

EVALUATIE PILOT UITGEBREIDE DIENSTVERLENING HET JURIDISCH LOKET

KLANT
KENMERK
AUTEUR(S)
DATUM
VERSIE

Het Juridisch Loket
MH/sb/003388
Eva Gutteride, Merel Huisman en Vincent Broeckaert
23 mei 2023
Definitief 1.1

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding	4
1.1 Achtergrond en aanleiding	4
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	4
1.3 Onderzoeksaanpak	5
1.4 Leeswijzer	6
2 Werkwijze en opzet pilot	7
2.1 Proces uitgebreide dienstverlening	7
2.2 In vijf maanden 100 pilotzaken opgepakt door de twee vestigingen	8
2.3 Meeste pilotzaken hebben betrekking op het arbeidsrecht, huurrecht en verbintenisrecht	8
3 Werkzame elementen	9
3.1 De uitgebreide dienstverlening in de pilot bestaat uit 33 verschillende elementen	9
3.2 Toepassen van wederhoor, ondersteunen van de rechtzoekende en bemiddelen zijn de belangrijkste werkzame elementen om meer op te lossen; gebruik van de machtiging, meer tijd nemen en regie voeren zijn belangrijke randvoorwaarden	13
3.3 Van de afgeronde pilotzaken wordt bijna de helft opgelost in de eerste lijn door hJL via een berustingsgesprek of juridische oplossing	13
3.4 5% van de baliecontacten lijkt in aanmerking te komen voor de uitgebreide dienstverlening; dit kost gemiddeld één uur en 39 minuten per casus, waarbij de meeste tijd lijkt te gaan naar het uitgebreide spreekuur	17
4 Effect van de pilotwerkwijze	19
4.1 Juristen zijn positief over de werkwijze en halen meer uitdaging en voldoening uit hun werk, maar uiten ook zorgen over het ontbreken van een dossiersysteem, ervaren tijdsdruk en over het combineren van de uitgebreide dienstverlening met hun andere werkzaamheden	19
4.2 Rechtzoekenden zijn over het algemeen tevreden over de uitgebreide dienstverlening van hJL; met name de betrokkenheid van de juristen en het op de hoogte houden van de rechtzoekende via verschillende contactmomenten worden als positief ervaren	21
5 De uitgebreide dienstverlening draagt bij aan het beter en meer oplossen voor rechtzoekenden door hJL	23
6 Veranderimpact	24
6.1 Werk en competenties	24
6.2 Technologie en informatie	25
6.3 Structuur en processen	25
6.4 Doelen en strategie	25
6.5 Cultuur en leidinggeven	26
6.6 Sturing	26
7 Advies	27

Managementsamenvatting

Aanleiding. Het stelsel voor gesubsidieerde rechtsbijstand wordt vernieuwd. De stelselvernieuwing moet onder andere bijdragen aan (1) een verbetering van laagdrempelige toegang tot recht en (2) dat rechtzoekenden met lichtere juridische hulp, in een eerder stadium en duurzamer worden geholpen. Het doel hierbij is dat in de nieuwe eerste lijn straks meer integrale problemdiagnose plaatsvindt, die, door de juiste vragen te stellen, leidt tot een advies op maat over de meest passende hulp voor de rechtzoekende. Het Juridisch Loket (hJL) heeft de ambitie om in het nieuwe stelsel een centrale rol te spelen binnen de versterkte eerste lijn. Daartoe is hJL gestart met het project 'Meer oplossen'. Dit project moet een gestructureerde aanpak opleveren voor een meer uitgebreide dienstverlening door hJL. Deze pilot liep van november 2022 tot eind januari en eind maart 2023 op respectievelijk de vestigingen Amersfoort en Rotterdam. HJL heeft Significant Public gevraagd om de pilot te evalueren en een advies te geven over de veranderimpact en toepasbaarheid van de uitgebreide dienstverlening.

Doel. Het doel van deze evaluatie is advies uitbrengen over het verder implementeren van de uitgebreide dienstverlening door hJL. De evaluatie moet leiden tot (1) Inzicht of de uitgebreide dienstverlening bijdraagt aan het sneller, beter en meer oplossen voor rechtzoekenden; (2) Inzicht in de werkzame elementen van de pilot; (3) Inzicht in het effect van de pilot op (werktevredenheid van) de juristen en de rechtzoekende; (4) Een overzicht van de veranderimpact voor hJL indien wordt overgegaan tot landelijke implementatie van deze werkwijze; (5) Een advies over de toepasbaarheid van de uitgebreide dienstverlening. Voor de evaluatie hebben we een combinatie van onderzoeksmethoden ingezet: interviews, werkbezoeken, een digitale bijeenkomst en data-analyse.

Bevindingen. De evaluatie toont aan dat de uitgebreide dienstverlening bijdraagt aan het beter en meer oplossen voor de rechtzoekenden door hJL. Enerzijds kunnen de juristen meer doen voor een rechtzoekende door de uitgebreide dienstverlening, ze hebben meer tools in hun gereedschapskist, en kunnen daardoor meer oplossen voor de rechtzoekende. Deze werkwijze stelt hen in staat om te doen wat nodig is. De elementen die het meest bijdragen aan het 'meer oplossen' voor de rechtzoekende zijn: (1) Het toepassen van wederhoor; (2) Het kunnen ondersteunen van de rechtzoekende (door brieven op maat, berustingsgesprekken en berekeningen voeren); (3) bemiddelen tussen de rechtzoekende en wederpartij. De bevinding van de juristen sluit aan bij de ervaringen van de rechtzoekenden die in het kader van deze evaluatie zijn bevestigd. Zij zijn overwegend tevreden over de uitgebreide dienstverlening. De betrokkenheid van de medewerkers van hJL geeft rechtzoekenden het gevoel er niet alleen voor te staan. We zien dat bijna de helft (43%) van de pilotzaken afgerond zijn door hJL in de eerste lijn, waarvan 20% van de zaken opgelost zijn door hJL en 23% van de zaken afgerond met een berustingsgesprek. Kortom, de evaluatie laat zien dat de uitgebreide dienstverlening bijdraagt aan het meer oplossen in de eerste lijn door hJL.

Advies. De te verwachten baten van de uitgebreide dienstverlening zijn driedelig. De evaluatie laat zien dat naar verwachting brede implementatie van de uitgebreide dienstverlening van meerwaarde kan zijn voor zowel de organisatie, als de jurist als de rechtzoekende. De evaluatie laat ook zien dat er aandachtspunten zijn voordat de uitgebreide dienstverlening landelijk geïmplementeerd kan worden. Het momentum van implementatie is een aandachtspunt, omdat het gaat om een grote verandering in werkwijze voor juristen. Daarnaast moet ook onderzocht worden of de huidige formatie toereikend is om de uitgebreide dienstverlening landelijk te implementeren. Dit is een belangrijk aandachtspunt dat in een implementatieplan verder uitgewerkt moet worden. Bovendien zorgt landelijke implementatie van de uitgebreide dienstverlening voor forse incidentele investeringen in de implementatiefase. Als de te verwachten baten en kosten ruwweg tegen elkaar af worden gewogen, lijkt het landelijk implementeren van de uitgebreide dienstverlening een goede ontwikkeling, met forse baten voor de rechtzoekende. Wij adviseren hierbij om bij daadwerkelijke implementatie te starten met het opstellen van een implementatieplan inclusief businesscase om te kijken in hoeverre de huidige budgetten toereikend zijn.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

Het rechtsbijstandsstelsel staat al jaren onder druk. Daarom heeft het ministerie van Justitie en Veiligheid een stelselherziening geïnitieerd. In november 2018 heeft de minister voor Rechtsbescherming aan de Tweede Kamer de contouren geschetst voor de herziening van het stelsel voor gesubsidieerde rechtsbijstand. In 2018 is een traject gestart om in de periode tot 2025 het stelsel van de gesubsidieerde rechtsbijstand te vernieuwen. Deze stelselvernieuwing moet er onder andere aan bijdragen dat (1) mensen gemakkelijk en snel de juiste route vinden bij juridische problemen: dit leidt tot verbetering van laagdrempelige toegang tot het recht. En (2) dat zij goed worden geholpen om hun juridische problemen op te lossen: met lichtere juridische hulp, in een eerder stadium en duurzaam. Het doel hierbij is dat in de nieuwe eerste lijn straks meer integrale probleemdiagnose plaatsvindt, die, door de juiste vragen te stellen, leidt tot een advies op maat over de meest passende hulp voor de rechtzoekende. Het nieuwe stelsel voor gesubsidieerde rechtshulp moet in januari 2026 in werking zijn.

Het Juridisch Loket (hJL) heeft de ambitie om in het nieuwe stelsel een centrale rol te spelen binnen de versterkte eerste lijn. Binnen de eerste lijn is het van belang dat de geboden hulp zo dicht mogelijk bij de burger is georganiseerd en dat de rechtzoekende en zijn hulpvraag centraalstaan. De rechtzoekende wordt op een goede en heldere manier, via een laagdrempelige toegang, van zijn hulpvraag naar oplossing geholpen. Veelvoorkomende juridische problemen worden zo veel mogelijk vroegtijdig in de breed georiënteerde eerste lijn opgelost, zodat waar mogelijk wordt voorkomen dat burgers in onnodige procedures verzeild raken.

Daartoe is hJL gestart met het project 'Meer oplossen'. Dit project moet een gestructureerde aanpak opleveren voor een meer uitgebreide dienstverlening door hJL. Dit moet eraan bijdragen dat problemen van rechtzoekenden sneller en beter worden opgelost binnen de eerste lijn. Het project draagt daarmee direct bij aan het realiseren van de doelen van de stelselvernieuwing. Het project bestaat uit meerdere fases: analyseren, ontwikkelen, integreren en beschrijven, beproeven en doorontwikkelen en evalueren en adviseren. In de fases van ontwikkelen, integreren en beschrijven is de uitgebreide dienstverlening door hJL beschreven en uitgewerkt in een proces. Daarnaast zijn de indicatoren beschreven die worden gehanteerd voor de toeleiding naar de uitgebreide diagnose en vervolgens (eventueel) naar de juiste vorm van rechtshulp. In de pilotfase is het gehele proces van diagnose tot uitgebreide dienstverlening door hJL beproefd in een integrale pilot op twee vestigingen. Deze pilot liep van november 2022 tot eind januari en eind maart 2023 op respectievelijk de vestigingen Amersfoort en Rotterdam.

HJL heeft Significant Public gevraagd om de pilot te evalueren en een advies te geven over de veranderimpact en toepasbaarheid van de uitgebreide dienstverlening.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van deze evaluatie is advies uitbrengen over het verder implementeren van de uitgebreide dienstverlening door hJL. Hiervoor worden de volgende doelstellingen (inclusief bijbehorende onderzoeksvragen) in dit rapport beantwoord:

- i. Inzicht of de uitgebreide dienstverlening bijdraagt aan het sneller, beter en meer oplossen voor rechtzoekenden;
- ii. Inzicht in de werkzame elementen van:
 - De indicatoren (om te bepalen of de uitgebreide dienstverlening passend is voor een rechtzoekende);
 - De uitgebreide diagnose;
 - De verschillende vormen van rechtshulp (inclusief alle overige beschreven 'doe-activiteiten' binnen de uitgebreide dienstverlening);
- iii. Inzicht in het effect van deze manier van werken op:

-
- De rechtzoekenden: hoe wordt de werkwijze door de rechtzoekenden ervaren en wat levert het voor hen op?
 - De medewerkers: hoe wordt de werkwijze door de juristen ervaren en welk effect heeft het op de werktevredenheid?
- iv. Een overzicht van de veranderimpact voor hJL indien wordt overgegaan tot landelijke implementatie van deze werkwijze. Denk hierbij onder meer aan de veranderimpact op mensen, processen en systemen;
- v. Een advies over de toepasbaarheid van de uitgebreide dienstverlening. Het advies bevat een onderbouwde afweging op basis van de ingeschatte incidentele (implementatie) en structurele (uitvoering) kosten in relatie tot de te verwachten baten van deze werkwijze.

1.3 Onderzoeksaanpak

Voor de evaluatie hebben we een combinatie van onderzoeksmethoden ingezet: interviews, werkbezoeken, een digitale bijeenkomst en data-analyse. Voor de evaluatie zijn in totaal zestien interviews gehouden. We hebben met de volgende personen gesproken:

- a. Projectleiding van het project 'Meer oplossen';
- b. Projectlid uit het project 'Meer oplossen';
- c. Managers van de pilotlocaties;
- d. Seniorjuristen van de pilotlocaties;
- e. Deelnemende pilotjuristen;
- f. Rechtzoekenden.

We starten met een **kennismaking** met de seniorjuristen van Amersfoort en Rotterdam, om zo veel mogelijk aan te sluiten bij de bestaande structuren. De uitrol van de pilot verloopt via de seniorjuristen en zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de andere pilotjuristen. Vervolgens maakten we digitaal kennis met de pilotjuristen van beide locaties door **aan te sluiten bij hun teamoverleg**. Hier gaven wij een presentatie over het doel van ons onderzoek en de eerste onderzoeksopzet. We vroegen de juristen om actief mee te denken over onze onderzoeksaanpak, om op deze manier draagvlak te creëren voor de evaluatie. Tot slot bespraken we hoe we het beste de rechtzoekenden konden benaderen voor een interview.

