, waar dat kon, naar online. Judith Emaus, directeur Mediatorsfederatie Nederland (MfN-register): "Maar dat is bijvoorbeeld niet geschikt voor alle zaken waarbij verhoudingen zeer zijn geëscaleerd of waarbij

Onzekere periode

De Leest dacht mee over de samenstelling van de steunpakketten voor advocaten. "Omdat snelheid geboden is, is maatwerk niet mogelijk. Nu zien we de gevolgen voor individuele advocaten." Emaus: "Het was al geen vetpot. Bovendien is het lastig dat je in die onzekere periode nog steeds je kwaliteitseisen moet toetsen, ook instrumenten als *peer review*. In overleg met de Raad hebben we vastgesteld dat we wat coulance mogen betrachten hierin, bijvoorbeeld in het aantal PE-punten."

Intensieve samenwerking

Toch zijn er ook voordelen aan de ontwikkelingen in 2020, zoals het razendsnel leren omgaan met digitale

middelen. Van 't Wout: "Je zou minder complexe zaken meer digitaal kunnen afhandelen, waardoor je efficiënter werkt en meer tijd overhoudt voor de complexe zaken." Ook de samenwerking is positief beïnvloed. In maart intensiverde meteen het contact tussen de diverse partijen in de keten. "Soms sprak ik de Raad dagelijks", meldt Emaus, "mede vanwege lopende contacten over de stelselvernieuwing die tijdelijk tot stilstand kwam. De lijnen tussen onze organisaties zijn nog korter geworden, we schakelen snel met elkaar terwijl ondertussen het dagelijkse werk doorgaat. Ik ben blij hoe de Raad zich heeft opgesteld." Van 't Wout: "We zijn het afgelopen jaar dichter tot elkaar gekomen. Nu is het zaak om gezamenlijk om de burger heen te blijven staan." ■



Mirjam van Gammeren

'We blijven monitoren, want sommige effecten zijn pas op langere termijn zichtbaar'

Ricardo Eeuwes

'We zagen het aantal arbeidsrechtelijke geschillen toenemen, maar in mindere mate dan verwacht'

Monitoren van ontwikkelingen

Monitor geeft inzicht voor beleid

Tussen rechtsgebieden zijn flinke verschillen in het effect van COVID-19. Zo daalde de instroom bij asielzaken in april en mei met meer dan 50% en bij strafzaken met ruim 30%. Om alles goed in kaart te brengen en vinger aan de pols te houden, startte de Raad samen met het Juridisch Loket met het monitoren van de ontwikkelingen.

"Je wilt goed zicht hebben op de terugval in zaken, zodat je kunt handelen als dat nodig is", vertelt onderzoeker Mirjam van Gammeren. Gedurende het jaar werden diverse maatregelen getroffen op basis van de Coronamonitor. "Zo is bijvoorbeeld de voorwaarde van triage bij het Juridisch Loket voor een korting op de eigen bijdrage geschrapt.

De loketten zijn fysiek gesloten en veel minder toegankelijk, dus is het niet gewenst om aan zo'n voorwaarde vast te houden."

Steunpakketten

"Daarnaast had de liquiditeit van advocaten de aandacht", vertelt controller Ricardo Eeuwes. "Zeker

met de bestaande discussie over de beloning van sociaal advocaten in het achterhoofd. Advocaten krijgen namelijk pas na afronding van een zaak een vergoeding toegekend. Toen de overheid in het begin van de intelligente *lockdown* steunpakketten samenstelde, heeft de Raad daarom samen met het ministerie van Justitie en Veiligheid gekeken naar een speciaal steunpakket voor sociaal advocaten. Het riep de voorschotregeling in het leven." Later volgde ook een tegemoetkomingsregeling. Voorwaarde hierbij was dat de omzet meer dan 20% terugliep over heel 2020, wat uiteindelijk bij geen enkel rechtsgebied het geval was.

Verwachting en werkelijkheid

"We zagen het aantal arbeidsrechtelijke geschillen toenemen, maar in mindere mate dan verwacht", vervolgt Eeuwes. "Ook verwachtten we meer geschillen op andere rechtsgebieden, maar dat is voorlopig nog niet het geval." Uiteindelijk is het

aantal toevoegingen in 2020 gemiddeld met 7% gedaald, waarbij asielrecht met 15% de grootste daling laat zien en civielrecht met 1% de kleinste daling. Het aantal piketmeldingen is gedaald met 8%. Extra uren laat een stijging van 8% zien. "In de loop van 2020 is hard gewerkt om het aantal gestageneerde zaken weer in te lopen."

Vinger aan de pols

De Raad deelt de Coronamonitor maandelijks met het ministerie en de NOvA. Zo houden ze gezamenlijk vinger aan de pols. Te zien is dat tijdens de tweede *lockdown* de zaken grotendeels door blijven lopen, mede door de gemaakte *switch* naar online. "We blijven monitoren, want sommige effecten zijn pas op langere termijn zichtbaar", benadrukt Van Gammeren. "Een toestroom in de Wet schuldsanering natuurlijke personen wordt bijvoorbeeld pas na een jaar zichtbaar omdat er een minnelijk traject aan voorafgaat." ■

Aanpassen van dienstverlening

Een uitstekende dienstverlening in bijzondere tijden

COVID-19 had niet alleen een zichtbaar effect op de keten, maar ook op de Raad. Hoe paste het de werkwijze aan op de veranderingen? 'We konden niet meer bij kantoren langsgaan voor de steekproeven.'

Om alle veranderingen het hoofd te bieden vormde de Raad een kerngroep Dienstverlening. Een van de deelnemers is hoofd Dienstverlening Tom Eskens. "We probeerden zo snel mogelijk antwoorden op vragen te vinden en zo nodig beleid aan te passen. We bespraken bijvoorbeeld de

uitvoer van de steekproeven. De meeste kantoren hebben ieder kwartaal een steekproef, sommigen elk half jaar en een klein deel heeft ze jaarlijks. Normaal gesproken komen onze medewerkers naar het kantoor om de geselecteerde steekproefzaken te beoordelen en resultaten daarvan te bespreken. Dat was niet meer gewenst. In anderhalve week maakten we de omschakeling naar online. Advocaten konden stukken via een digitale weg toesturen. Vervolgens vond het nagesprek telefonisch of via MS Teams plaats."

Passende oplossingen

Een klein deel van de advocaten kon niet mee in de online werkwijze omdat ze minder digitaal vaardig waren of omdat het om een steekproef met een groter volume ging. Eskens: "Een team van medewerkers benaderde deze advocaten en heeft samen met hen naar passende oplossingen gezocht. Bijvoorbeeld het begeleiden bij het online verstrekken van gegevens of, bij een grotere omvang, het wekelijks aanleveren van een aantal dossiers in plaats van alles in één keer. Uiteindelijk is het gelukt om zo'n 95% van alle steekproeven uit te voeren. Over het restant buigt het medewerkersteam zich nog." >>



Tom Eskens

'Het is gelukt om zo'n 95% van alle steekproeven online uit te voeren'



>>

Signalen uit de praktijk

De kerngroep Dienstverlening besprak wekelijks de signalen uit de praktijk. "In april kwamen er signalen uit het veld dat de beleidsregels niet goed pasten bij de digitale werkelijkheid", vertelt deelnemer en hoofd Kwaliteit Martin de Jong. "Samen met diverse ketenpartners zoals de NOvA, MfN, hJL, het ministerie van J&V en het OM, bekeken we welke regels aangepast moesten worden. Denk daarbij aan de verlaging van het beltarief van het Juridisch Loket om toegankelijker te blijven voor burgers, het tussentijds betalen van extra-urenzaken en het toewijzen van een vergoeding voor digitale zittingen."

Bezwaarzittingen

Ander punt van aandacht waren de bezwaarzittingen. De Jong: "Omdat er best wat partijen betrokken zijn - de burger, advocaat, een medewerker van de Raad en de externe commissieleden - kostte de omzetting naar online binnen de



Relatiemanager **Maruschka Verhoeven** voert haar gesprekken nu via MS Teams. Ook hield ze zich bezig met het opzetten en organiseren van de online scholingen.

kaders van het Bestuursrecht wat meer tijd. Ik kan me voorstellen dat we in de toekomst relatief eenvoudige bezwaarzaken online blijven doen. Maar wanneer de burger bijvoorbeeld persoonlijk zijn verhaal wil vertellen, is dat minder handig."

Online scholing

De Raad verzorgt bovendien een scholingsprogramma voor medewerkers en externen. Ook die verhuisde naar online. De Jong: "Dat was wennen. Het is zoeken naar de juiste balans, de grootte van de groep en de duur van de training." Eskens: "Voor medewerkers was het een topjaar qua online scholing. Natuurlijk mis je het contact en het feit dat je niet iets kunt roepen in de ruimte, maar ik heb veel positieve geluiden gehoord. Ook dit jaar staat er een uitgebreid online scholingsprogramma klaar."