Ook zijn we op **werkbezoek** geweest bij beide vestigingen. Op 24 januari 2023 in Amersfoort en op 3 februari 2023 in Rotterdam. Tijdens deze werkbezoeken sloten we aan bij de pilotsprekuren, een pilotcasusoverleg en keken we mee met de reguliere dienstverlening. Daarnaast interviewden we de juristen van de vestigingen.

Daarnaast is voor deze evaluatie een **digitale bijeenkomst** georganiseerd op 31 januari 2023 voor alle pilotjuristen van de twee vestigingen. Hierbij waren acht juristen aanwezig. Tijdens deze bijeenkomst verkenden we via stellingen wat de ervaringen van juristen zijn met de pilot. We hebben de resultaten hiervan geanalyseerd. We keken ook of er verschil was tussen de twee vestigingen. Daarnaast deelden de juristen succesverhalen over de pilot met elkaar ter inspiratie.

De pilotjuristen hebben in Excel een monitoringsformat ingevuld gedurende de pilot. In dit monitoringsbestand is o.a. het type rechtsgebied bijgehouden en welke activiteiten zijn ingezet tijdens de diagnose, ondersteunings- en afrondingsfase. Daarnaast is data over de daadwerkelijke tijdsinvestering en data over tijdsinvestering t.b.v. de reguliere regulierdienstverlening aangeleverd. De **data** uit dit bestand zijn geanalyseerd en verwerkt in de evaluatie.

Tot slot hebben we **rechtzoekenden telefonisch geïnterviewd**. Er zijn in totaal zeventien rechtzoekenden benaderd om mee te doen aan interview, waarvan negen niet zijn bereikt. We spraken uiteindelijk acht rechtzoekenden. We bedanken alle respondenten voor hun welwillende deelname en betrokkenheid bij dit onderzoek.

1.4 Leeswijzer

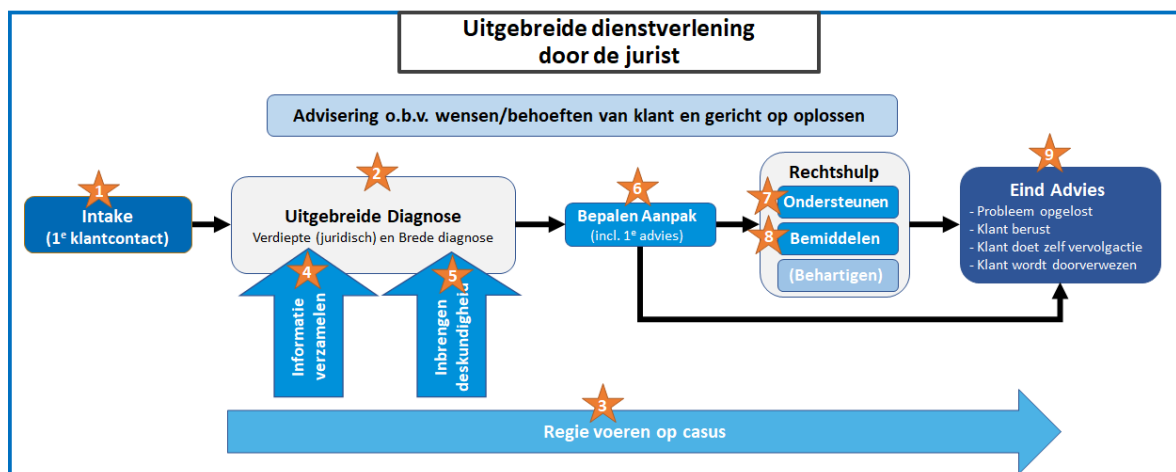
Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 beschrijven we de werkwijze van de uitgebreide dienstverlening in de pilot. In hoofdstuk 3 gaan we in op de werkzame elementen van de uitgebreide dienstverlening. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 4 in op de ervaringen van juristen en rechtzoekenden met de uitgebreide dienstverlening. In hoofdstuk 5 volgt de conclusie of de uitgebreide dienstverlening bijdraagt aan het beter en meer oplossen voor de rechtzoekende. Tot slot gaan we in hoofdstuk 6 in op de veranderimpact indien wordt overgegaan op landelijke implementatie binnen hJL. We sluiten af met een advies over de bredere toepasbaarheid van de uitgebreide dienstverlening binnen hJL.

2 Werkwijze en opzet pilot

In dit hoofdstuk beschrijven we het werkproces van de uitgebreide dienstverlening door juristen. Aansluitend beschrijven we hoeveel pilotzaken de juristen behandelden tijdens de pilot en onder welke type rechtsgebied deze zaken vallen.

2.1 Proces uitgebreide dienstverlening

Het project 'Meer oplossen' levert een gestructureerde aanpak op voor een uitgebreidere dienstverlening door hJL. De uitgebreide dienstverlening moet eraan bijdragen dat problemen van rechtzoekenden sneller, beter en zo vroeg mogelijk worden opgelost binnen de eerste lijn, doordat de juristen meer doen voor de rechtzoekende. Daarnaast beoogt hJL met de uitgebreide dienstverlening bij te dragen aan inhoudelijke verdieping van het werk voor juristen van hJL. Zoals eerder beschreven bestaat het project uit meerdere fases: analyseren, ontwikkelen, integreren en beschrijven, beproeven en doorontwikkelen en evalueren en adviseren. In de pilotfase is het ontwikkelde proces van diagnose tot uitgebreide dienstverlening beproefd in een pilot op twee vestigingen: Amersfoort en Rotterdam.



Figuur 1. Proces uitgebreide dienstverlening door de jurist (Bron: hJL)

Figuur 1 laat het werkproces van de uitgebreide dienstverlening zien. In totaal hebben juristen drie uur beschikbaar voor de uitgebreide dienstverlening per rechtsvraag. Het proces start voor de jurist met de (1) **intake** door bij het eerste klantcontact aan de balie te beoordelen of de rechtzoekende in aanmerking komt voor de uitgebreide dienstverlening. De jurist gebruikt hiervoor de eerder in het project ontwikkelde beoordelingscriteria. Als de rechtzoekende in aanmerking komt voor de uitgebreide dienstverlening plant de jurist direct een fysieke vervolgspraak in. Tijdens deze vervolgspraak doet de jurist een (2) **uitgebreide diagnose**. Deze vervolgspraak (spreekuur) duurt maximaal een uur, waarbij een regulier spreekuur bij hJL 30 minuten duurt. Juristen kunnen dus meer tijd nemen voor de uitgebreide diagnose. De uitgebreide diagnose bestaat uit een **verdiepte** juridische diagnose en een **brede** (niet juridische) diagnose. Om de situatie goed in kaart te brengen gaat de jurist (4) **informatie verzamelen** en/of (5) **deskundigheid inbrengen** via interne collega's of de 2e lijn. De jurist kan informatie verzamelen door bijvoorbeeld contact op te nemen met de wederpartij of gegevens van de rechtzoekende opvragen bij een andere partij. Op basis van de uitgebreide diagnose en het eerste advies van de jurist, wordt samen met de rechtzoekende de (6) **aanpak** bepaald over de te nemen stappen. Gezamenlijk wordt bekeken welke activiteiten door de jurist worden gedaan en welke door de rechtzoekende zelf. De jurist kijkt hierbij naar het 'doe-vermogen' van de rechtzoekende. De jurist kan waar nodig lichte vormen van rechtshulp inzetten, namelijk (7) **ondersteunen** door brieven op maat, berekeningen, berustingsgesprekken, indien aanvraag, warm overdragen en geschillenbeslechting, en (8) **bemiddelen** tussen de rechtzoekende en de wederpartij. De jurist sluit de activiteiten van hJL altijd af met een (9) **schriftelijk eindadvies**. Deze medewerker voert tevens de (3) **regie** op deze casus.

Dit betekent dat de uitgebreide diagnose en alle overige activiteiten uit de uitgebreide dienstverlening worden uitgevoerd door dezelfde jurist van hJL. Ook is deze medewerker het vaste aanspreekpunt voor de rechtzoekende en betrokken partijen.

2.2 In vijf maanden 100 pilotzaken opgepakt door de twee vestigingen

De twee vestigingen zijn in november 2022 gestart met de pilot. In januari 2023 hebben de vestigingen de mogelijkheid gekregen om de uitvoeringsperiode te verlengen in verband met twee organisatieveranderingen die per 1 januari 2023 zijn ingevoerd:

- Het invoeren van de Wrb-grens;
- Het wijzigen van het werkproces rondom telefonie.

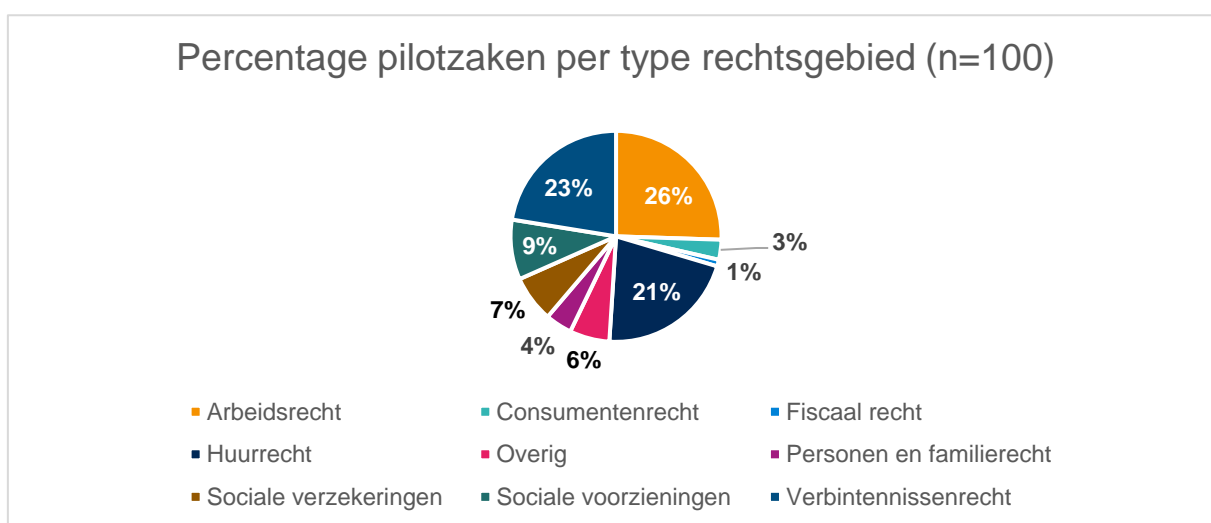
Deze twee veranderingen hebben impact gehad op de uitvoering van de pilot. Rotterdam heeft dan ook voor de mogelijkheid gekozen om de pilot te verlengen, omdat daar veel pilotzaken nog liepen. De vestiging Amersfoort heeft besloten de doorlooptijd niet te verlengen, mede vanwege een verbouwing op de vestiging. In Amersfoort is de pilot eind januari 2023 afgerond en in Rotterdam is de pilot eind maart 2023 afgerond. Beide vestigingen gaven aan dat de pilot, het invoeren van de Wrb-grens en het wijzigen van het werkproces rondom telefonie veel veranderingen tegelijkertijd waren vanuit hJL. Onderstaande tabel laat de doorlooptijd en aantal pilotzaken per vestiging zien.

	Amersfoort	Rotterdam	Totaal
Doorlooptijd pilot	November 2022 tot en met januari 2023	November 2022 tot en met maart 2023	n.v.t.
Aantal afgeronde pilotzaken met einddatum en/of eindadvies	16	54	70
Aantal no-show	1	6	7
Aantal nog lopende zaken	7	16	23
Totaal aantal pilotzaken	24	76	100

Tabel 1. Doorlooptijd pilot en aantal behandelde pilotzaken per vestiging

2.3 Meeste pilotzaken hebben betrekking op het arbeidsrecht, huurrecht en verbintenissenrecht

Figuur 2 toont dat de meeste pilotzaken van beide vestigingen betrekking hebben op het arbeidsrecht, huurrecht en verbintenissenrecht, blijkt uit zowel het monitoringsformat als de registratiedata. We hebben ook per vestiging gekeken naar het type rechtsgebied om te zien of er nog grote verschillen waren tussen de vestigingen. Dit was niet het geval.