Juridisch medewerker **Clem de Jong** hield zich bezig met de overgang naar online zittingen binnen Bezwaar en Beroep.

Goede inzet

De twee zijn erg te spreken over de vlotte samenwerking met de ketenpartners en de flexibiliteit en inzet van de collega's. Eskens: "Er was aandacht voor persoonlijke situaties vanwege thuiswerken, roosters werden omgegooid en MS Teams werd dagelijkse kost. Bovendien konden sommige medewerkers niet thuiswerken. Denk bijvoorbeeld aan het secretariaat van Bezwaar, de

“ Martin de Jong

'De omzetting naar online binnen de kaders van het Bestuursrecht kostte wat meer tijd'

”

postkamer en Legal Aid. Ook zij hebben zich ingezet om de dienstverlening uitstekend te houden." ■



Medewerker Kwaliteit **Marie-Claire van den Broek** maakte de overstap van fysieke naar online scholing mede mogelijk.

SAMEN WERKEN AAN EEN LEREND STELSEL

Werkt het stelsel van rechtsbijstand aantoonbaar voor mensen? Waar zitten verbeterpunten? En hoe monitor je veranderingen in aanpak? Om die vragen te beantwoorden, ontwikkelt de Raad zich tot Kenniscentrum voor het rechtsbijstandsstelsel.

“Om deze vragen te beantwoorden heb je de heilige drie-eenheid van kennis nodig: data, wetenschappelijke inzichten en informatie uit de praktijk”, stelt Corry van Zeeland, coördinator Strategie en Beleid en kwartiermaker van het Kenniscentrum. “Dat zie je bijvoorbeeld terug in de ontwikkeling van oplossingsroutes en rechtshulp pakketten bij echtscheidingen en arbeidsongeschiktheid. Daarin zetten we kennis in die bijdraagt aan een beter stelsel. Aan de hand van een uitgebreide internationale literatuurstudie identificeerden we welke kwalitatieve criteria van belang zijn bij rechtsbijstand. En die criteria concretiseren we samen met het ontwikkelteam voor de specifieke oplossingsroutes en rechtshulp pakketten.”

Met burgers

“De Raad heeft overzicht over het stelsel en beschikt over de kerncijfers”, vervolgt Van Zeeland. “Tegelijkertijd is samenwerking met ketenpartners en het uitwisselen van data noodzakelijk om verder te komen. Ketenpartners zijn de medeaandeelhouders van het Kenniscentrum. We staan nog aan het begin. Het idee is dat we samen de koers van de kennisagenda bepalen om zo de kennis te ontwikkelen en te delen die van belang is voor de burgers die een beroep doen op het stelsel en de professionals die hen bijstaan. Bovendien is er nadrukkelijk een rol weggelegd voor burgers. We willen hen een stem geven en participatie stimuleren. Niet óver hen, maar mét hen praten en samen bepalen wat voor hen relevant is. Dat is de betekenis van het inclusieve stelsel waar we naartoe willen.”



Corry van Zeeland

‘We willen burgers een stem geven en participatie stimuleren’



Elena Hooijschuur

‘Binnen het multidisciplinaire project van het model extra-urenzaken komen data, onderzoek en inhoudelijke kennis samen’



Aanbod rechtsbijstand

De ontwikkeling van het Kenniscentrum leidt al tot concrete producten. Zo maakte *data scientist* Elena Hooijschuur een *dashboard* naar aanleiding van het vermoeden dat door een vermindering van het aantal sociaal advocaten, de afstand tussen burger en advocaat groter was geworden. Hooijschuur: “Aangezien wij beschikken over locatiedata van advocaten en burgers konden wij in kaart brengen wat de gemiddelde afstand per rechtsgebied was en of deze afstand door de jaren heen groter is geworden. De resultaten worden in 2021 gepubliceerd.” Daarnaast werkt de Raad in het kader van de stelselvernieuwingen aan een *matching tool* die kan helpen met het vinden van de meest geschikte advocaat voor een burger. “Daarin wordt op basis van meerdere criteria zoals specialisme en afstand inzichtelijk gemaakt welke advocaten aan de meeste criteria voldoen.”

Extra-urenzaken

Een ander voorbeeld is het onderzoek naar de extra urensystematiek in strafzaken. Hooijschuur: “Er zijn meer extra-urenzaken dan de bedoeling is. We vroegen ons af: welke activiteiten kosten veel tijd in extra-urenzaken? En kunnen we een manier bedenken om te voorspellen hoeveel tijd die activiteiten de advocaat kosten? We onderzochten urendeclaraties en vonnissen die we van advocaten ontvangen bij hun aanvragen voor extra uren. >>

>>

Dat resulteerde onder meer in een model dat de tijdsbesteding aan een zaak voorspelt op basis van objectieve eigenschappen van die zaak. Dat model zijn we nog verder aan het verfijnen. Mooi aan dit multidisciplinaire project is dat data, onderzoek en inhoudelijke kennis samenkomen. De data zorgen dat elementen gekwantificeerd worden. Dankzij de samenwerking met onderzoekers en inhoudelijk experts kunnen we de juiste vragen stellen en uitkomsten duiden.”

Staat van de rechtsbijstand

Een ambitie van de Raad is om samen met partners een jaarlijkse, objectieve ‘Staat van de rechtsbijstand’

te maken. Hierin wordt onder meer de werking van het stelsel in beeld gebracht. Van Zeeland: “De eerste versie is een *proof of concept* dat we samen met onze partners willen ontwikkelen. Het hoofdthema zal zijn: ‘hoe goed is het stelsel in staat om burgers te helpen bij het vinden van een oplossing’. We beogen met het Kenniscentrum tenslotte bij te dragen aan een lerend stelsel. De ‘Staat van de rechtsbijstand’ helpt om de voortgang in kaart te brengen. Ook wordt in 2021 onze ‘Visie op data’ uitgebracht. Daarin omschrijven we wat de Raad met data doet en wat ons handelingsperspectief is voor datagebruik in de toekomst en in de keten.” ■

Informatie uit de praktijk

‘Data laten een belletje rinkelen’

Rob de Nas, hoofd Bureau Wsnp en Bureau Wbtv: “Het ministerie weet ons te vinden voor antwoorden op vragen, bijdragen aan Kamerbrieven en het uitvoeren van een *quick scan* voor de Wet schuldsanering natuurlijke personen (Wsnp).”

“Die scan maakte Bureau Wsnp op basis van onze jaarlijkse monitor en diverse rapporten van andere partijen (zie ook pagina 36-37). Vervolgens heeft het ministerie van Justitie en Veiligheid het bureau gevraagd om een aantal aanbevelingen uit de *quick scan* nader uit te werken. De samenwerking met het ministerie is goed. We spreken regelmatig met portefeuillehouders en worden serieus genomen vanwege de kennis die we in huis hebben.”

Verdiepingslag

“Kerncijfers geven inzicht, vervolgens maak je samen een verdiepingslag: wat zit erachter? Het feit dat er onder meer voor sommige talen regelmatig geen

registertolk wordt ingeschakeld leidde zo bijvoorbeeld tot het ontstaan van het programma Tolken in de Toekomst. Daarin is een nieuw niveau tolken toegevoegd aan het Register

beëdigde tolken en vertalers (Rbtv). In de toekomst kunnen we in kaart brengen of er sprake is van verbetering, voor welke talen nog steeds een structureel tekort aan registertolken is, of welke zeldzame talen nu nog niet getoetst kunnen worden. Met die informatie kunnen we bijvoorbeeld met opleidingsinstituten in gesprek gaan. Zo laten data een belletje rinkelen.” ■



Rob de Nas

‘Kerncijfers geven inzicht, vervolgens maak je samen een verdiepingslag: wat zit erachter?’



José Lazeroms

‘De gemene deler is dat we allen de burger centraal stellen’



Ketenpartner

‘Bij een centrale aanpak werk je vanuit dezelfde definities en begrippen’

“Wij willen weten waar de meeste procedures plaatsvinden. Zijn deze procedures noodzakelijk of wellicht onnodig? En ligt er beleid aan ten grondslag dat aan te passen is? Een Kenniscentrum als de Raad voorziet ons van centraal verzamelde informatie. Daarbij is de gemene deler dat we allen de burger centraal stellen.”

José Lazeroms is aanjager vanuit het Secretarissen-Generaal Overleg (SGO) van alle ministeries, om onnodige geschillen tussen overheid en burger te verminderen. De rol van Kenniscentrum van de Raad is van grote waarde voor haar team. “De centrale aanpak is belangrijk, omdat je vanuit dezelfde definities en begrippen werkt. Versnipperde informatie van diverse partijen is lastiger te analyseren. Daarnaast moet er ook aandacht zijn voor de andere kant van data: het recht op *privacy*. Je wilt tendensen kunnen herkennen op macroniveau

om vervolgens beleid aan te passen voor individuele burgers. En daarna wil je op basis van data beoordelen wat een veranderde aanpak oplevert.”

Structurele uitwisseling

De Raad organiseert data-dialogen waarin betrokken partijen over een thema praten. Denk bijvoorbeeld aan het voorkomen van huurgeschillen. “Partijen verrijken elkaar. Ik hoop in 2021 aan te sluiten bij zo’n dialoog.” Momenteel ontwikkelen studenten een *dashboard* dat het gebruik van rechtsbijstand tussen burgers en gemeenten en landelijke uitvoeringsorganisaties in kaart brengt. Lazeroms juicht dit toe. “Zo wissel je op een structurele manier data uit. De ontwikkeling van een ‘Staat van de rechtsbijstand’ draagt vervolgens op nog grotere schaal bij aan het herkennen van tendensen en het bespreken van passend beleid.” ■

INFORMATIEPUNT DIGITALE OVERHEID WIJST BURGERS ONLINE DE WEG

Vier miljoen Nederlanders zijn minder digitaal vaardig. Een diverse groep die bestaat uit ouderen, laaggeletterden en nieuwkomers, maar ook mensen met een licht verstandelijke beperking. Een groot deel van deze groep komt in contact met de Raad omdat ze recht hebben op gesubsidieerde rechtsbijstand of mediation bij het oplossen van een juridisch probleem. Hoe kan de Raad hen goed informeren én helpen om zelf (digitaal) meer regie te nemen?

Acht overheidsorganisaties hebben zich per 1 juli 2019 verenigd in een Informatiepunt Digitale Overheid, waaronder bijvoorbeeld het UWV, DUO, de SVB en de Raad voor Rechtsbijstand. De inmiddels 53 Informatiepunten Digitale Overheid zijn allemaal te vinden in lokale bibliotheken.

mensen zelf aan de slag kunnen met het vinden van de juiste rechtshulp. In eerste instantie werd de *e-learning*module alleen in bibliotheken aangeboden, maar door de coronacrisis is het ook mogelijk om het thuis via de website van Digisterker te doen." Bibliotheekmedewerkers verwijzen daarnaast naar Rechtwijzer EHBO, een online *tool* om multiproblematiek in kaart te brengen. "De bibliotheek is de ideale plek; neutraal, laagdrempelig en dichtbij."

Signalen minder vaardig

Hoe weten burgers dat het Informatiepunt er is? Benno Niemeijer, medewerker bezwaar bij het Financieel Klantcentrum, krijgt regelmatig signalen die wijzen op minder digitale vaardigheid. "Denk aan een handgeschreven brief of meerdere juridische trajecten met overheidsinstanties achter elkaar. Wanneer je doorvraagt, blijkt dat mensen het lastig vinden om goed digitaal te communiceren met instanties. Terwijl een vergissing in een formulier grote gevolgen kan hebben. We verwijzen deze mensen door naar het Informatiepunt."

De weg wijzen

Wat doet de Raad binnen het Informatiepunt Digitale Overheid? Karima Achefai, stafjurist en lid van het deelproject Uitvoeringsissues van het Informatiepunt Digitale Overheid: "Digisterker heeft namens ons een *e-learning*module gemaakt waarin burgers kennismaken met onze website Rechtsbijstand.nl en stapsgewijs leren wat ze op onze website kunnen vinden en doen. Daarnaast wijst de *e-learning*module op Rechtwijzer.nl, een website waar



Karima Achefai

'De bibliotheek is de ideale plek voor contact; neutraal, laagdrempelig, en dichtbij'



Warm doorverwijzen

“Daarbij is het belangrijk om te achterhalen wat de reden is waarom iemand zaken op papier doet met de overheid en daarbij te kiezen voor de juiste woorden”, vult Achefai aan. “Je wilt mensen warm overdragen en positief benaderen. Om die reden zijn alle cursussen en Informatiepunten verzameld in een grote database zodat meteen gekeken wordt welke bibliotheek het dichtste bij is en wat het aanbod is. Medewerkers kunnen mensen direct inschrijven of een verzoek plaatsen dat de bibliotheek hen belt.”

Regie nemen

“Het doel is om dezelfde problemen in de toekomst te voorkomen”, benadrukt Niemeijer. “Je wilt dat



Benno Niemeijer

‘Regelmatig krijgen wij signalen die wijzen op minder digitale vaardigheid’

mensen zelf de regie nemen om de juiste informatie van te voren op te zoeken, zeker wanneer ze wél digitaal vaardig zijn. Daarom werken we ook aan het verbeteren

van onze website, die wordt meer toegeschreven naar wat de burger wil weten. We zetten die nadrukkelijk centraal in onze dienstverlening.” ■



'BUNDEL ELKAARS KENNIS: SAMEN STAAN WE STERK'

Door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen verandert de wereld van rechtsbijstand. Daarom wil de Raad een organisatie zijn die proactief en flexibel met deze vraag meebeweegt en optimale dienstverlening levert. Een betrouwbaar Kenniscentrum waarbij de burger altijd centraal staat. "ICT speelt een grote rol bij het bereiken van deze ambitie", aldus Bert Voorbraak, manager bedrijfsvoering en Chief Information Officer.

"Op het gebied van ICT hebben wij als Raad twee grote opgaven", begint Voorbraak. "Enerzijds wil de Raad *in control* zijn met een stabiel Kenniscentrum. Daarbij gaan data vergaren over de werking van het stelsel van rechtsbijstand en *privacy* en *security* hand in hand. Anderzijds zijn delen van ons ICT-landschap verouderd en kan de huidige software niet voldoen aan grootschalige vernieuwingsprojecten van de stelselvernieuwing."

Stip aan de horizon

Er waren duidelijk verbeterpunten. Hoe pakte de Raad dit aan? Voorbraak: "Alleen wanneer de basis van ICT op orde is, ontstaat er ruimte voor innovatie en vernieuwing. Nog niet zo lang geleden ontbrak de stip aan de horizon. Dit heb ik binnen de Raad op de agenda gezet. Samen met een aantal interne en externe collega's gingen we om tafel om tot een I-strategie komen. Een leidraad geeft richting aan de manier hoe ICT bijdraagt om de doelstellingen van de Raad te bereiken."

Portfoliomanagement

"Deze strategie heeft een meerjarenperspectief", vervolgt Voorbraak. "De aanpak vertaalt zich in een aantal projecten per jaar die steeds gerangschikt zijn naar tijd, nut en noodzaak van dat moment. Welk project voorrang krijgt evalueren we regelmatig door goed portfoliomanagement." Voorbraak noemt een voorbeeld: "De komst van corona zorgde ervoor dat we ineens investeringen naar voren moesten schuiven. Denk aan de uitrol van MS Teams om videobellen mogelijk te maken en het uitbreiden van telefoonlicenties. De urgentie van het moment bepaalt altijd welke projecten we aanpakken."

Informatiebeveiliging en *privacy*

"Ook hebben we sinds afgelopen jaar een Chief Information Office in het leven geroepen", aldus Voorbraak. "Deze beleidsafdeling zorgt ervoor dat bij alle bedrijfsonderdelen van de Raad de informatiebeveiliging goed op orde is en meebeweegt met de ambitie en ontwikkelingen van de organisatie. We vertalen de informatiebehoefte van gebruikers naar ICT-middelen en technologieën die daarvoor nodig zijn. Daarmee kunnen we onze dienstverlening naar een hoger plan tillen. Informatiebeveiliging en *privacy* (IBP) is hier een belangrijk

gezamenlijk onderdeel van. Want de Raad werkt met veel gegevens die *privacy*gevoelig zijn. Daar moet je natuurlijk zorgvuldig mee omgaan. Het Chief Information Office stelt het beleid op voor IBP en ondersteunt en controleert vervolgens de organisatie bij het uitvoeren ervan.”

Op de agenda

Voorbraak kijkt met vertrouwen naar de toekomst. “Voor komend jaar staan zo’n vijftien projecten op de agenda. We starten met twee projecten. Ten eerste het ontwikkelen van een applicatie voor piketadvocaten. De huidige applicatie is sterk verouderd, de nieuwe variant maakt digitaal werken nog beter mogelijk: snel, efficiënt en veilig. Ten tweede vernieuwen we zeven websites en het intranet van de Raad. Er komt een aantal functionaliteiten bij zoals het gebruik van multimedia, chat en videobellen. En zo staan er komend jaar nog een aantal vernieuwingsprojecten op onze agenda.”