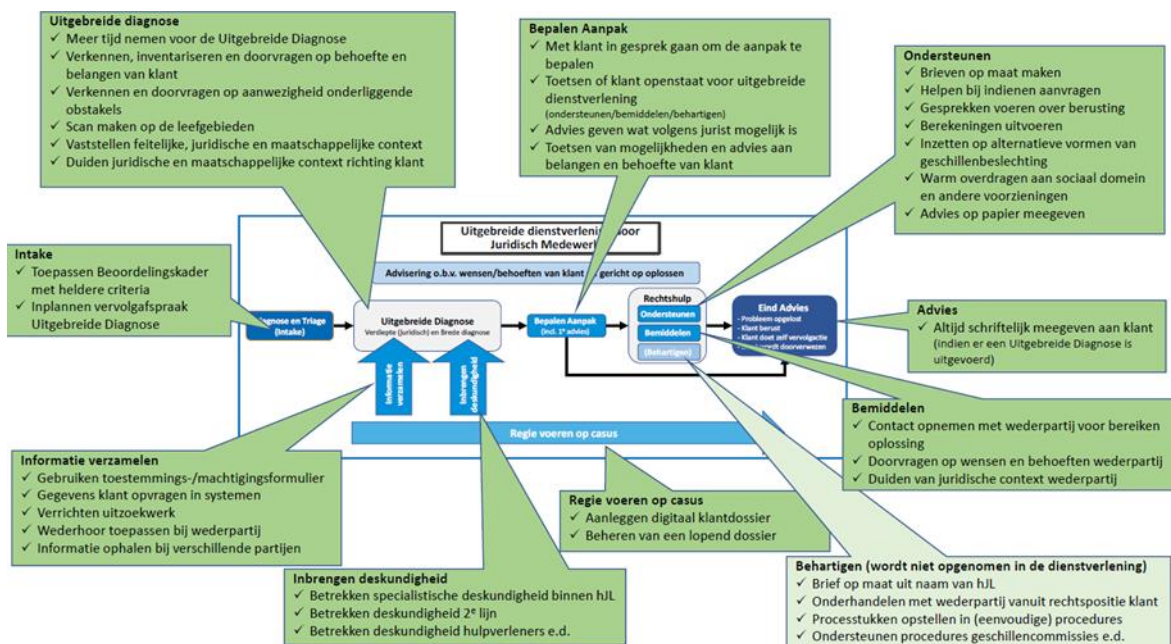
Figuur 2. Percentage pilotzaken per type rechtsgebied

3 Werkzame elementen

In dit hoofdstuk beschrijven we de verschillende elementen van de uitgebreide dienstverlening die ingezet kunnen worden door juristen in de pilot. We beschrijven of en hoe deze elementen bijdragen aan het meer oplossen voor de rechtzoekende door hJL. Ook beschrijven we welke elementen hier het meest aan bijdragen. Tot slot beschrijven we het aantal (opgeloste) pilotzaken en welke elementen uit de uitgebreide dienstverlening hier vaak voor zijn ingezet.

3.1 De uitgebreide dienstverlening in de pilot bestaat uit 33 verschillende elementen

Figuur 3 toont het proces van de uitgebreide dienstverlening en alle elementen die ingezet kunnen worden per processtap door de jurist. Sommige elementen worden altijd ingezet, zoals de twee elementen onder de processtap intake: het toepassen van het beoordelingskader en het inplannen van een vervolgspraak uitgebreide diagnose. Andere processtappen hebben meerdere elementen die gezien kunnen worden als tools uit een gereedschapskist, die naar eigen inschatting en op basis van eigen expertise ingezet worden door de jurist. Bijvoorbeeld: bij 'ondersteunen' maakt de jurist de afweging tussen bijvoorbeeld een brief schrijven of een berustingsgesprek voeren. In tabel 2 beschrijven wij aan de hand van de ervaringen van juristen en het ingevulde monitoringsformat per element of en op welke wijze een element bijdraagt aan meer oplossen voor de rechtzoekende binnen de eerste lijn door hJL. Als een element niet ingezet wordt of niet bijdraagt aan meer oplossen, beschrijven we waarom niet. In de tabel zijn sommige elementen geclusterd.



Figuur 3. Elementen uitgebreide dienstverlening (bron: hJL)

Elementen uitgebreide dienstverlening uit de pilot 'meer oplossen'	Wordt het element ingezet door de juristen?	Zo ja, draagt het bij aan meer oplossen voor de rechtzoekende door hJL en op welke wijze? Bij nee, waarom niet?
Intake Toepassen beoordelingskader & inplannen vervolgspraak	Gedeeltelijk	De criteria zijn helpend om te bepalen of een vervolgspraak nodig is en of een rechtzoekende in aanmerking komt voor hulp van hJL. De juristen geven aan dat de criteria hen niet helpen om onderscheid te maken of de rechtzoekende in aanmerking komt voor een regulier spreekuur of een 'meer oplossen' spreekuur. De juristen maken dit onderscheid nu vooral door een inschatting te maken van de benodigde tijd, langer dan een half uur, van een pilotzaak. Wel kan er vaak snel een afspraak worden ingepland, waardoor de rechtzoekende snel geholpen wordt en er geen onnodige wachttijd is. De intake draagt niet direct bij aan meer oplossen voor de rechtzoekende, maar is wel een randvoorwaarde om te starten met verdere ondersteuning door hJL.
Uitgebreide diagnose Meer tijd nemen	Ja	Ja, door meer tijd te nemen voor alle activiteiten in de uitgebreide diagnose, kan er meer voor de rechtzoekenden gedaan worden en opgelost worden. Meer tijd nemen is een randvoorwaarde om meer te kunnen oplossen door hJL.
Verkennen, inventariseren en doorvragen op behoefte en verlangen van rechtzoekende en onderliggende obstakels	Ja	Ja, doorvragen zorgt ervoor dat de behoefte van de rechtzoekende centraal wordt gezet en dat juristen erachter (kunnen) komen dat er (ook) iets anders juridisch speelt. Ter illustratie: een rechtzoekende kwam omdat hij te weinig uitkering kreeg. Na doorvragen bleek er een heel verhaal achter te zitten en door in te loggen bij het UWV kon de jurist achterhalen dat meneer helemaal niet te weinig uitkering kreeg. Dit was geen leuk verhaal voor de rechtzoekende, maar de rechtzoekende kreeg wel duidelijkheid en wist waar hij/zij aan toe was.
Verdiepte diagnose	Ja	Ja, door de verdiepte diagnose komen er ander soort problemen (juridisch/ niet juridisch) aan de orde. Ter illustratie: een rechtzoekende kwam bij hJL voor een probleem met de Belastingdienst. Na doorvragen bleek er ook een probleem met de verzekering te zijn. Bij een andere casus kwam een rechtzoekende met de vraag of hij juridisch gezien ontslag mocht nemen. Het 'simpele' juridisch antwoord was ja, maar de jurist ging in gesprek met deze rechtzoekende: 'Wat betekent dit dan? Kun je dan je vaste lasten nog betalen?'. Op deze manier werd er echt gekeken naar het complete probleem van de rechtzoekende. De verdiepte diagnose zorgt er dan voor dat er meer opgelost kan worden door hJL, aansluitend op de behoefte van de rechtzoekende.
Scan maken op de leefgebieden (verbrede diagnose)	Gedeeltelijk	Ja, door een scan te maken op de verschillende leefgebieden kan een eventueel ander probleem boven water komen (in een vroeg stadium). In de praktijk wordt niet altijd een scan op alle leefgebieden uitgevoerd wegens tijdsgebrek. Juristen ervaren ook ongemakkelijkheid en zijn nog onwennig met het stellen van deze vragen aan de rechtzoekende. Er wordt vaak meer tijd besteed aan de verdiepende juridische diagnose, het bekende kennisterrein, blijkt uit het observeren van de pilotsprekuren en de gesprekken met juristen. Wel kan het meerwaarde hebben om dit uit voeren, blijkt uit twee succesverhalen. In de eerste casus kwam een rechtzoekende met een vraag over een schuld, maar bleek zij eigenlijk te willen scheiden van haar man. Er was sprake van een taalbarrière en een afhankelijkheidssituatie van haar partner. De jurist heeft deze rechtzoekende vervolgens geadviseerd en warm doorverwezen naar het sociaal domein. De jurist heeft dus meer opgelost voor deze rechtzoekende. Bij een andere casus kwam een rechtzoekende met een vraag over een brief die hij/zij niet begreep. De jurist gaf toen aan 'met deze brief kan je nu niets meer, maar volgens mij is het probleem dat je de Nederlandse taal niet goed beheerst'. De rechtzoekende is hiervoor doorverwezen naar een netwerkpartner. Hierbij heeft hJL niet zelf meer opgelost, maar wel signaleerd en de rechtzoekende doorverwezen naar de juiste plaats.
Informatie verzamelen (uitzoekwerk) Gebruiken toestemmings-/machtigingsformulier	Ja	Het gebruik van het machtigingsformulier is een randvoorwaarde om de overige activiteiten van informatie verzamelen uit te kunnen voeren. Denk aan informatie ophalen of stukken op te vragen bij de wederpartij of een andere derde. Deze activiteiten (meer kunnen doen) dragen bij aan meer oplossen. De formulieren worden tijdens het spreekuur toegelicht door de jurist, getekend door de rechtzoekende en opgeslagen.

Gegevens rechtzoekende opvragen in systemen	Ja (n=12)	Ja, de jurist kan vaak sneller gegevens opvragen dan als de rechtzoekende dit zelf moet doen. Je mag als hJL meer doen voor de rechtzoekende en dit draagt ook bij aan meer oplossen.
Wederhoor toepassen bij wederpartij	Ja (n=25)	Ja, wederhoor zorgt dat hJL beter de rol van onafhankelijke adviseur kan vervullen, omdat de jurist het verhaal van twee kanten kan horen. Hierdoor geven juristen advies op basis van het complete plaatje én kan er een oplossing worden bedacht die hierop aansluit. Ter illustratie: een rechtzoekende die een geschil had met zijn burens over een serre. Na contact met de woningcorporatie bleek dat meneer zelf ook geen fijne buurman was en onwenselijk gedrag vertoonde. Dit gedrag werd teruggegeven door de jurist aan de rechtzoekende en uitgelegd dat het geen zin heeft om verdere juridische stappen t.b.v. de serre te ondernemen.
Informatie ophalen bij verschillende partijen	Ja (n=38)	Ja, door informatie op te halen bij verschillende partijen kan hJL ook beter het hele verhaal in kaart brengen. Ook gaat dit vaak sneller als de jurist deze informatie zelf kan opvragen. In het reguliere werkproces moet de rechtzoekende deze informatie zelf opvragen. Dit duurt vaak langer.
Inbrengen deskundigheid Betrekken specialistische deskundigheid binnen hJL	Ja (n=34)	Ja, door deskundigheid in te brengen kan er meer opgelost worden door hJL in de eerste lijn. Zo gaf één van de juristen als voorbeeld dat ze contact had opgenomen met een advocaat om even te sparren. Hierbij gaf de advocaat aan dat deze zaak juridisch geen kans maakt. De jurist verwijst de rechtzoekende dan niet door naar de 2e lijn, maar voert een berustingsgesprek met de rechtzoekende, waardoor de casus is 'opgelost' in de 1e lijn. Ook het betrekken en gezamenlijk optrekken met een hulpverlener van een andere partij (netwerkpartner) zorgt ervoor dat er meer opgelost wordt binnen de eerste lijn. Zo gaf één van de juristen aan dat het fijn was om samen met de schuldhulpverlener een gezamenlijke koers te bepalen voor een rechtzoekende.
Betrekken tweede lijn	Een enkele keer (n=2)	
Betrekken hulpverleners of andere overige partij	Ja (n=17)	
Bepalen aanpak Advies geven wat volgens de jurist mogelijk is en toetsen aan belangen en behoeften rechtzoekende. Met rechtzoekende in gesprek gaan om de aanpak te bepalen en toetsen of rechtzoekende openstaat voor uitgebreide dienstverlening (inclusief vaststellen en duiden van de juridische en maatschappelijke context)	Ja	Wat juridisch wel of niet kan, betekent niet dat dit altijd is wat de rechtzoekende wil of aansluit op zijn of haar behoefte. Bijvoorbeeld: een rechtzoekende kwam bij hJL om een zaak aan te spannen tegen het wijkteam, want hij/zij was niet goed geholpen. De jurist heeft uiteindelijk geadviseerd om geen zaak aan te spannen tegen het wijkteam, omdat deze rechtzoekende het wijkteam zelf ook nog hard nodig had. Het procederen in deze casus zou niet helpend zijn voor het bereiken van een oplossing. Dit bleek uit het doorvragen en inventariseren, niet omdat het juridisch gezien een kansloze zaak was. In dit geval had de rechtzoekende er dus meer baat bij om buiten het juridische om naar een schikkende oplossing te zoeken. Ook wordt bij het bepalen van de aanpak het 'doe-vermogen' van de rechtzoekende meegenomen in de afweging of een rechtzoekende bijvoorbeeld zelf contact op kan nemen met de wederpartij of dat de jurist dit doet. Als blijkt dat het 'doe-vermogen' van de rechtzoekende laag is, gaat de jurist dus meer oplossen voor de rechtzoekende.
Ondersteunen Brieven op maat maken	Ja (n=18)	Ondersteunen is een lichte vorm van rechtshulp die juristen in de pilot kunnen inzetten door middel van verschillende activiteiten. Juristen kunnen hiermee meer oplossen voor de rechtzoekende, doordat ze meer kunnen doen. Eén van de voorbeelden is het op maat maken van brieven. Normaliter wordt een rechtzoekende verwezen naar de website waar de voorbeeldbrieven staan en krijgt hij/zij het advies om een brief aan te passen. Voor veel rechtzoekenden is dit moeilijk om zelf te doen. Zij moeten dan alsnog naar een andere hulpverlener (bijvoorbeeld het sociaal wijkteam) om hen hierbij te helpen. In de pilot kunnen juristen de brieven aanpassen voor de rechtzoekende, waarbij dus meer opgelost wordt door hJL. Dit geldt ook voor de andere elementen die de juristen kunnen inzetten, zoals berekeningen uitvoeren en het indienen van een aanvraag. Uit de monitordata blijkt dat brieven schrijven, berustingsgesprekken voeren en berekeningen uitvoeren het meest worden ingezet door juristen om de rechtzoekende te ondersteunen. Met een
Helpen bij indienen aanvraag	Een enkele keer (n=3)	