Betrouwbare partners

Om al deze projecten te kunnen realiseren doen we - na een afgeronde set met aanbestedingen in 2020 - nu zaken met drie betrouwbare partners. Zij helpen ons



Bert Voorbraak

‘Een leidraad geeft richting aan de manier hoe ICT bijdraagt om de doelstellingen van de Raad te bereiken’

met de nodige expertise om grondige innovatieslagen te kunnen maken.” Voorbraak concludeert stellig: “Het oude ICT-landschap is niet wendbaar genoeg om de stelselvernieuwing te ondersteunen. Juist voor de vernieuwing zijn goede ICT-middelen cruciaal. Daarbij is het de kunst elkaars kennis te bundelen, want alleen samen staan we sterk!” ■

‘Het huidig ICT-landschap is een goede voedingsbodem voor de toekomst’

De Raad ziet informatiemanagement als de motorolie binnen digitale verandering. Want het zorgt ervoor dat de IT en informatievoorzieningen aansluiten op de behoefte van medewerkers. Mede door COVID-19 namen deze ontwikkelingen afgelopen jaar een vlucht. Welke successen en uitdagingen kwamen voorbij? William van der Velden en Renée van Poppel doen verslag.

“Als Raad stellen we de burger centraal”, aldus van der Velden, hoofd Informatiemanagement (IM). “Daarom vindt de Raad het uiterst belangrijk goed na te denken over hoe we in dit digitale tijdperk omgaan met informatie en persoonsgegevens en welke beschermingsmaatregelen nodig zijn. We hebben het afgelopen jaar opnieuw grote stappen gezet om ons ICT-landschap nog verder te moderniseren en processen te digitaliseren. Een mooi voorbeeld daarvan is de applicatie Quartz Wbtv die binnenkort van start gaat. Daarin komen onder andere vraag naar en aanbod van tolken en vertalers samen.”

I-strategie

“Het managen van informatie wordt steeds belangrijker en complexer”, zegt Van Poppel. Zij is coördinator van de expertise Informatiebeveiliging en *Privacy* en plaatsvervangend hoofd IM. “Waar sla je alle informatie veilig op? Wat mag je extern delen? Hoe werk je veilig thuis? Deze vragen sluiten naadloos aan bij speerpunten van de I-strategie die we opstelden. Deze strategie legt expliciet de link met de missie en visie van de Raad.

Daarmee maken we inzichtelijk waar we naartoe werken. Deze strategie is uitgewerkt naar een portfolio, waar de projecten voor de komende jaren in staan. Bij al deze ontwikkelingen streven we naar *privacy* en *security by design*. Dat betekent dat je al in een vroeg stadium nadenkt over *privacy* en informatiebeveiliging zodat je daar vanaf de start rekening mee kunt houden. Deze

aanpak werpt vruchten af. We zijn steeds meer in *control* en het aantal incidenten neemt sterk af.”

Regie voeren

“We voeren de regie en leggen meer uitvoerende taken neer bij betrouwbare marktpartijen”, aldus Van der Velden. “Inmiddels werken we samen met een vast aantal leveranciers die ons helpen onze wensen te realiseren.” Hij concludeert: “Door de verbeteringen ligt er nu een stevig fundament om te gaan werken aan de verouderde Wrb-applicatie. Het huidig ICT-landschap en de daarin gemaakte keuzes zijn een goede voedingsbodem voor de toekomst.” ■



‘We zijn steeds meer in control en het aantal incidenten neemt sterk af’



William van der Velden

‘Er ligt nu een stevig fundament om te werken aan de verouderde Wrb-applicatie’





Anna Oonincx

‘Het werk bij de Raad is interessant, divers en snel schakelen’



Ronnie Ran

‘Het is waardevol om met een integrale blik naar deze beleidsterreinen te kijken’



Informatiebeveiliging

‘Met onze expertise helpen wij de Raad verder’

Hoe zorg je ervoor dat informatiebeveiliging en *privacy* gewaarborgd is? En op welke manier verweef je dit in beleidsregels? Dit zijn vragen waar Ronnie Ran en Anna Oonincx zich dagelijks over buigen. Vooralsnog spreken ze elkaar alleen via beeldscherm*. Maar dat staat een plezierige samenwerking niet in de weg.

“Ik werk al jaren bij de Raad en sinds kort houd ik me als *security officer* bezig met functioneel beheer”, trapt Ran af. “Daarbij adviseer ik het management en collega’s over onder meer het moderniseren van het ICT-landschap en geef ik advies over de informatiebeveiliging die daarbij nodig is.”

Awareness campagne

Oonincx kwam vorig jaar in dienst als *privacy officer*. “Ik adviseer de Raad over het omgaan met persoonsgegevens zodat dit voldoet aan de wet- en regelgeving. Ook vergroten we het bewustzijn bij medewerkers met behulp van een *awareness* campagne. We versturen regelmatig *phishingmails*, geven interne presentaties en besteden er aandacht aan bij de introductiedag van nieuwe collega’s.”

Integrale blik

De expertises informatiebeveiliging en *privacy* vallen sinds vorig jaar onder het Chief Information Office. “Dat is een goede ontwikkeling”, aldus Ran. “Want deze expertises lopen naadloos in elkaar over. Als een laptop wordt gestolen of een webapplicatie is gehackt, zijn dat securityincidenten. Maar als dit vervolgens toegang biedt tot persoonsgegevens zijn dat ineens *privacy issues*. Het is waardevol hier met een integrale blik naar te kijken.”

Allround inzetbaar

Ran en Oonincx vertellen enthousiast: “Het werk bij de Raad is interessant, divers en snel schakelen. Zo zorgde COVID-19 ervoor dat de kantooromgeving ineens veranderde in een thuiswerkplek. Snel boden we laagdrempelige oplossingen zoals het veilig kunnen gebruiken van *webcams* en het verstrekken van bijvoorbeeld een *webcam cover*. Het is leuk om breed inzetbaar te zijn. Met onze expertise helpen wij de Raad verder.” ■

* Voor deze foto zien Anna en Ronnie elkaar voor het eerst live.

‘Uitgangspunt is dat projecten een bijdrage leveren aan strategische doelen’

Sinds september vorig jaar is Caesar Hagen portfolio-manager bij de Raad. Hij rapporteert en adviseert aan de nieuw geformeerde Portfolioboard om de juiste keuzes te kunnen maken over de projecten die de Raad wil oppakken. Daarbij kijkt men goed naar de urgentie van dat moment.

“Het inrichten van een Portfolioboard was een grote stap vooruit”, aldus Hagen. “Voorheen werden projecten niet altijd in samenhang beoordeeld. De Portfolioboard heeft een belangrijke taak bij het sturen op ambities en werkzaamheden. Om meer overzicht te krijgen en goed te monitoren, stroomlijnden we rapportages: welk project zit in welke fase? Wie is de opdrachtgever en wat kost het?”

Dit overzicht is essentieel om tot de juiste keuzes te komen en wordt steeds meer uitgebreid.”

Mooi handvat

“Omdat niet alleen de financiële maar vooral ook de personele middelen van de Raad beperkt zijn, is het stellen van prioriteiten noodzakelijk”, aldus Hagen. “Het uitgangspunt is dat projecten een bijdrage leveren aan strategische doelen. De I-strategie biedt

een handvat om binnen de Portfolioboard het juiste gesprek te voeren. Ook moet er een koppeling zijn met de jaarplannen en de Planning & Control-cyclus. Dat lijkt triviaal, maar is uiterst relevant, omdat het Portfolio zo bijdraagt aan de toekomst van de Raad.”

Flexibel en wendbaar

“Bij de vernieuwingsprojecten van de Raad zien we dat leveranciers steeds meer een *agile* aanpak hanteren”, aldus Hagen. “Deze aanpak helpt ons flexibeler en wendbaarder te maken en is positief voor het besturen van het portfolio.” ■



Caesar Hagen

‘De I-strategie biedt een handvat om binnen de Portfolioboard het juiste gesprek te voeren’





Dick de Vries

‘Het is essentieel dat er intensief contact is tussen onze mensen en experts van de Raad’



Monique van Assen

‘We zetten alles op alles voor een goede dienstverlening met optimale gebruikersbeleving’



ICT-landschap

Capgemini tilt applicatielandschap naar volgend niveau



Het IT- en consultancybedrijf Capgemini heeft een lange staat van dienst. Het bedrijf beheert al vijftienvier jaar het Wrb-landschap van de Raad. Om de stelselherziening en digitalisering goed te kunnen ondersteunen, ontwierp de Raad een nieuwe ICT-architectuur. Daarom schreef de Raad een aantal grote aanbestedingen uit die Capgemini met verve naar zich toetrok met Monique van Assen en Dick de Vries aan het roer.

Dick de Vries is accountmanager bij Capgemini en verantwoordelijk voor een goede klantrelatie en dienstverlening aan de Raad. “Dat we de aanbesteding wonnen, was niet vanzelfsprekend. Maar we kennen de Raad erg goed. Zo konden we kwaliteit op maat bieden voor de juiste prijs.”

Gebruikers centraal

Zijn collega Monique van Assen is *service delivery* manager en verantwoordelijk voor de gecontracteerde dienstverlening en klanttevredenheid. “Bij de aanbesteding kregen we in de huid van de Raad: wat heeft de Raad nodig en wat kunnen wij bieden? Blijkbaar sloten vraag en aanbod naadloos op elkaar aan. Zo leggen we altijd vast aan welke eisen onze dienstverlening moet voldoen in een *Service Level Agreement*. Maar tegenwoordig gaat het niet alleen om klanttevredenheid en het halen van normen. We gaan samen met de Raad de gebruikers nog meer centraal stellen. Om dit te bereiken maken we een *eXperience Level Agreement (XLA)*; we zetten alles op alles voor een optimale gebruikersbeleving.”

Intensiveren van de samenwerking

“We zijn inmiddels gestart met het samen inrichten van de nieuwe *governancestructuur*”, aldus De Vries. “Deze opdracht gaat een stuk verder dan alleen het leveren van technische expertise. We denken ook mee over hoe ICT kan bijdragen aan de manier van werken bij de Raad. Daarbij is het essentieel dat er intensief contact is tussen onze mensen en experts van de Raad. Niet alleen met de afdeling Informatiemanagement maar ook met projectleiders, *product owners* en *businessanalisten*. Juist dan kunnen we feedback direct meenemen én relevante digitale innovaties in de markt verkennen. Samen optrekken is de beste manier om het ICT-landschap naar een volgend niveau te tillen.” ■

DE PUZZEL VAN DE STELSELVERNIEUWING

Terwijl de visie op de stelselvernieuwing verder vorm krijgt, wordt ondertussen gewerkt aan de realisatie ervan. Daarbij staat de burger centraal: hoe is die het beste geholpen? Over het belang van samenwerking en het in beeld krijgen van de puzzelstukjes.

“Ik zie het als een puzzel”, vertelt Ella Schepel. Zij heeft als coördinator Strategie en Beleid, stelselvernieuwing en de uitvoering van de Subsidieregeling ‘Stelselherziening rechtsbijstand’ in haar portefeuille. “De contouren zijn er, het afgelopen jaar kwamen steeds meer puzzelstukjes beter in beeld. Nu is het zaak om de puzzel te leggen. Er is daarvoor veel geïnvesteerd in de samenwerking met ketenpartners, op niveau van het Topberaad, bij pilots en in andere projecten. De lange aanloop was nodig om verwachtingen en zorgen naar elkaar uit te spreken. Nu kunnen we écht aan het werk.”

Meerdere lijnen

De stelselvernieuwing valt voor de Raad uiteen in een flink aantal activiteiten. Drie daarvan zijn de ontwikkeling van oplossingsroutes en rechtshulp pakketten, de innovatie voor sociale advocatuur en mediators en de uitvoering van de Subsidieregeling ‘Stelselherziening rechtsbijstand’.

Schepel: “Het ministerie stelt tien miljoen euro ter beschikking voor activiteiten die op een innovatieve manier bijdragen aan de ontwikkeling van passende, duurzame en kwalitatief hoogwaardige oplossingen voor juridische problemen. We hebben het afgelopen jaar in totaal 66 aanvragen ontvangen en ongeveer drie-vierde daarvan beoordeeld. Op basis van de adviezen van onze adviescommissie van zeer ervaren deskundigen zijn negen aanvragen goedgekeurd.”

Ideeën uit het veld

“De projecten zijn zeer boeiend”, vindt Inge Piso. Zij startte per 1 mei 2020 als directiesecretaris en hoofd Strategie en Beleid bij de Raad. “Onderwerpen zijn ICT-gerelateerd of juist dichtbij de burger, compleet innovatief of bouwen verder op bestaande ideeën.”



Inge Piso

‘Het is mooi wanneer er structurele aandacht is voor de sociale advocatuur in rechtenstudies’

De subsidiënten gaan van start met hun project en worden waar nodig qua evaluatie en monitoring begeleid door een externe partij. Schepel: “We hebben een evaluatiekader stelselherziening rechtsbijstand op laten stellen zodat we de resultaten en effecten straks goed kunnen beoordelen. Wanneer een project succesvol is, wordt een *businesscase* gemaakt en is het de vraag aan de ketenpartners en aan ons hoe we het in de praktijk kunnen integreren.”

Aandacht voor sociale advocatuur

De ideeën ingebracht onder de Subsidieregeling komen uit het veld. “Andere inspirerende ideeën kwamen bijvoorbeeld uit

de *challenge* die studenten van de Universiteit van Amsterdam hielden binnen de lijn innovatie van werkprocessen van sociaal advocaten”, zegt Piso. “Het zou mooi zijn wanneer we de *challenge* op andere plekken kunnen herhalen en er structurele aandacht is voor de sociale advocatuur in rechtenstudies. Zo wordt het aanbod van sociaal advocaten in de toekomst hopelijk alleen maar rijker.” ■

Adviescommissie Subsidieregeling Stelselherziening rechtsbijstand

De adviescommissie kent drie voorzitters: professor Ton Hol, professor Bert Niemeijer en professor Rechtspleging en Rechterlijke Organisatie Philip Langbroek bij Utrecht University. Wat valt Hol en Niemeijer op?

“ Prof. Em. Mr. Dr. Antoine (Ton) Hol
Utrecht University

‘Ik zie dat binnen het veld veel wordt verwacht van verdergaande digitalisering. Veel aandacht is er ook voor betere aansluiting van het werk van diverse hulpverleners op elkaar en preventief handelen.’

“ Rector prof. dr. Bert Niemeijer
Academie voor Overheidsjuristen
Academie voor Wetgeving

‘Het is bemoedigend om te zien dat in het veld van de gesubsidieerde rechtsbijstand nogal altijd zoveel betrokkenheid, elan en creativiteit bestaat.’

Meer slagkracht door het bundelen van krachten

Hoe kunnen sociaal advocaten en mediators hun processen verbeteren ter bevordering van hun praktijk en dus hun cliënten? Het ministerie van Justitie en Veiligheid gaf de Raad de opdracht en de financiële middelen om dat samen met de NOvA, MfN en de Vereniging Sociale Advocatuur Nederland (VSAN) te onderzoeken. Projectleider Krijn de Jonge ging het afgelopen jaar de boer op om te peilen waar pijnpunten liggen.

“Ten eerste zijn er de financiële uitdagingen, iets waar wij als Raad geen invloed op hebben. Voor veel advocaten is het lastig om een fatsoenlijk inkomen te genereren, bleek uit de antwoorden van twaalfhonderd respondenten op onze enquête. Ze zijn niet bij machte om een pand te huren,

een secretaresse te betalen of te besparen op hun pensioen of op kennisproducten zoals databanken en modelbrieven. De licentie van een databank is namelijk vrij kostbaar. Tegelijkertijd mogen we ons realiseren dat wanneer sociaal advocaten en mediators de krachten bundelen, zij een grote groep vormen.” >>



“ Krijn de Jonge

‘Innovatie binnen de rechtsbijstand was tot nu toe vooral gericht op het voorkomen van tussenkomst van een sociaal advocaat’

>>

Leren van de Zuidas

“Innovatie binnen de rechtsbijstand was tot nu toe vooral gericht op het voorkomen van tussenkomst van een sociaal advocaat”, schetst De Jonge. “Bijvoorbeeld door zelfredzaamheid te stimuleren en digitale *tools* aan rechtzoekenden te bieden. Op de Zuidas wordt al jaren met vliegende vaart aan innovatie van dienstverlening en werkprocessen gewerkt, we kunnen leren van de ervaringen daarmee. Tegelijkertijd moeten we ook beseffen dat er verschillen zijn in belangen, prijsprikkels en de wensen en mogelijkheden van cliënten.”

Aantal thema's

Uit de enquête komt een aantal thema's naar voren die samen met de NOvA, MfN en VSAN verder worden uitgewerkt. De Jonge: “Denk bijvoorbeeld aan het bundelen van belangen en wensen richting leveranciers van software, het verbeteren van de dienstverlening van de Raad en de NOvA. Conflicteren onze regels met elkaar? Het plan hiervoor ligt momenteel bij het ministerie van Justitie en Veiligheid.”