		berustingsgesprek wordt misschien niet meer opgelost door hJL, maar wordt de casus wel afgerond binnen de eerste lijn bij hJL. De juristen kunnen met een goede onderbouwing uitleggen waarom zij (maar ook een andere partij) de rechtzoekende niet verder kunnen helpen en het bijvoorbeeld niet zinvol is om verder te procederen.
Gesprekken voeren over berusting	Ja (n=13)	Warm overdragen aan het sociaal domein werd een enkele keer ingezet gedurende de pilotperiode, waarschijnlijk omdat het uitvoeren van een brede diagnose (over alle leefgebieden) minder vaak is ingezet. Het indienen van een aanvraag wordt ook weinig gebruikt door juristen, net als alternatieve vormen van geschillenbeslechting.
Berekeningen uitvoeren	Ja (n=16)	
Inzetten op alternatieve vormen van geschillenbeslechting	Een enkele keer (n=3)	
Warm overdragen aan sociaal domein en andere voorzieningen	Een enkele keer (n=4)	
Bemiddelen Contact opnemen wederpartij voor bereiken van oplossing, doorvragen op wensen en behoefte wederpartij en duiden juridische context	Ja (n=35)	Bemiddelen is de andere lichte vorm van rechtshulp die juristen in de pilot kunnen inzetten. In 35 zaken is hiervan gebruikgemaakt. Juristen kunnen meer oplossen door contact op te nemen met de wederpartij en krijgen vaak meer voor elkaar dan de rechtzoekende. Als je namens hJL opbelt, zitten partijen sneller in de meewerkstand. In één van de succesverhalen ontving de rechtzoekende (onterecht) geen bijstandsuitkering en had de jurist met twee telefoontjes naar de wederpartij (gemeente in dit geval) het probleem opgelost en werd de bijstandsuitkering weer uitgekeerd. De rechtzoekende zelf had al meerdere malen contact opgenomen met de gemeente zonder succes. Een ander voorbeeld ging over het overstappen naar een andere zorgverzekering. Hierbij had de rechtzoekende zelf al twee keer gebeld, maar de rechtzoekende was erg gefrustreerd en was ook gaan schreeuwen. De jurist heeft contact opgenomen met de zorgverzekering en kunnen regelen dat de rechtzoekende mocht overstappen. Het kunnen bemiddelen zorgt er dus voor dat hJL meer kan oplossen voor de rechtzoekende.
Regie voeren Aanleggen en beheren digitaal klant dossier	Ja	Ja, regie voeren draagt bij aan meer oplossen voor de rechtzoekende, omdat de jurist een vast contactpersoon is. Hierdoor hoeft de rechtzoekende niet telkens opnieuw zijn of haar verhaal te doen en heeft de rechtzoekende één aanspreekpunt. Hiermee wint hJL ook meer vertrouwen bij de rechtzoekende, waardoor uiteindelijk ook meer opgelost kan worden. Regie voeren is voor de uitgebreide dienstverlening een randvoorwaarde, omdat de zaken vaak meerdere weken/maanden lopen met op meerdere momenten vervolcontact. Het regie voeren wordt op dit moment niet voldoende gefaciliteerd door ondersteunende ICT-systemen en is moeilijk te combineren met de andere reguliere werkzaamheden vinden de juristen. Dit beschrijven we verder in hoofdstuk 4.
Eindadvies Altijd schriftelijk meegeven aan rechtzoekende	Ja	Het eindadvies is een randvoorwaarde om een zaak goed af te ronden. Vaak wordt het eindadvies schriftelijk (via de mail) meegegeven aan de rechtzoekende, maar ook nog telefonisch toegelicht. Hierbij is nu wel de ruimte en tijd om meer duiding te geven aan dit advies en eventuele opties te bespreken en een optie te kiezen 'Dit kunnen we nog voor jou doen, wil je dat?'. Ook hierbij wordt de behoefte van de rechtzoekende goed meegenomen. Ook bij 'slecht' nieuws, als hJL niets meer kan betekenen, kunnen de juristen dit goed beargumenteerd brengen. Daardoor voelen de rechtzoekenden zich serieus genomen en gehoord.

Tabel 2. Elementen uitgebreide dienstverlening uit de pilot 'Meer oplossen'

3.2 Toepassen van wederhoor, ondersteunen van de rechtzoekende en bemiddelen zijn de belangrijkste werkzame elementen om meer op te lossen; gebruik van de machtiging, meer tijd nemen en regie voeren zijn belangrijke randvoorwaarden

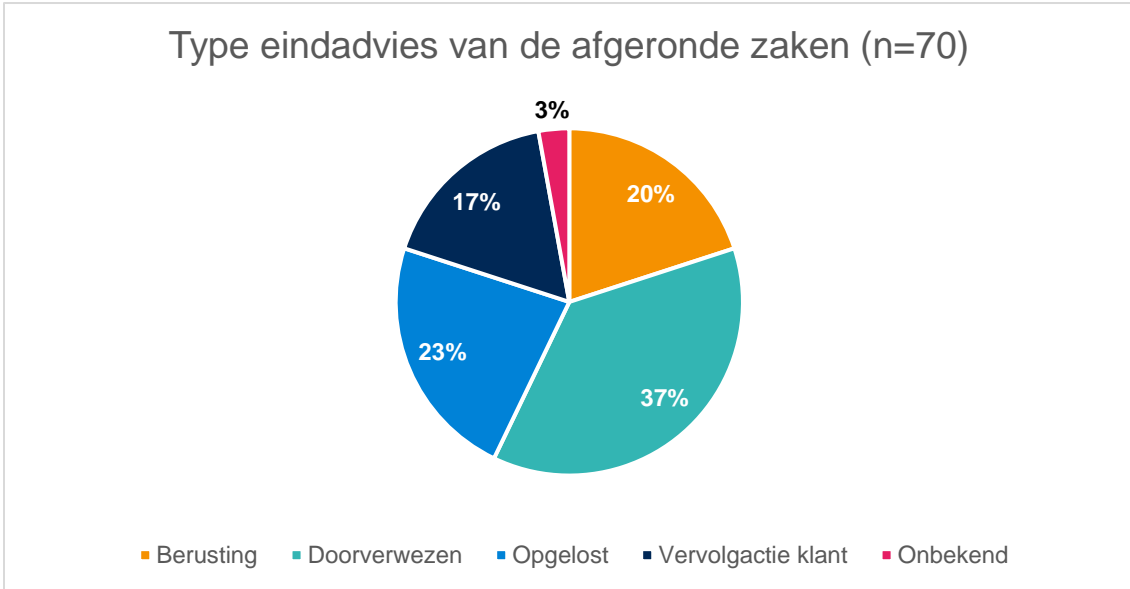
Bovenstaande tabel laat zien dat de meeste elementen van de uitgebreide dienstverlening bijdragen aan het meer oplossen voor de rechtzoekenden binnen de eerste lijn door hJL. Meer oplossen betekent dat rechtzoekenden goed worden geholpen om hun juridische problemen op te lossen: met lichtere juridische hulp, in een eerder stadium en duurzaam. Drie elementen zijn randvoorwaarden om de uitgebreide dienstverlening te laten slagen: 1) gebruik van de machtiging, 2) meer tijd nemen voor de uitgebreide diagnose en het 3) regie voeren op de casus. De machtiging is nodig om contact op te mogen nemen met andere partijen. Tijd is nodig om alle extra activiteiten uit te kunnen voeren. Regie voeren is nodig, omdat deze zaken vaak langere tijd lopen en hierbij meerdere contactmomenten met de rechtzoekende of andere partijen nodig zijn. Deze drie elementen worden **altijd** ingezet om uiteindelijk meer op te lossen voor de rechtzoekende.

Daarnaast bestaan de elementen van de uitgebreide dienstverlening in de pilot uit een aantal activiteiten (tools) die de juristen kunnen inzetten naar eigen inschatting op basis van wat de rechtzoekende nodig heeft. De meest werkzame elementen (activiteiten) op basis van de data en de ervaringen van juristen zijn het **toepassen van wederhoor**, het kunnen **ondersteunen** van de rechtzoekende (door brieven op maat, berustingsgesprekken en berekeningen uitvoeren) en **bemiddelen** tussen de rechtzoekende en de wederpartij. Het toepassen van wederhoor en het ophalen van informatie bij andere partijen dragen bij aan het beter onafhankelijk advies kunnen geven door hJL. hJL kan op deze manier de rechtzoekende advies geven en ondersteunen op basis van het hele verhaal of zelfs samen met een netwerkpartner. Het kunnen ondersteunen van rechtzoekenden met weinig 'doe-vermogen' door bijvoorbeeld een brief op maat te maken, zorgt ervoor dat hJL meer kan oplossen voor deze rechtzoekenden. Het bemiddelen tussen de rechtzoekende en de wederpartij zorgt er ook voor dat hJL meer kan oplossen voor rechtzoekenden. hJL krijgt vaak meer voor elkaar dan de rechtzoekende. Tot slot is het **centraal stellen van de behoefte van de rechtzoekende** in plaats van alleen kijken naar de juridische context ook een werkzaam element om rechtzoekenden goed te helpen.

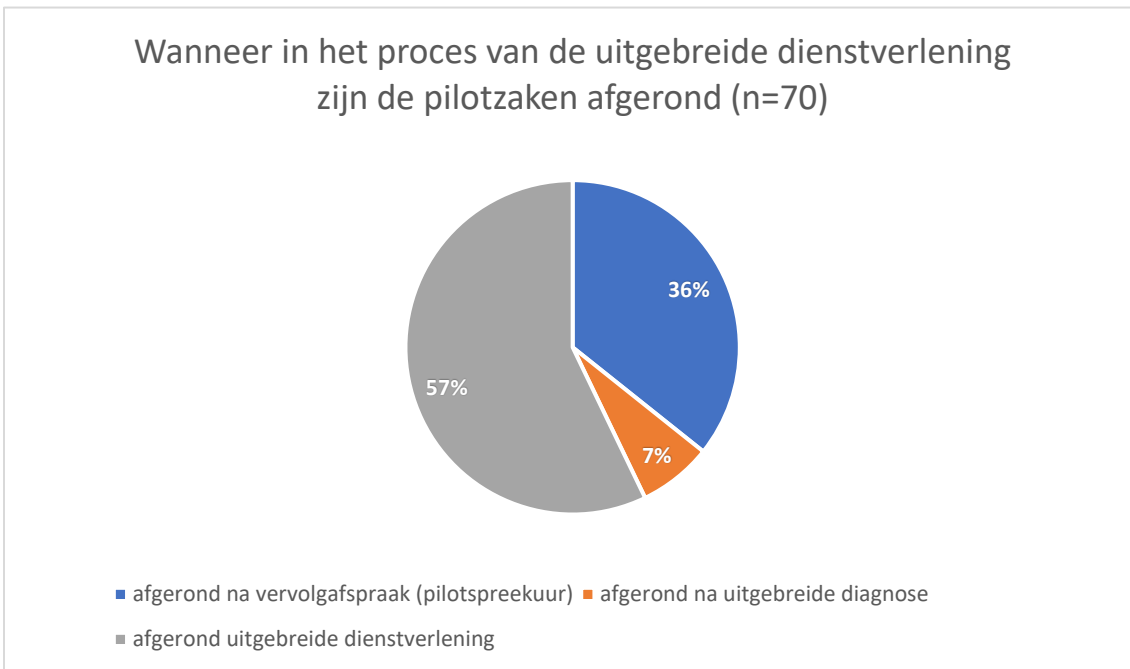
3.3 Van de afgeronde pilotzaken wordt bijna de helft opgelost in de eerste lijn door hJL via een berustingsgesprek of juridische oplossing

De pilotjuristen hebben gedurende de pilotperiode een monitoringsbestand bijgehouden waarin zij van elke casus een aantal gegevens hebben genoteerd. In totaal gaat het om 100 behandelde pilotzaken. In dit monitoringsbestand is het type rechtsgebied bijgehouden en welke activiteiten zijn ingezet tijdens de diagnose, ondersteunings- en afrondingsfase. Ook is het eindadvies bijgehouden: opgelost, berustingsgesprek, actie door de rechtzoekende of doorverwijzen. Als er sprake is van een doorverwijzing, is ook aangegeven waarnaartoe. We hebben deze data geanalyseerd en beschrijven in deze paragraaf wat hierin opvalt qua werkzame elementen.

Van de 100 zaken is er bij 70 zaken een einddatum en/of eindadvies ingevuld. De overige zaken zijn nog in behandeling (n=23) of gaandeweg stop gezet, vanwege bijvoorbeeld een no-show (n=7) van de rechtzoekende op het ingeboekte spreekuur. Figuur 4 toont dat bijna de helft (43%) van alle pilotzaken succesvol is opgelost na de dienstverlening door hJL. In 20% van de gevallen door het voeren een berustingsgesprek, en in 23% van de gevallen ging het om een geboden juridische oplossing door hJL. In 17% van de zaken is nog een vervolgactie van de rechtzoekende nodig. Voor slechts 37% van de zaken was het, na de uitgebreide dienstverlening door hJL, nodig om door te verwijzen naar andere rechtshulp. Bij deze doorverwijzingen gaat het meestal om een doorverwijzing naar de 2e lijn, de advocatuur (81%).