Studenten challenge

“Daarnaast willen we kijken hoe we samenwerking kunnen bevorderen en stimuleren, en hoe we het vak beter onder de aandacht kunnen brengen bij rechtenstudenten”, vervolgt hij. “Om die reden hebben we een *challenge* georganiseerd met de Law Hub van de Universiteit van Amsterdam. Het winnende idee kwam van vier studenten die voorstelden om een keuzevak te maken over wat het



Sociaal advocaat Don Ceder

‘Als we niet oppassen dreigt de sociale advocatuur een uitstervend vak te worden. Innovatie is toch meer iets voor de grotere, commerciële bedrijven. Daarom vond ik deze challenge een sympathiek idee om tot nieuwe ideeën te komen. Want we zijn veel tijd kwijt om te achterhalen wat het probleem van een burger is, als hij of zij met een boodschappenkar vol met brieven aan onze praktijkdeur staat. En financieel is het ook ingewikkeld. Ik ben dan ook blij met het initiatief en het concept dat gewonnen heeft.’

werk van een sociaal advocaat inhoudt. Bovendien willen zij een soort Marktplaats voor advocaten en rechtenstudenten opzetten, waarop de advocaten klossen plaatsen. Dat idee zit nu in de proeffase. Het komende jaar wil ik op alle rechtenuniversiteiten een soortgelijke *challenge* organiseren.” ■



Studenten Akhilesh Bansidhar, Nadia Gandar, Anne Bartlema en Jessenia Acevedo Cruz (op de foto v.l.n.r.) wonnen de challenge met hun initiatief voor een keuzevak sociale advocatuur en Marktplaats voor klossen die rechtenstudenten kunnen uitvoeren voor sociaal advocaten.

‘Rechtshulppakketten gebaseerd op conflictdynamiek en zelfredzaamheid’

De eerste twee rechtsgebieden waarvoor oplossingsroutes en rechtshulppakketten worden uitgewerkt zijn arbeidsongeschiktheid en echtscheiding. Sinds juli 2020 is een werkgroep bestaande uit afgevaardigden van de Nederlandse Orde van Advocaten, Mediators federatie Nederland, Uitelkaar.nl, het Juridisch Loket, de Raad en de Nederlandse vereniging voor Familie- en erfrecht Advocaten en Scheidingsmediators (vFAS) met elkaar in gesprek over de route echtscheiding.

“Een urgent thema”, vindt senior beleidsmedewerker Stefan Koreman. Hij nam het afgelopen jaar in september het stokje van projectleider over van een collega. “De nood is hoog omdat er voor dit rechtsgebied een tekort aan advocaten is ontstaan. De vergoeding die zij ontvangen voor het werk dat zij doen, speelt daarbij een belangrijke rol. We ontwerpen diverse rechtshulppakketten die gebaseerd zijn op twee voorwaarden: zelfredzaamheid van de burger en conflictdynamiek. Hoe minder zelfredzaam de rechtzoekende is en hoe meer er sprake is van conflict, hoe zwaarder het rechtshulppakket. In een traject dat na dit project volgt, legt de Raad keuzes voor aan het ministerie over de vergoeding voor het pakket.”



Stefan Koreman

‘Omdat we met iets heel nieuws bezig zijn, was het zoeken naar de juiste aanpak van de werkgroep’

Houtskoolschets

De werkgroep ontwerpt de oplossingsroutes en pakketten vanuit de eigen expertise én vanuit gezamenlijk oogpunt. Daarbij houdt het rekening met onderscheidende kwaliteiten en criteria bij echtscheiding. Koreman: “In het rapport ‘Ontwerpen kwaliteitscriteria rechtshulppakketten’ dat advies- en investeringsbureau Rebel Group maakte in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid, is een aanzet gegeven voor rechtshulppakketten bij echtscheiding. Die basis is nu een soort houtskoolschets voor de werkgroep. Omdat we met iets heel nieuws bezig zijn, was het zoeken naar de juiste aanpak. De vraag is al of je dezelfde taal spreekt: komt jouw definitie van oplossingsroute overeen met de mijne? Pas wanneer je dat én de opdracht helder hebt, kun je van start. Dat was het geval in december 2020.”

Impact hebben

“Het komende jaar starten we met het delen van onze schetsen van de oplossingsroute en bijbehorende rechtshulppakketten”, vervolgt hij. “Ik verwacht dat ieder vanuit het eigen perspectief een goede inbreng kan geven. Vervolgens is het zoeken naar de gemene deler en de juiste oplossingen. Bovendien kijken we naar hoe de hulpverlening en begeleiding in het algemeen beter kan. Denk bijvoorbeeld aan het inschakelen van een maatschappelijk werker bij een moeizame scheiding. Het uiteindelijke doel is dat de burger goed geholpen wordt. Dat maakt het zo’n leuk proces: dat je impact kunt hebben op hoe mensen begeleid worden in een moeilijke fase in hun leven.” ■

QUICK SCAN WSNP GEEFT INZICHT IN HOE TOEGANG WSNP BETER KAN

De instroom naar de Wet schuldsanering natuurlijke personen (Wsnp) daalt, terwijl het aantal mensen dat risicovolle of problematische schulden heeft, gelijk blijft of stijgt. Een derde van de schuldenaren in het minnelijke traject heeft op dit moment geen perspectief op een oplossing. Hoe kan de toelating naar de Wsnp soepeler verlopen? Bureau Wsnp deed op aanvraag van het ministerie van Justitie en Veiligheid een quick scan en kwam met aanbevelingen.

In december 2019 kwam het verzoek van het ministerie, in februari 2020 presenteerde Bureau Wsnp de *quick scan*. Dat de instroom naar de Wsnp stagneert, is geen nieuws. De cijfers van de afgelopen jaren laten een gestage daling zien; van 13.763 toegelaten schuldenaren in 2012 naar 2.997 in 2020. "Gezien de economische ontwikkelingen rondom COVID-19 verwacht het kabinet dat het aantal hulpaanvragen bij gemeenten toeneemt", weet Linda Nickel. Zij is stafmedewerker bij Bureau

Wsnp. "We moeten voorkomen dat er een lange wachtrij ontstaat. De noodzaak om de Wsnp toegankelijker te maken voor mensen die er recht op hebben, wordt alleen maar groter."

Veertien aanbevelingen

Nickel verzamelde samen met Ilse Kersten en andere collega's de benodigde gegevens. Nickel: "We hebben het kort en krachtig opgeschreven en ons daarbij geconcentreerd op aanbevelingen waarvan Bureau Wsnp verwacht

dat ze een positief effect hebben op de toegankelijkheid van de Wsnp en op relatief korte termijn te realiseren zijn." Uit de *quick scan* komen veertien aanbevelingen naar voren die de doorstroom naar de Wsnp verbeteren. Voor een groot aantal is geen wetswijziging nodig. Er is bijvoorbeeld aandacht voor het verbeteren van de informatievoorziening en communicatie over bestaande procedures richting de burger/schuldenaar, schuldeiser en (schuld)hulpverlening. Daarnaast kan de afstemming en samenwerking tussen de diverse betrokkenen beter, binnen het stelsel van de minnelijke schuldhulpverlening en de Wsnp, maar ook tussen de stelsels onderling.

'De noodzaak om de Wsnp toegankelijker te maken voor mensen die er recht op hebben, wordt alleen maar groter'



Linda Nickel

Twee in het bijzonder

Twee aanbevelingen vallen op. Ten eerste het in aanmerking laten komen voor een toevoeging van Wsnp-bewindvoerders voor het afgeven van een 285 Fw-verklaring en het indienen van het verzoekschrift toelating Wsnp inclusief alle bijlagen. Ten tweede het aanpassen van de 285 Fw-modelverklaring. "Over het tweede punt zijn we in gesprek met de Rechtspraak", legt Kersten uit. "Het idee is om de 285 Fw-modelverklaring in samenspraak met de Rechtspraak aan te passen, naar informatiebehoefte van de toelatingsrechter over het voortraject."

Verkenning voor een *pilot*

Wat betreft het eerste punt - de inzet van Wsnp-bewindvoerders

bij de aanvraag tot toelating op basis van een toevoeging - werkt Bureau Wsnp op dit moment aan een verkenning voor een *pilot*. Naar verwachting zal de *pilot* in 2021 plaatsvinden. Nickel: "In de verkenning inventariseren we wat nodig is voor de *pilot* qua samenwerking, maatregelen, communicatie en financiën." Kersten: "Wsnp-bewindvoerders weten goed wat noodzakelijk is om toegelaten te worden tot de regeling. Zij mogen de aanvraag op dit moment al doen, alleen ontvangen zij daar nog geen vergoeding voor. Wsnp-bewindvoerders zijn bekend met juridische procedures die tijdens de Wsnp veelal aan de orde zijn. Het doel van de *pilot* is in beeld brengen wat de inzet van Wsnp-bewindvoerders betekent

voor de doorstroming van het minnelijk naar het wettelijk traject en wat het betekent voor de toegankelijkheid van de Wsnp."

In kaart brengen

De stafmedewerkers verwachten een positief resultaat van de *pilot*. Nickel: "Die verwachting wordt onderstreept door eerder verschenen rapporten, zoals 'Hindernisbaan zonder finish' van de Ombudsman." Kersten: "Met de *pilot* kunnen we bovendien meer in kaart brengen. Bijvoorbeeld hoe de schuldenaar bij de Wsnp-bewindvoerder terecht komt. Verwijst de schuldhulpverlening de schuldenaar door of vindt de schuldenaar de Wsnp-bewindvoerder op een andere manier?" ■



Ilse Kersten

'Wat betekent de inzet van Wsnp-bewindvoerders voor de doorstroming van het minnelijk naar het wettelijk traject en voor de toegankelijkheid van de Wsnp?'