Figuur 4. Type eindadvies van de afgesloten zaken

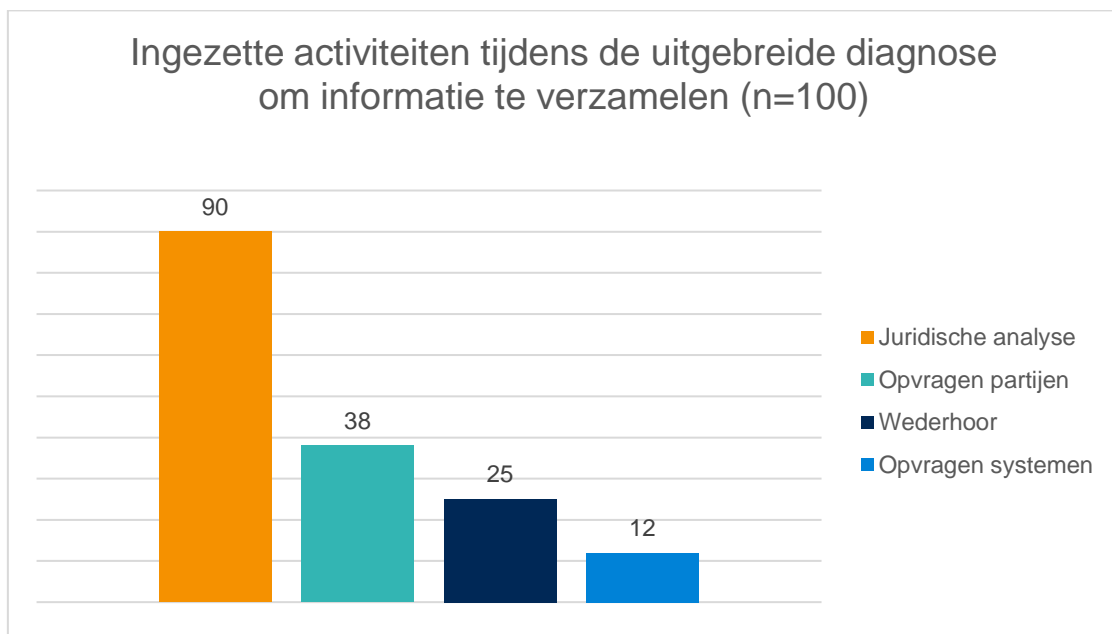


Figuur 5. Wanneer in het proces van de uitgebreide dienstverlening de pilotzaken zijn afgerond

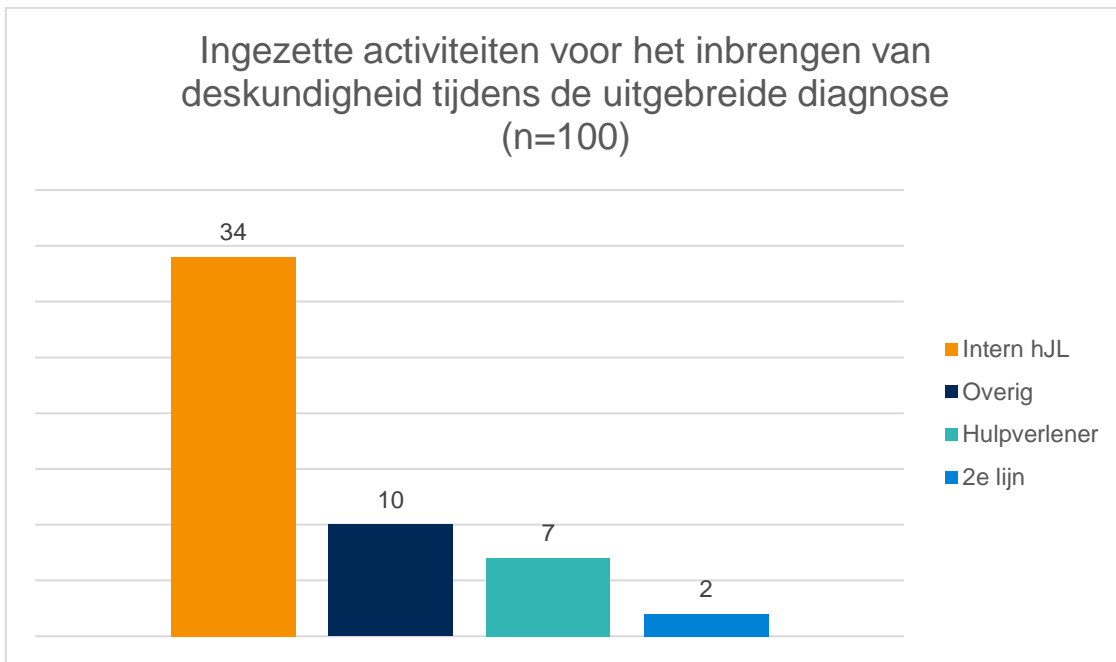
De afronding van zaken kan op verschillende momenten in het proces van de uitgebreide dienstverlening plaatsvinden. 36% van de zaken werd direct afgerond na het pilotspreekuur. Enkele zaken (n=5) werden afgerond nadat er extra informatie was verzameld en/of deskundigheid ingebracht en de uitgebreide diagnose werd afgerond. Dit geldt dus voor casussen waarin de diagnose werd voorgezet na het spreekuur, en waarna de casus kon worden afgesloten. Voor ongeveer de helft (43%) van de afgeronde zaken zijn dus geen lichte vormen van rechtshulp (ondersteunen en/of bemiddelen) ingezet. Voor de rest van de gevallen (57%) geldt dat er na de diagnosefase wel lichte vormen van rechtshulp ingezet zijn door de jurist om de zaak af te ronden. Uit de monitoringsdata blijkt dat de gemiddelde doorlooptijd van een casus 14,5 dagen betreft, met uitschieters van 1 tot 84 dagen.

3.3.1 Ingezette activiteiten tijdens de uitgebreide diagnose

Figuur 6 en 7 tonen de verschillende activiteiten van informatie verzamelen en het inbrengen van deskundigheid die zijn ingezet tijdens de uitgebreide diagnose. Hierbij is gekeken naar het totale aantal zaken, dus niet alleen de afgeronde zaken. Er kunnen verschillende activiteiten (juridische analyse, opvragen informatie bij partijen, wederhoor, informatie opvragen in systemen) worden ingezet per zaak om informatie te verzamelen tijdens de uitgebreide diagnose. In 52% van de pilotzaken wordt één activiteit ingezet om informatie te verzamelen. In 18% van de zaken zijn er twee verschillende activiteiten ingezet en in 30% van de zaken zijn er drie of meer activiteiten ingezet. Figuur 6 toont dat de juridische analyse het vaakst in is ingezet om informatie te verzamelen. Het opvragen van informatie in systemen is het minst vaak ingezet. Figuur 7 toont dat deskundigheid het vaakst (n=34) wordt ingezet vanuit hJL. Ook blijkt uit de data dat er vaak maar één activiteit wordt ingezet voor het inbrengen van deskundigheid en een enkele keer meerdere activiteiten.



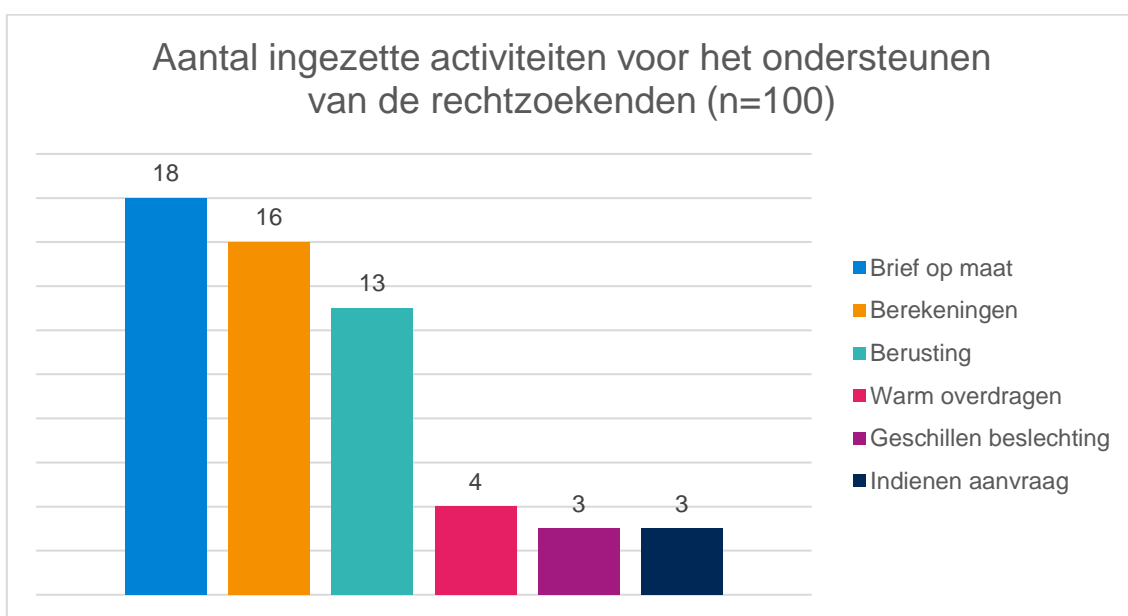
Figuur 6. Aantal ingezette activiteiten informatie verzamelen (meerdere antwoorden mogelijk)



Figuur 7. Aantal ingezette activiteiten voor het inbrengen van deskundigheid tijdens de uitgebreide diagnose (meerdere antwoorden mogelijk)

3.3.2 Inzetten van lichte vormen van rechtshulp: ondersteunen en bemiddelen

Juristen kunnen lichte vormen van rechtshulp inzetten en dit wordt veel gedaan in de pilotzaken. Juristen hebben (één of meerdere vormen) van ondersteuning in 43 zaken ingezet en bemiddelen met de wederpartij in 35 zaken. Een combinatie van ondersteunen en bemiddelen wordt ook vaak ingezet. De rechtzoekende ondersteunen kan op verschillende manieren. Figuur 8 laat zien dat hJL-medewerkers de rechtzoekende via verschillende manieren ondersteunen. Vaak via een brief op maat, berekeningen of een berustingsgesprek inzetten. Ook hier kunnen er verschillende vormen van rechtshulp en activiteiten zijn ingezet per zaak. In 74% van gevallen is één vorm van ondersteuning ingezet, in 19% twee vormen van ondersteuning en in 7% drie vormen van ondersteuning of meer.



Figuur 8. Aantal ingezette activiteiten voor het ondersteunen van de rechtzoekenden (meerdere antwoorden mogelijk)

3.4 5% van de baliecontacten lijkt in aanmerking te komen voor de uitgebreide dienstverlening; dit kost gemiddeld één uur en 39 minuten per casus, waarbij de meeste tijd lijkt te gaan naar het uitgebreide spreekuur

3.4.1 De gemiddelde contactduur van een spreekuur is langer voor de uitgebreide dienstverlening in vergelijking met de reguliere dienstverlening

Onderstaande tabel laat de gemiddelde contactduur in minuten zien per contactkanaal van de reguliere dienstverlening en de uitgebreide dienstverlening in de pilot 'meer oplossen'. Het gaat hierbij om de periode week 41 t/m week 52 van 2022 en week 1 t/m week 13 van 2023 (looptijd pilot).

Contactkanaal	Gemiddelde contactduur in minuten landelijk (reguliere dienstverlening)	Gemiddelde contactduur in Amersfoort en Rotterdam (uitgebreide dienstverlening)
Balie	22,8	25,4
E-mail	18,7	8,0
Spreekuur	36,1	59,4
Telefoon 0800	17,6	22,0
Telefoon overig	18,2	22,8
Uitzoekwerk	19,4	21,0

Tabel 3. Gemiddelde contactduur per contactkanaal

We zien geen significante verschillen tussen de gemiddelde contactduur van baliebezoeken en telefonie tussen de reguliere dienstverlening en de uitgebreide dienstverlening. We zien dat de gemiddelde contactduur in minuten per e-mail korter is in het geval van de uitgebreide dienstverlening. Mogelijk gaat het vaak om e-mails om een rechtzoekende op de hoogte te houden van de zaak, die mogelijk minder tijd kosten dan reguliere e-mails. De verwachting is dat bij de uitgebreide dienstverlening wel méér e-mails worden gestuurd per zaak. Logischerwijs is de gemiddelde tijd die besteed wordt aan het spreekuur langer in het geval van de uitgebreide dienstverlening. Dat komt overeen met de afspraak om een uur in te plannen voor het spreekuur in de uitgebreide dienstverlening zaken, terwijl er voor een regulier spreekuur een half uur wordt ingepland. Tot slot is er geen groot verschil in de gemiddelde duur van uitzoekwerk. Dat is wel opvallend aangezien verwacht werd dat juristen in het geval van de uitgebreide dienstverlening meer tijd kwijt zouden zijn aan uitzoekwerk. Dit hangt naar verwachting samen met de hieronder genoemde disclaimer.