‘DOOR REGELMATIG NAAR DE PRAKTIJK TE KIJKEN, KUNNEN WE DE RAAD GOED BLIJVEN ADVISEREN’

Interview met leden van de Raad van Advies

Al acht jaar is Monique de Vries sparringpartner en adviseur van de Raad van Advies. Niet onverdienlijk. Steeds zette zij haar eigen expertise in met een duidelijk doel voor ogen: de burger moet snel en adequaat rechtshulp krijgen. Nu het tijd is om afscheid te nemen, blikt zij samen met voorzitter Gerard Schouw terug op afgelopen twee termijnen. Wat is er in die jaren veranderd en bereikt?

Gerard Schouw is voorzitter van de Raad van Advies (RvA) en trapt af: “Het jaar 2020 kon niemand voorspellen. Het was een periode waarbij COVID-19 zomaar de wereld binnentrad. Dit zette de Raad finaal op zijn kop, waarbij iedereen ineens thuis zat. Extra bijzonder is dat in die periode

een nieuwe organisatiestructuur startte. Ga er maar aan staan: in- en externe procedures anders stroomlijnen en werken in nieuwe teams. Als je dat proces kunt sturen vanachter een tweedimensionaal beeldscherm, dan zeggen wij als RvA: petje af!”

Verantwoordelijkheid nemen

“Ja, ik zie duidelijk dat mensen in staat én bereid zijn te veranderen”, beaamt De Vries. “Na een zorgvuldige voorbereiding was men toe aan de volgende stap. Ook in deze moeilijke situatie nemen



Gerard Schouw

Monique de Vries

‘Als je dat proces kunt sturen vanachter een tweedimensionaal beeldscherm, dan zeggen wij als RvA: petje af!’

‘Ik zie duidelijk dat mensen in staat én bereid zijn te veranderen’

medewerkers hun verantwoordelijkheid. Ze hebben een belangrijke taak in Nederland. Je merkt dat zij zich daar met volle overgave voor inzetten. Daarnaast zorgt het management voor een duidelijke koers. Dit maakt dat iedereen inmiddels zijn of haar plek binnen de nieuwe organisatie heeft gevonden. Werkelijk fantastisch.”

Opgaven

Schouw licht kort toe bij welke opgaven de RvA het afgelopen jaar meekeek. “Enerzijds gaven wij de Raad advies bij het inrichten van de nieuwe organisatiestructuur. Ook dachten we mee bij het komen tot een duidelijke aanpak van de beleidsvernieuwing en voerden we uitvoerige gesprekken over de kerntaken. Daarnaast bleven we de relatie met ketenpartners in het veld intensiveren. Immers, alleen samen bereik je de doelen die nodig zijn om te komen tot de stelselvernieuwing.”

Terug in de tijd

De Vries duikt wat verder terug in de tijd en noemt een aantal dingen die haar bijbleven. “Toen ik acht jaar geleden toetrad tot de RvA, waren er vijf afzonderlijke Raden die tot één Raad fuseerden. In al die tijd veranderde de opdracht van de Raad niet: het leveren van kwalitatief goede en betaalbare rechtsbijstand voor mensen die minder geld te besteden hebben. Ten tijde van kabinet-Balkenende IV en kabinet-Rutte I lag er een rijksbrede efficiencytaakstelling en volgden bezuinigingsmaatregelen.”

Vertrouwen als basis

“Dit leidde ertoe dat de Raad het concept High Trust introduceerde: een andere en betere samenwerking met de advocatuur met als uitgangspunt de administratieve lastendruk te verminderen en te controleren op basis van steekproeven. Dit alles zonder aan rechtmatigheid in te leveren. Daarmee controleert de Raad bij een toevoegingsaanvraag alleen achteraf. Dat was een mooi begin van een andere manier van werken met vertrouwen als basis. Ook heeft de Raad een tijd geleden de handige *online tool* Rechtwijzer gelanceerd die de burger adviseert over de te zetten stappen om een juridisch probleem op te lossen, bijvoorbeeld in het geval van een scheiding.”



Gerard Schouw

‘Alleen samen bereik je de doelen die nodig zijn om te komen tot de stelselvernieuwing’



Snel en simpel

“Daarna kwam het Openbaar Ministerie met de ZSM-werkwijze, met als doel veel voorkomende criminaliteit, zoals diefstal en overlast, buiten de rechter om af te handelen”, vervolgt De Vries. “Hiermee wordt beoogd

om binnen een aantal uur na de aanhouding van de verdachte tot een beslissing van de zaak te komen. Dit versnelt het werkproces en verlaagt administratieve lasten. De Raad zorgt op dat moment voor juridische hulp voor de verdachte door het inzetten van piketadvocaten. Zo is er altijd een advocaat fysiek aanwezig bij de ZSM-locatie om de verdachte goed voor te lichten. Een mooie, concrete stap om het recht dichterbij de burger te brengen.” >>

Multiproblematiek

“Rechtshulp is niet alleen een juridisch vraagstuk”, aldus De Vries. “De groep mensen met multiproblematiek groeit. Zij hebben bijvoorbeeld gezondheidsproblemen, leven in armoede of hebben schulden. Vaak is alleen de juridische hulpvraag zichtbaar. Terwijl je andere problemen ook kunt aanpakken door relevante hulpverleners te betrekken. Bovendien hoeft een juridisch probleem niet altijd voor de rechter te komen om tot een oplossing te komen. Je kunt wellicht ook een probleem aanpakken via het Juridisch Loket, de schuldhulpverlening of sociale dienst.”

Zelfredzaamheid

“Dit sluit aan bij het uitgangspunt van het nieuwe stelsel dat mensen zelfredzaam zijn”, aldus De Vries. Tegelijkertijd heeft ze ook enige reserve. “In hoeverre kan iemand zelfredzaam zijn? Veel mensen hebben moeite met lezen of schrijven. Dat iemand niet in actie komt, kan allerlei redenen hebben. Denk bijvoorbeeld aan de huidige toeslagenaffaire waarbij veel mensen in de problemen kwamen doordat ze onterecht als fraudeur werden bestempeld. Velen van hen waren niet in staat om met de overheid tot een oplossing te komen. Ook spelen er soms andere ingrijpende gebeurtenissen waardoor iemand in de problemen komt, zoals het verliezen van je baan of een scheiding. Dat vraagt specifieke aandacht met betrekking tot het inrichten van processen.”

Complexe en uitdagende zaken

“Met diverse bestuurders aan het roer, ontwikkelde de Raad zich gaandeweg steeds verder”, aldus De Vries. “Er is het nodige gedaan op het gebied van ICT en is de interne organisatie verstevigd. Zo ligt er nu een gedegen I-strategie en zijn de nodige applicaties vernieuwd. Ook was er door de jaren heen een enorme groei in het aantal asielaanvragen. Dat vraagt veel van de logistiek rondom asielzoekerscentra, maar ook rondom het aanvraagstelsel van toevoegingen

en het toewijzen van advocaten. En wat dacht je van de vliegcrash met vlucht MH17 die neerstortte in de Oekraïne? De Raad hielp nabestaanden in Nederland met het indienen van claims voor schadevergoeding bij Malaysia Airlines. De Raad maakte afspraken met onder meer Slachtofferhulp Nederland en de Nederlandse Orde van Advocaten. Dit zijn voorbeelden van complexe en uitdagende zaken die de Raad voortvarend aanpakte.”

Evolutie

Tijdens deze jaren maakte de Raad een soort evolutie door. De Vries licht toe: “In de loop van de tijd kreeg de Raad een ander gezicht. De focus verlegde zich steeds meer van procedures en regels naar de mens achter de aanvraag. Dat kan alleen maar als je durft te kijken en bij het eerste contact een grondige analyse maakt: wie vraagt een toevoeging aan? Wat is de reden daarvoor? Moet een zaak wel naar de rechter of kan het ook op een andere manier worden opgelost?” En dat is niet het enige. “Ook is de Raad met haar nieuwe organisatiestructuur en multidisciplinaire teams nu flexibeler en wendbaarder om in te spelen op externe ontwikkelingen. Er werken

gepassioneerde medewerkers die ongelooflijk veel denkkraft bezitten om mee te denken op beleidsniveau.”