Disclaimer: Uit de data kunnen we niet halen hoeveel contactmomenten er per casus zijn geweest. De gemiddelde duur van een telefonische contactmoment is bijvoorbeeld even lang voor de reguliere dienstverlening als voor de pilotzaken van de uitgebreide dienstverlening. Het kan zijn dat er wel meer telefonische contactmomenten zijn per casus voor pilotzaken, maar dit kunnen we niet uit de data halen.

3.4.2 Amersfoort en Rotterdam beoordeelde voor 5% van de baliecontacten bij de intake dat deze in aanmerking kwamen voor de uitgebreide dienstverlening

In Amersfoort nam elke medewerker deel aan de pilot. Dit betekent dat elke medewerker die baliediensten draaide de afweging kon maken of een baliecontact doorgezet kon worden naar een regulier of pilotspreekuur. Gedurende de looptijd november 2022 tot en met januari 2023 van de pilot in Amersfoort zijn 488 reguliere baliecontactmomenten geweest, blijkt uit de registratiedata. Hiervan zijn 24 zaken doorgezet naar de pilot. Dit betekent dat 5% van de reguliere baliecontacten doorgezet is naar de uitgebreide dienstverlening gedurende de pilot. In dezelfde periode (november 2022 tot en met januari 2023) zijn er vanuit de 488 reguliere baliecontacten 27 reguliere spreekuren ingeboekt. Dit betekent dat 5,5 % van de reguliere baliecontacten doorgezet is naar een regulier spreekuur. Dit percentage is nagenoeg gelijk aan het percentage van de pilotzaken.

In Rotterdam hebben zes medewerkers deelgenomen aan de pilot en niet het hele team, dit maakt de berekening voor Rotterdam minder betrouwbaar. In Rotterdam waren gedurende de looptijd van de pilot (november 2022 tot en met maart 2023) 3136 reguliere baliecontacten (van 12 medewerkers) van waaruit 212 reguliere spreekuren zijn ingepland,

blijkt uit de registratiedata. Dit betekent dat 6,7% van de reguliere baliecontacten is doorgezet naar een regulier spreekuur, dit percentage is iets hoger dan in Amersfoort. Zes van de twaalf medewerkers deden mee aan de pilot, de inschatting is dat zij ongeveer de helft van de baliesprekuren hebben gedraaid, dus 1568 baliecontacten. Vanuit deze 5168 reguliere baliecontacten zijn 76 zaken doorgezet naar de pilot. Dit betekent dat 4,8% van de reguliere baliecontacten doorgezet is naar de uitgebreide dienstverlening gedurende de pilot. Dit percentage is nagenoeg gelijk aan dat van Amersfoort. Concluderend zien we dat de helft van de afspraken uit de balie zijn doorgezet naar de uitgebreide dienstverlening en de helft naar reguliere spreekuren.

Disclaimer: Dit percentage is minder betrouwbaar voor Rotterdam, gezien niet alle baliemedewerkers ook pilotsprekuren konden inboeken en het een aanname is dat de zes pilotmedewerkers de helft van de baliesprekuren hebben gedraaid. Ook was de tijdsduur van de pilot voor beide vestigingen relatief kort waardoor de analyse van de verzamelde data minder betrouwbaar is. Tot slot kan geen vergelijking gemaakt worden met het aantal baliecontacten dat in aanmerking komt voor een regulier spreekuur. Reguliere spreekuren kunnen immers ook via het landelijke telefoonnummer worden ingeboekt en niet alleen via de balie van de vestiging.

3.4.3 De gemiddelde tijdsbesteding is één uur en 39 minuten per casus voor de uitgebreide dienstverlening

We kunnen in de registratiedata zien **hoeveel contactmomenten** een medewerker in totaal heeft gehad binnen de pilot. In het monitoringsbestand kunnen we zien **hoeveel casussen** een medewerker behandeld heeft. Het aantal contactmomenten gedeeld door het aantal casussen geeft het gemiddeld aantal contactmomenten per casus. Vervolgens weten we door de registratiedata ook hoeveel tijd in minuten een medewerker gemiddeld bezig is per contactmoment. Het aantal contactmomenten per casus x de gemiddelde duur per contactmoment leidt tot een gemiddelde tijdsbesteding per casus. Door dit voor elke medewerker te berekenen weten we hoeveel tijd een medewerker gemiddeld kwijt is per casus. Onderstaande tabel laat de gemiddelde tijd per casus voor zes medewerkers zien. De gemiddelde tijd die medewerkers besteden aan één casus is één uur en 39 minuten, dit is inclusief het spreekuur.

Medewerker	Aantal contacten	Aantal casussen	Gemiddeld aantal contactmomenten per casus	Gemiddelde contactduur in minuten	Gemiddelde tijd per casus
1	57	15	3,8	30,8	één uur en 57 minuten
2	13	11	3,2	29,5	één uur en 33 minuten
3	60	20	3	28,8	één uur en 26 minuten
4	44	9	4,9	22,8	één uur en 51 minuten
5	52	14	3,7	25,8	één uur en 35 minuten
6	27	7	3,9	23,2	één uur en 29 minuten

Tabel 4. Gemiddelde tijdsbesteding in casus voor de uitgebreide dienstverlening

Disclaimer: Hoe waarheidsgetrouw bovenstaande tabel is, staat of valt met hoe goed de registratie is ingevuld. Hier hebben wij geen zicht op. Ook kunnen we de tijdsbesteding voor de uitgebreide dienstverlening niet afzetten tegen hoeveel tijd medewerkers gemiddeld kwijt zijn per casus in de reguliere dienstverlening. Voor de reguliere dienstverlening weten we immers alleen het aantal contactmomenten en niet het aantal casussen.

4 Effect van de pilotwerkwijze

In dit hoofdstuk gaan we in op hoe de werkwijze van de uitgebreide dienstverlening door juristen wordt ervaren en welk effect dit heeft op de werktevredenheid. De ervaringen van juristen zijn opgehaald via de kennismakingsgesprekken, individuele interviews, een gezamenlijke digitale bijeenkomst met beide vestigingen en werkbezoeken. Ook beschrijven we hoe de uitgebreide dienstverlening door rechtzoekenden wordt ervaren en wat het hen oplevert. We hebben telefonisch met acht rechtzoekenden gesproken die te maken hebben gehad met de uitgebreide dienstverlening.

4.1 Juristen zijn positief over de werkwijze en halen meer uitdaging en voldoening uit hun werk, maar uiten ook zorgen over het ontbreken van een dossiersysteem, ervaren tijdsdruk en over het combineren van de uitgebreide dienstverlening met hun andere werkzaamheden

Intake. Juristen geven aan dat ze het vaak moeilijk vinden om te bepalen of een casus in aanmerking komt voor een 'meer oplossen spreekuur' of een regulier spreekuur. In de handreiking wordt een aantal criteria genoemd dat juristen zou moeten helpen bij deze afweging, maar toch is dit iets waar juristen moeite mee hebben. Juristen kunnen niet goed aangeven op basis waarvan deze afweging nu gemaakt wordt. Zij maken vooral een inschatting van de benodigde tijd: is dat langer dan een half uur, dan kiezen zij voor een 'meer oplossen spreekuur'.

Uitgebreide diagnose. Over het algemeen geven juristen aan dat het fijn is om extra tijd te kunnen inzetten voor een rechtzoekende én meer te kunnen doen. Met name het kunnen uitvoeren van wederhoor wordt door vrijwel alle juristen als positief ervaren, omdat zij hierdoor beter onafhankelijk advies kunnen geven op basis van het complete verhaal.

"Door wederhoor toepassen kan ik beter achterhalen wat de situatie is, en daardoor ook zuiverder advies geven.

Daarmee kunnen we ook de onafhankelijke positie van het Juridisch Loket beter waarmaken".

Toch blijkt het in de praktijk vaak alsnog lastig om alle stappen tijdens een spreekuur te doorlopen die horen bij de diagnose, zoals beschreven in de handreiking. Juristen zijn vaak al veel tijd kwijt met alle relevante documenten doornemen en het juridische vraagstuk scherp krijgen. Zeker in het geval van een taalbarrière kost dit extra tijd. Ook de administratieve handelingen zoals het registreren van documenten en het invullen van het monitoringsformat (geldt alleen voor pilotperiode) worden als erg tijdrovend ervaren. Mede door deze ervaren tijdsdruk geven meerdere juristen aan dat zij naast de verdiepende diagnose niet altijd ook een verbredende diagnose uitvoeren.

"Technisch werkt het nu niet mee. Je kunt bijvoorbeeld geen stukken uploaden in het systeem. Ook het inscannen van stukken gaat moeilijk. Vervolgens moet je het ook nog uploaden op de G-schijf. Dat duurt allemaal heel lang".

"Het neemt al heel veel tijd in beslag voor je bij het kernprobleem komt. Ik kom niet tot alle aspecten van het leven van iemand, dat lukt niet in een uur. Dus de uitvoeringsscope is iets smaller dan je zou verwachten". Maar tijd is niet de enige reden dat de verbredende diagnose dikwijls achterwege blijft. Wat hier ook in meespeelt is dat de verbredende diagnose een andere werkwijze is dan de juristen gewend zijn. Vragen naar andere leefgebieden wordt dan soms als ongemakkelijk ervaren, er moet een *"haakje zijn"*. Meerdere juristen benadrukken hier het belang van kaders. Zo zei één jurist bijvoorbeeld: *"We zijn geen sociaal werkers, we zijn juristen: je moet je niet op het vlak van maatschappelijk werk gaan begeven."*

Inzetten rechtshulp. De mate waarin het lukt om de aanpak samen met de rechtzoekenden te bepalen verschilt er per casus. De ene rechtzoekende is meer zelfredzaam dan de andere, en is dan ook beter in staat om mee te denken dan de andere. De mate waarin een rechtzoekende betrokken wordt bij het bepalen van de aanpak is dus iets waar een jurist op basis van eigen inzicht een afweging in moet maken. Alle juristen zijn positief over de mogelijkheid om verschillende vormen van rechtshulp in te kunnen zetten: *"Je kan en mag meer doen, dat is fijn."*

Juristen ervaren de vrijheid om te doen wat nodig is naar eigen inschatting op basis van hun eigen expertise. Juristen geven aan beter en sneller te kunnen adviseren, doordat ze zelf actie kunnen ondernemen op basis van het complete verhaal. Dit kost wel meer tijd en wordt soms als uitdagend ervaren. Voorheen gaven de juristen immers alleen een advies, nu moeten ze ook daadwerkelijk helpen bij de realisatie van het advies. Dit betekent dat ze zich vaak meer moeten verdiepen in een bepaald rechtsgebied, wat veel tijd in beslag kan nemen. Daarnaast zijn ze nog niet altijd vertrouwd met de vormen van rechtshulp die ze in mogen zetten. Het opbellen van een werkgever of een andere instantie kan bijvoorbeeld als spannend worden ervaren. Bij dit onderdeel benoemen meerdere juristen ook de connectie met het sociaal domein. Kennis van de sociale kaart en samenwerking met het sociaal domein is nodig om warm te kunnen overdragen. Eén jurist noemt als 'bijvangst' dat door de uitgebreide dienstverlening ook een betere samenwerking ontstaat met andere partners uit het sociale domein: *"De pilot leidt ook tot een versterking van het netwerk: je hebt meer overleg met andere partijen. Daardoor komt je uiteindelijk ook tot een beter advies; en ook sneller omdat sommige onderdelen door een andere partij kunnen worden opgelost"*.

Ook wordt meerdere malen benoemd dat het spiegelen door middel van berustingsgesprekken een waardevolle vorm van rechtshulp is: *"Een spiegel kunnen voorhouden helpt ook om mensen te laten inzien dat het niet altijd zin heeft om allerlei principes na te jagen. Je kan niet altijd gelijk hebben... Terwijl berusting soms ook een oplossing is."*

Regie voeren. Veel juristen benoemen regie voeren als een belangrijk punt van aandacht omdat ze enerzijds de meerwaarde hiervan inzien: *"Het is fijn voor de rechtzoekende om een vast aanspreekpunt te hebben"*. Maar regie voeren is tegelijkertijd ook iets wat veel juristen moeilijk vinden: *"Het neemt veel ruimte in je hoofd"*. Juristen stellen dan ook dat deze taak vraagt om andere vaardigheden, zoals plannen en relatiebeheer, en dat ze hier graag extra ondersteuning in zouden willen krijgen. Op dit moment is het voor veel juristen moeilijk om hun regiehouderstaken te combineren met de vaste telefoon- en baliediensten. Dit maakt dat ze naar eigen zeggen minder goed beschikbaar zijn voor de rechtzoekende en andere netwerkpartners.

Eindadvies en afronding. Sommige juristen geven aan dat ze een mail met een eindadvies sturen en daarna nog bellen om te controleren of de rechtzoekende het advies goed begrepen heeft. Juristen geven aan dat het voor hen bij deze stap belangrijk is om zelfverzekerd uit te leggen wat het advies is. Zeker wanneer het eindadvies niet het gewenste resultaat voor de rechtzoekende beslaat: *"Je moet zelfverzekerd kunnen uitleggen waarom het niet zinvol is om verder te procederen. Je moet dit goed kunnen beargumenteren."* Daarnaast is het opvallend dat ook als er uiteindelijk tóch wordt doorverwezen naar een advocaat, de juristen de meerwaarde inzien van het meer oplossen: *"Ook als je uiteindelijk toch doorverwijst naar een advocaat is het nuttig dat je al een uitgebreide diagnose en dergelijke gedaan hebt zodat je meer gericht kan doorverwijzen"*.