Praktijkdag

Schouw sluit af: “Ik onderschrijf het verhaal van Monique volledig. Als ik terugkijk ben ik dankbaar dat zij ons al die jaren bijstond met haar expertise en onbegrensde betrokkenheid. Ook nemen we een van haar laatste adviezen over om voor onszelf een praktijkdag in het leven te roepen. Die dag schuiven we aan bij bijvoorbeeld een spreekuur van het Juridisch Loket of volgen we een bespreking tussen een burger en advocaat. Een absolute meerwaarde voor onze manier van werken. Door regelmatig naar de praktijk te kijken, kunnen we de Raad goed blijven adviseren.” ■



Monique de Vries

‘De Raad is nu flexibeler en wendbaarder om in te spelen op externe ontwikkelingen’



De Raad voor Rechtsbijstand (de Raad) heeft op grond van de Wet op de rechtsbijstand een Raad van Advies (RvA) die toezicht houdt op de algemene gang van zaken en de algemeen directeur/bestuurder van de Raad en de verantwoordelijke minister adviseert¹.

De Raad van Advies was in 2020 als volgt samengesteld:

- dhr. dr. A.G. (Gerard) Schouw, voorzitter;
- mw. drs. J.M. (Monique) de Vries;
- dhr. mr. G.J.A.M. (Gert-Jan) van der Vossen RC, vicevoorzitter;
- mw. mr. dr. Q.A.M. (Quirine) Eijkman;
- dhr. drs. P.J.C.M. (Peter) van den Berg.

In 2020 heeft de RvA vijf maal regulier met de algemeen directeur/bestuurder vergaderd. Er heeft één themabijeenkomst plaatsgevonden. Bij alle bijeenkomsten was het voltallige managementteam (MT) van de Raad aanwezig. In juni heeft de RvA een ontmoeting gehad met de ondernemingsraad van de Raad. Vanwege de coronacrisis waren alle bijeenkomsten in 2020 via MS Teams.

Onderwerpen van gesprek

De RvA is in de reguliere vergaderingen geïnformeerd over externe en interne ontwikkelingen op het gebied van de gesubsidieerde rechtsbijstand en binnen de Raad. Door presentaties is de RvA op de hoogte gehouden van de voortgang van het programma Stelselvernieuwing. Met de RvA zijn de nieuwe missie en de per 1 juli 2020 ingevoerde organisatiestructuur van de Raad, waaronder de vorming van de multidisciplinaire teams, besproken. De effecten van de coronacrisis voor de rechtsbijstandverleners én voor de medewerkers van de Raad waren in 2020 vast onderwerp van gesprek.

Blik op de Raad

Tijdens de themabijeenkomst in november zijn het onderzoek 'Organiseren van goede rechtsbijstand' en de concept-stakeholdersanalyse naar aanleiding van

het onderzoek gepresenteerd. De RvA ziet de Raad als een geobjectiveerde, *evidence-based* adviseur op de toegang tot het recht en een *state-of-the-art* uitvoerder. De verbinding met de nulde en eerstelijns en alle ketenpartners is noodzakelijk voor de verdere optimalisering van het stelsel. De Raad speelt hierin een belangrijke rol.

Visie op toezicht

In 2020 is diverse keren van gedachten gewisseld over de betekenis van de door het ministerie van Justitie en Veiligheid opgestelde 'Visie op toezicht' voor de *governance* en rol van de Raad van Advies. De RvA heeft aangegeven dat het zijn rol adviserend op de ontwikkeling van het stelsel van gesubsidieerde rechtsbijstand en met name de rol van de Raad hierin, wil invullen. De rol van de RvA is ook aan de orde geweest in het kader van de in 2021 uit te voeren ZBO-evaluatie. De RvA heeft het ministerie geadviseerd om in deze evaluatie ook aandacht te besteden aan de *governance* in relatie tot het Juridisch Loket.

Ambitieuze en gedreven jaarplan

De RvA heeft in oktober advies uitgebracht over het Jaarplan 2021 en de bijbehorende begroting. De RvA vindt het jaarplan ambitieus en gedreven. De toekomstige kerntaken zijn positief ontvangen. Belangrijk is dat de burger centraal staat en dat burgers betrokken worden. Het datagedreven werken wordt omarmd, met daarbij de opmerking dat dit veilig moet gebeuren. Risicomanagement in brede zin blijft van groot belang voor de Raad.

Jaarrekening 2020

De RvA heeft in maart 2021 aan de algemeen directeur/bestuurder en het ministerie van Justitie en Veiligheid positief advies uitgebracht over de jaarrekening 2020. Ook is het extern jaarverslag over 2020 besproken. De RvA heeft met de externe accountant de bevindingen uit de accountantscontrole over 2020 en de opvolging van aanbevelingen besproken. ■

¹ Leidraad voor de werkwijze van de Raad van Advies is het vastgestelde reglement. De voorzitter en de leden van de Raad ontvangen een vergoeding volgens de daarvoor vastgestelde regeling. <https://www.rvr.org/Informatie-over-de-raad/organisatie/organisatiestructuur/raad-van-advies.html>



**CIJFERS, BALANS EN REKENING
VAN BATEN EN LASTEN 2020**



REKENING VAN BATEN EN LASTEN 2020

Specificatie saldo toevoeging/onttrekking (in euro's)	Baten	Lasten	Resultaat
Wrb			
Civiele toevoegingen	136.305.000	136.383.466	-78.466
Bestuur toevoegingen	45.404.000	44.920.818	483.182
Asieltoevoegingen	27.184.000	25.506.029	1.677.971
Straftoevoegingen	49.616.000	54.504.324	-4.888.324
Ambtshalve straftoevoegingen	68.040.000	66.238.305	1.801.695
Lichte advies toevoegingen	1.907.000	1.882.653	24.347
Piketten	43.987.000	43.777.838	209.162
Inning en Restitutie	2.881.964	820.027	2.061.937
VKR Verhaalskosten Rechtsbijstand	420.565	218.674	201.891
Subsidie Medisch Haalbaarheidsonderzoek	67.000	79.938	-12.938
Rogatoire commissie	100.000	60.787	39.213
MH17	602.572	604.281	-1.709
Subsidies rechts- en wetswinkels	115.000	110.189	4.811
Subsidie i.h.k.v. platform Uitelkaar	220.000	232.294	-12.294
Rechtsbijstand Caribisch gebied	111.000	70.888	40.112
Proceskosten	149.000	87.579	61.421
Subsidie tegemoetkomingsregeling COVID-19	4.500.000	-	4.500.000
Overige programmakosten	50.000	2.785.158	-2.735.158
Beheer	23.808.000	22.879.868	928.132
Vernieuwingen / projecten	2.190.000	305.351	1.884.649
Reorganisatie	-	-134.322	134.322
Overige baten	2.000	-	2.000
Wrb - totaal	407.660.101	401.334.145	6.325.956
Wsnp			
Programma	3.131.000	2.014.380	1.116.620
Beheer	1.933.000	1.642.975	290.025
Wsnp - totaal	5.064.000	3.657.355	1.406.645
Wbtv			
Beheer	1.390.000	1.236.143	153.857
Wbtv - totaal	1.390.000	1.236.143	153.857
ICT-systemen primair processen RvR			
Lasten	587.000	369.386	217.614
ICT-systemen primair processen RvR - totaal	587.000	369.386	217.614
Herziening Stelsel Rechtsbijstand			
Kosten Stelselherziening	2.938.000	2.410.868	527.132
Subsidieregeling Stelselherziening Rechtsbijstand	-	6.385.227	-6.385.227
Herziening Stelsel Rechtsbijstand - totaal	2.938.000	8.796.095	-5.858.095
Asiel			
Lasten	17.344.000	14.467.018	2.876.982
Asiel - totaal	17.344.000	14.467.018	2.876.982
Totaal Generaal	434.983.101	429.860.142	5.122.959

ADRESSEN RAAD VOOR RECHTSBIJSTAND

Centraal telefoonnummer

088 - 787 10 00

Algemeen postadres

Postbus 70503, 5201 CD 's-Hertogenbosch

Centraal kantoor Utrecht

Bezoekadres

Croeselaan 15, 3521 BJ Utrecht

Postadres

Postbus 24080, 3502 MB Utrecht

SAMENSTELLING BESTUUR EN MANAGEMENT

Algemeen Directeur/Bestuurder

mw. dr. I.D. (Irene) Nijboer

Manager Dienstverlening

mw. mr. J. (Janet) Kool

Manager Bedrijfsvoering

dhr. ir. L.J.D.C. (Bert) Voorbraak

Manager Kwaliteit, Strategie en Beleid

mw. drs. J.G. (Marjon) Stegeman

COLOFON

Dit is een uitgave van de Raad voor Rechtsbijstand

Redactie jaarverslag	Raad voor Rechtsbijstand Melinde Bussemaker Tekst & redactie, Tilburg Floor Oostveen-Hamwijk, De Meern
Coördinatie	Judith Bolder Organiseert, Breda
Vormgeving	Studio Nabuurs, Eindhoven
Fotografie	Hans Roggen Fotografie, Utrecht
Drukwerk	Intermediately, Leeuwarden