In veel gesprekken kwam naar voren dat juristen het lastig vinden om te bepalen wanneer ze een casus moeten afronden en over moeten gaan tot het eindadvies. Dit heeft er mee te maken dat na bijvoorbeeld het versturen van een brief een casus nog niet direct is afgerond, maar er soms lange tijd over heengaat voordat een tegenpartij gereageerd heeft en er weer een vervolgactie nodig is. Sluit je de casus dan af? Of wacht je op een reactie van de andere partij? Verschillende juristen geven aan dat ze behoefte hebben aan meer hulp vanuit hJL om deze keuze te maken, bijvoorbeeld in de vorm van kaders. Andere juristen hebben hier echter hun eigen weg in gevonden. Zo gaf één jurist aan: *"Wat is onze afspraak dat ik voor die rechtzoekende ga doen? Als dit niets concreets is dan sluit ik af."*

Werktevredenheid. Uiteraard heeft een nieuwe manier van werken ook gevolgen voor de werktevredenheid en is het belangrijk om ook dit aspect in ogenschouw te nemen. Op het gebied van werktevredenheid bestaat er een verschil tussen de juristen van Amersfoort en de juristen van Rotterdam. De juristen van Amersfoort gaven aan dat de pilot hun werkplezier aanzienlijk verhoogt, terwijl de juristen van Rotterdam hier wat neutraler instaan. Na enige navraag bleek dit verband te houden met de verschillende werkwijzen op de verschillende locaties. In Amersfoort wordt veel telefonische dienstverlening verricht en minder persoonlijk aan de balie of tijdens een spreekuur. De pilot zorgde voor meer persoonlijke inhoudelijke afspraken, hierdoor ontstond meer afwisseling in het werk wat maakt dat het werkplezier

omhoog ging. In Rotterdam daarentegen wordt het werk al als meer afwisselend ervaren door de combinatie van telefoon- en baliediensten. De pilotsprekuren worden vooral gezien als iets wat erbij komt, terwijl ze vaak al een hoge werkdruk ervaren. De juristen van allebei de locaties geven aan dat de nieuwe werkwijze het werk wel inhoudelijk uitdagender maakt omdat ze dieper op zaken in moeten gaan. Daarin speelt ook mee dat de juristen bij deze nieuwe werkwijze veel tijd kwijt zijn aan administratieve zaken (kanttekening: invullen van het monitoringsformat geldt alleen voor de pilotperiode), wat leidt tot frustratie: *“De administratieve handelingen zijn erg tijdrovend: je hebt de Excel monitor, webtop, de G-schijf, je moet uren schrijven en je hebt e-mail. Er komen dus 5 verschillende systemen aan te pas.”*

Daartegenover staat dat vrijwel alle juristen onderschrijven dat deze werkwijze van meerwaarde is, en dat zij merken dat ze de rechtzoekende hierdoor veel beter kunnen helpen. Dat geeft veel voldoening. De vraag of deze werkwijze door het hele Juridisch Loket overgenomen zou moeten worden werd dan ook vrijwel door iedereen positief beantwoord, mits de hier bovengenoemde tekortkomingen geadresseerd zouden worden.

4.2 Rechtzoekenden zijn over het algemeen tevreden over de uitgebreide dienstverlening van hJL; met name de betrokkenheid van de juristen en het op de hoogte houden van de rechtzoekende via verschillende contactmomenten worden als positief ervaren

Vrijwel alle rechtzoekenden geven aan dat ze het heel prettig vinden dat ze goed werden meegenomen in het hele proces. Dit begint al met het spreekuur. De rechtzoekenden hebben het idee dat er goed naar hen geluisterd wordt, en geven aan dat het fijn is dat er iemand is die de tijd neemt om goed met hen mee te kijken naar wat er allemaal speelt. De meeste rechtzoekenden hebben na dit spreekuur nog meerdere malen contact gehad met hJL. Ze werden goed op de hoogte gehouden van alle tussentijdse ontwikkelingen. Meerdere rechtzoekenden benoemen dit als een heel positief aspect van de dienstverlening. Daarbij wordt de voorkeur gegeven aan een combinatie van telefonisch en mailcontact. Telefonisch is prettig om tussendoor snel te kunnen schakelen, maar het is voor de rechtzoekenden ook prettig om de informatie terug te kunnen lezen op de mail. Het goed op de hoogte houden maakt dat rechtzoekenden beter begrip krijgen van de casus. Dit draagt in belangrijke mate bij aan de tevredenheid van rechtzoekenden over de dienstverlening, ook als er uiteindelijk niet tot een gewenste oplossing gekomen kan worden. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“Ik heb meerdere keren contact gehad met de jurist. Ik werd via de mail op de hoogte gehouden van alle stappen en we hebben ook wel eens gebeld. Dat is soms makkelijker dan mailen. Degene die er mee bezig was, was goed bereikbaar. Daardoor waren er korte lijnen. Zo hoort het ook. Uiteindelijk leidde het helaas niet tot een oplossing, maar ik ben wel goed geholpen. Het was fijn om gehoord te worden en te horen waar je recht op hebt. De Juridisch Loket medewerker heeft gedaan wat hij heeft beloofd en wat hij kon.”

Een aantal rechtzoekenden zeiden dat deze manier van dienst verlenen voor hun een reden is om bij eventuele toekomstige problemen weer terug te gaan naar hJL:

“Voortaan als ik iets heb ga ik terug naar hJL. Ik ben heel tevreden over de dienstverlening.”

“Geen verbeteringen! De enige manier om mensen echt te helpen en zodat mensen blijven komen.”

“Alles op alles gezet om erachter te komen. Heeft alles uitgezocht voor mevrouw en ook in gang te zetten waar mevrouw recht op had. Goed op de hoogte gehouden; gevoel er niet alleen voor te staan. Heel erg betrokken!”

“10 star rating voor het Juridisch Loket.”

Eén rechtzoekende heeft zowel met de uitgebreide dienstverlening als de reguliere dienstverlening tijdens een baliesprekkuur te maken gehad op een andere vestiging. Zij was zeer lovend over de uitgebreide dienstverlening en met name over de betrokkenheid van de betrokken jurist en de uitgebreide hulp die ze ontving. Daarna is zij met een andere vraag op een andere (niet pilot) vestiging terecht gekomen. Zij voelde zich op de andere vestiging minder gehoord, vond de geboden hulp ook minder uitgebreid en de jurist minder betrokken.

“Bij een volgende vraag ga ik alleen nog terug naar Amersfoort”

Als verbeterpunt noemden meerdere rechtzoekenden de bereikbaarheid van hJL. Dat ligt aan meerdere dingen. Zo werd genoemd dat het voor mensen die de Nederlandse taal niet goed beheersen lastiger is om hJL te vinden en om een afspraak te maken. *“De taalbarrière maakt het lastiger om in contact te komen met hJL, ook om afspraak in te plannen via de website. Ik wist ook niet goed waar ik recht op had en wat ik kon verwachten van hJL. De bekendheid kan dus nog wel wat beter.”*

Ook de lange (telefonische) wachtrijen werden meerdere malen genoemd als verbeterpunt: *“Het is lastig om door de lange wachtrijen te komen, dat leverde wel een beetje frustratie op.”* Daarnaast zijn de beperkte openingstijden van het inloopsprekkuur vaak lastig voor mensen die bijvoorbeeld fulltime werken. Een rechtzoekende gaf bijvoorbeeld aan dat het fijn zou zijn als hJL ook één keer per week 's avonds open zou zijn.

Toch zijn niet alle rechtzoekenden even positief. In één casus was de rechtzoekende niet blij met de geboden oplossing. Deze rechtzoekende gaf aan meer van hJL verwacht te hebben. Ook was het hem niet duidelijk wat het eindadvies precies behelst. Mogelijk is hier dus een poging gedaan tot een berustingsgesprek, maar is dit onvoldoende duidelijk overgekomen bij de rechtzoekende in kwestie. Dit laat zien dat het goed en duidelijk overbrengen van het eindadvies een belangrijk aandachtspunt is.

Daarnaast gaf deze rechtzoekende ook aan dat hem tijdens het spreekuur te veel beloftes zijn gedaan die uiteindelijk niet waargemaakt konden worden. Hij gaf dan ook aan: *“Het heeft ook te maken met verwachtingsmanagement. HJL moet geen valse hoop geven.”* Ook dit is iets waar juristen zich bewust van moeten zijn tijdens het hele proces.

Er moet voorzichtig worden omgegaan met het trekken van conclusies op basis van het kleine aantal gesprekken met rechtzoekenden (n=8). Over het algemeen ontstaat het beeld dat de nieuwe werkwijze aanzienlijk bijdraagt aan de tevredenheid van de rechtzoekenden. Vooral het goed luisteren, goed op hoogte houden en helpen met het daadwerkelijk oplossen werden vaak als positief gezien. Het goed overbrengen van het eindadvies is een belangrijk aandachtspunt. Als dit niet goed gebeurt, kan de rechtzoekende het idee hebben dat er onvoldoende gedaan is. Verder wordt de bereikbaarheid van hJL als belangrijk verbeterpunt aangemerkt. Dit heeft niet direct betrekking op de nieuwe werkwijze, maar is wel belangrijk gezien vanuit de doelstellingen van de stelselherziening: gemakkelijk en snel de juiste route vinden bij juridische problemen en met lichtere juridische hulp. Aangezien de doelstellingen van de stelselherziening de directe aanleiding vormden voor de pilot, is bereikbaarheid van hJL wel een belangrijk aspect.

5 De uitgebreide dienstverlening draagt bij aan het beter en meer oplossen voor rechtzoekenden door hJL

De evaluatie laat zien dat de uitgebreide dienstverlening bijdraagt aan het beter en meer oplossen voor de rechtzoekenden door hJL. De juristen kunnen meer doen voor een rechtzoekende met de uitgebreide dienstverlening en daardoor meer oplossen. Zij kregen hierbij de vrijheid om te doen wat nodig is en hebben nu meer tools in hun gereedschapskist om de rechtzoekende te ondersteunen. We zien dat bijna de helft (43%) van de pilotzaken afgerond zijn door hJL in de eerste lijn, waarvan 20% van de zaken opgelost zijn door hJL en 23% van de zaken afgerond met een berustingsgesprek.

De elementen die het meest bijdragen aan het 'meer oplossen' voor de rechtzoekende zijn: 1) het toepassen van wederhoor, 2) het kunnen ondersteunen van de rechtzoekende (door brieven op maat, berustingsgesprekken en berekeningen voeren) en 3) bemiddelen tussen de rechtzoekende en de wederpartij. Het toepassen van wederhoor en het ophalen van informatie bij andere partijen dragen bij aan het beter onafhankelijk advies kunnen geven door hJL. HJL kan op deze manier de rechtzoekende advies geven en ondersteunen op basis van het hele verhaal of de rechtzoekende gezamenlijk helpen met een netwerkpartner. Het kunnen ondersteunen van rechtzoekenden met weinig doe-vermogen door bijvoorbeeld een brief op maat te maken zorgt ervoor dat juristen meer kunnen oplossen voor deze rechtzoekenden. Het bemiddelen tussen de rechtzoekende en de wederpartij zorgt er ook voor dat hJL meer kan oplossen voor rechtzoekenden. HJL krijgt vaak meer voor elkaar dan de rechtzoekende. We adviseren om deze elementen in ieder geval te behouden bij landelijke implementatie van de uitgebreide dienstverlening.

De rechtzoekenden die zijn gesproken voor deze evaluatie zijn vaak tevreden over de uitgebreide dienstverlening. De betrokkenheid van de medewerkers van hJL geeft rechtzoekenden het gevoel er niet alleen voor te staan. Daarnaast ervaren zij het goed luisteren van de jurist en het actief op de hoogte gehouden worden via telefoon of mail als positief. Het geven van duidelijk advies over de te nemen vervolgstappen of het daadwerkelijk oplossen van de zaak worden ook genoemd als goede punten. De medewerkers van hJL worden door rechtzoekenden vaak omschreven als zeer klantvriendelijk, deskundig en betrokken. Daarnaast heeft de uitgebreide dienstverlening effect op het werkplezier voor de juristen. Zij kunnen meer doen voor de rechtzoekende. Dit maakt hun werk uitdagender, afwisselender en vergroot het werkplezier, mits voldaan wordt aan de randvoorwaarden. Zij hebben door de uitgebreide dienstverlening ook meer tools in hun gereedschapskist die zij kunnen inzetten om de rechtzoekende te ondersteunen. Kanttekening hierbij is dat de juristen vaak al een hoge werkdruk ervaren. Dit werd versterkt door de extra werkzaamheden van de pilot en de twee parallel lopende organisatieveranderingen.

HJL heeft de ambitie om in het nieuwe stelsel van gesubsidieerde rechtsbijstand een centrale rol te spelen binnen de versterkte eerste lijn. De ambitie is dat veelvoorkomende juridische problemen zo veel mogelijk vroegtijdig in een breed georiënteerde eerste lijn worden opgelost, zodat waar mogelijk wordt voorkomen dat burgers in onnodige procedures verzeild raken. Deze evaluatie laat zien dat de uitgebreide dienstverlening bijdraagt aan het meer oplossen in de eerste lijn door hJL. Het landelijk implementeren van de uitgebreide dienstverlening sluit dus aan bij de ambitie van hJL om binnen het nieuwe stelsel een centrale rol te spelen binnen de versterkte eerste lijn.

6 Veranderimpact

Indien hJL overweegt om de uitgebreide dienstverlening breder uit te rollen of over te gaan op landelijke implementatie heeft dit impact op de organisatie. Er zijn verschillende aspecten om rekening mee te houden en die deze veranderimpact bepalen. Om inzichtelijk te maken wat de veranderimpact is voor hJL, maken we gebruik van het onderstaande organisatiemodel als variant op de zogeheten Leidse octaëder¹ (figuur 9). In dit organisatiemodel hebben de belangrijkste aspecten van organisatieverandering een plek. Dit organisatiemodel geeft een goede balans weer tussen het bedrijfskundig perspectief (doelen en strategie, sturing, structuur en processen, en technologie en informatie) en het veranderkundig perspectief (cultuur en leidinggeven, en werk en competenties) van organisatieverandering. De zes onderdelen van het model zijn zelfstandig te beoordelen, maar hebben allemaal een directe invloed op elkaar. In de volgende paragrafen beschrijven we veranderimpact van het gehele proces van de uitgebreide dienstverlening voor hJL per onderdeel van het model.



Figuur 9. Organisatiemodel als variant op de Leidse octaëder

6.1 Werk en competenties

Het implementeren van de werkwijze uitgebreide dienstverlening vraagt andere competenties van de medewerkers van hJL. Voorbeelden die naar voren zijn gekomen zijn plannen, organiseren en mediation skills. Ook zorgt de nieuwe werkwijze voor meer 'druk' in het hoofd van medewerkers. Bij de reguliere werkwijze hoeven medewerkers van hJL geen regie te voeren en zijn de meeste contacten eenmalig. Bij landelijke implementatie vindt een verschuiving plaats van taakgericht- naar zaakgericht werken. Bij de uitgebreide dienstverlening zijn de meeste zaken niet gelijk afgerond en kunnen dus blijven rondspoken in het hoofd. Denk aan het moeten terugbellen van een rechtzoekende of andere partij voor wederhoor.

De jurist wordt geacht om zaakgericht te werken. Om hierin ondersteuning te bieden zijn trainingen op het gebied van plannen en organiseren nodig. Daarnaast zijn de huidige pilotjuristen enthousiast over de geboden training rondom 'mediation skills'. De training helpt hen om te bemiddelen tussen de rechtzoekenden en andere partijen. Het is wenselijk dat iedere jurist deze training krijgt aangeboden. Daarnaast kunnen verschillende 'soft-skill' trainingen het palet van de jurist aanzienlijk verbeteren, denk hierbij aan de ontwikkeling van 'persoonlijk leiderschap', 'netwerken' of 'conflicthantering'. Aansluitend geven de juristen aan dat sparren met collega's over inhoudelijke casussen en te nemen vervolgstappen als waardevol en leerzaam wordt beschouwd. Het is daarmee wenselijk om 'continu-verbeter' systematiek in te regelen in de vorm van intervisie of casusoverleggen.

¹ Boonstra, J.J., Steensma, H.O., & Demenint, M.I. (redactie), (2005). Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen. 's-Gravenhage: Reed Business Informatie. Eerste druk, achtste oplage.

Op deze manier leren de juristen met elkaar, van elkaar en komen terugkerende knelpunten boven water. De desbetreffende uitvoeringsmanager of seniorjurist kan de bovendrijvende knelpunten adresseren.

6.2 Technologie en informatie

Bij landelijke implementatie is er nood aan een systeem wat de werkwijze en medewerkers van hJL optimaal ondersteunt. Het gebruik van een dossier/zaaksysteem is essentieel om meerdere casussen gelijktijdig te monitoren, en zo de uitgebreide dienstverlening naar behoren uit te kunnen voeren. Met het gebruik van een zaaksysteem kunnen juristen gemakkelijk alle documenten opslaan, ordenen en (eventueel) gemakkelijk overdragen aan een collega. Idealiter kan de rechtzoekende zelf ook documenten uploaden in het zaaksysteem. Daarnaast kan het zaaksysteem ondersteunen bij het voldoen aan (nieuwe) wetgeving voor hJL als de archiveringsverplichtingen, privacywetgeving en bewaartermijnen. Het gebruik van een zaaksysteem bevordert de overdraagbaarheid van werkzaamheden, vermindert de foutgevoeligheid, standaardiseert het interne proces en biedt de leidinggevenden sturingsinformatie.

Daarnaast zijn andere scanners nodig op alle locaties waar deze werkwijze wordt geïmplementeerd. Op dit moment wordt er per pagina gescand, dit kost de juristen veel tijd. Als de uitgebreide dienstverlening onderdeel wordt van de standaard werkwijze zijn snellere scanners nodig.

6.3 Structuur en processen

Juristen moeten bereikbaar zijn voor rechtzoekenden, ketenpartners en de tijd hebben om acties uit te zetten en bijvoorbeeld teruggebeld te worden. Hiervoor is (extra) tijd nodig. Dit vraagt om een nieuwe inrichting van de indeling van dienstverlening op de vestigingen. De medewerkers ervaren nu weinig 'vrije werktijd' om diverse loslopende werkzaamheden toe te passen. In de tijd dat er geen afspraken/verplichtingen zijn (vrije werktijd) kunnen juristen de acties uitvoeren voor de uitgebreide dienstverlening.

Daarnaast moeten bij landelijke implementatie ook de telefoonmedewerkers die het landelijke nummer bemensen worden meegenomen. Op dit moment kan de uitgebreide dienstverlening alleen ingepland worden voor rechtzoekende die bij de balie komen met hun vraag. Het is belangrijk dat de uitgebreide dienstverlening ook ingepland kan worden via het landelijke telefoonnummer, zodat deze dienstverlening voor alle rechtzoekenden beschikbaar is.

Met betrekking tot de lange termijn (en toename van 'meer oplossen' casussen) is aan te bevelen om te onderzoeken of ingezet kan worden op aandachtsgebied(en) van rechtsgebieden per jurist. Doordat juristen (enigszins) aandachtsgebieden van rechtsgebieden hebben zijn zij in staat om (voor dat desbetreffende rechtsgebied) sneller en beter de rechtzoekende te helpen. Hierbij wordt geadviseerd om de werkzaamheden rondom de intake uit te laten voeren door alle medewerkers om basiskennis van juristen over de verschillende rechtsgebieden te onderhouden. Op de lange termijn kan dan een medewerker volledig zelfstandig de intake uitvoeren, en indien de casus niet past bij zijn/haar rechtsgebied, de casus overdragen aan een gespecialiseerde collega. De juristen zijn op deze wijze generalisten bij de intake én specialisten in het proces.

6.4 Doelen en strategie

Landelijke implementatie vraagt om strategische keuzes door het management en bestuurders van hJL. 'Wordt de uitgebreide dienstverlening een standaard onderdeel van de dienstverlening van hJL en wat zijn hiervoor de kaders' 'Hoe ver gaat de (uitgebreide) dienstverlening van hJL'? De beantwoording van deze strategische vragen wordt landelijk besloten en is een randvoorwaarde voor de implementatie. Na de beantwoording van deze strategische vragen is het raadzaam om de gekozen strategie te operationaliseren in concrete prestatie-indicatoren (KPI's) per vestiging. De sturingsindicatoren geven inzicht in (bijvoorbeeld) de gemiddelde tijdsbesteding en doorlooptijd van een zaak of de klanttevredenheid. De sturingsindicatoren geven de leidinggevenden per vestiging houvast om adequaat te kunnen sturen op personele formatie, procesverbetering en de algehele bevordering van de dienstverlening.

6.5 Cultuur en leidinggeven

Het implementeren van een nieuwe werkwijze vraagt om een gedragsverandering bij de medewerkers. We adviseren om zo vroeg mogelijk draagvlak te creëren onder de juristen voor deze werkwijze, en hen continu te informeren en betrekken bij de landelijke implementatie. Dit kan door mooie voorbeelden uit de pilot breed te delen binnen de organisatie. Daarnaast is het raadzaam om periodiek algehele informatie, 'best-practices' en zorgen bij de juristen op te halen over de nieuwe werkwijze en deze ingebrachte onderwerpen te verwerken in de implementatieaanpak. Aansluitend wordt geadviseerd om succesvolle bestaande structuren/gewoonten te benutten. Maak (bijvoorbeeld) seniorjuristen verantwoordelijk als eerste aanspreekpunt en vraagbaak voor andere juristen m.b.t. de uitgebreide dienstverlening.

6.6 Sturing

Sturingsinformatie geeft een beeld over het effect van de uitgebreide dienstverlening voor de rechtzoekende. Goede sturingsinformatie is cruciaal om het effect te kunnen monitoren en sturen. Op dit moment wordt er door hJL per contactmoment geregistreerd en niet per casus geregistreerd. Bij implementatie van de uitgebreide dienstverlening zal geregistreerd moeten worden op casusniveau om het effect van de uitgebreide dienstverlening te kunnen monitoren en waar nodig bij te sturen. Dit vraagt adequaat registratiegedrag zodat de voorgenoemde prestatie-indicatoren (KPI's) zinvol ingezet kunnen worden.

7 Advies

In dit hoofdstuk geven we een advies over de bredere toepasbaarheid van de uitgebreide dienstverlening. We hebben geen inzicht in de daadwerkelijke implementatie- en uitvoeringskosten uitgedrukt in euro's. Wel kunnen we een indicatie geven van de te verwachten baten bij landelijke implementatie van de uitgebreide dienstverlening. Kanttekening hierbij is dat pas op lange termijn het daadwerkelijke effect van deze werkwijze kan worden gemeten.

De te verwachten baten van de uitgebreide dienstverlening zijn drieledig. Ten eerste laat de evaluatie zien dat de uitgebreide dienstverlening daadwerkelijk bijdraagt aan het meer en beter oplossen voor de rechtzoekende. Zowel rechtzoekenden als juristen hebben positieve ervaringen met deze werkwijze. Ten tweede draagt de uitgebreide dienstverlening bij aan het verhogen van het werkplezier van juristen én is het een professionaliseringsslag van hun werkzaamheden. Zij hebben meer tools in hun gereedschapskist die zij op basis van hun eigen expertise kunnen inzetten. Met de verhoging van het werkplezier kan hJL juristen hopelijk (langer) aan de organisatie binden. Ten derde draagt de uitgebreide dienstverlening ook positief bij aan de organisatieontwikkeling van hJL. De uitgebreide dienstverlening sluit aan bij de ambitie van hJL om binnen het nieuwe stelsel een centrale rol te spelen binnen de versterkte eerste lijn. De meerwaarde van de uitgebreide dienstverlening wordt door zowel de juristen, organisatie van hJL als de rechtzoekenden onderschreven, blijkt uit de evaluatie.

De evaluatie laat ook zien dat er nog de nodige aandachtspunten zijn voordat de uitgebreide dienstverlening landelijk geïmplementeerd kan worden. Het moment van implementatie is een belangrijk aandachtspunt. Het gaat om een grote verandering in werkwijze voor juristen. We adviseren om een moment te kiezen waarbij er verder weinig tot geen andere organisatorische veranderingen zijn binnen hJL. Daarnaast kost deze werkwijze juristen meer tijd. Zoals blijkt uit de analyse besteden juristen gemiddeld één uur en 39 minuten per casus aan de uitgebreide dienstverlening. Het is echter onbekend hoeveel tijd een jurist in de reguliere dienstverlening besteedt aan een casus. Het is dan ook niet mogelijk om aan te geven hoeveel 'meer' tijd de uitgebreide dienstverlening vraagt ten opzichte van de reguliere dienstverlening. Hierdoor kan op dit moment niet worden bepaald of de huidige formatie toereikend is. Dit is een belangrijk aandachtspunt dat in een implementatieplan verder uitgewerkt moet worden. Tot slot spelen seniorjuristen een cruciale rol op de vestigingen en daarmee ook een sleutelrol bij landelijke implementatie. Daarom adviseren wij om te starten met het trainen van de seniorjuristen bij het implementeren van deze werkwijze om bij hen draagvlak te creëren. Zij kunnen vervolgens als vraagbaak optreden voor de andere juristen.

Landelijke implementatie van de uitgebreide dienstverlening zorgt voor forse incidentele investeringen in de implementatiefase. Dit zijn in ieder geval de aanschaf van een zaakstelsel, aanschaffen van nieuwe scanners en het inrichten van een opleidingsprogramma voor de juristen. Dit zijn allemaal investeringen die medewerkers ondersteunen om de nieuwe werkwijze uit te kunnen voeren. Hieruit volgen uiteraard ook structurele uitvoeringskosten voor het onderhouden van het zaakstelsel en het voorzien in de opleidingsbehoefte van juristen. Ook de extra inzet van juristen valt onder de structurele uitvoeringskosten.

Als we ruwweg de verwachte baten afzetten tegen de kosten, lijkt het landelijk implementeren van de uitgebreide dienstverlening een goede ontwikkeling voor hJL, met forse baten voor de rechtzoekende. Wij adviseren hierbij om bij daadwerkelijke implementatie te starten met het opstellen van een implementatieplan inclusief businesscase om te kijken in hoeverre de huidige budgetten toereikend zijn.