

VIADICTE

kwaliteit  
herken je zo

KWALITEIT  
HERKEN JE  
ZO!

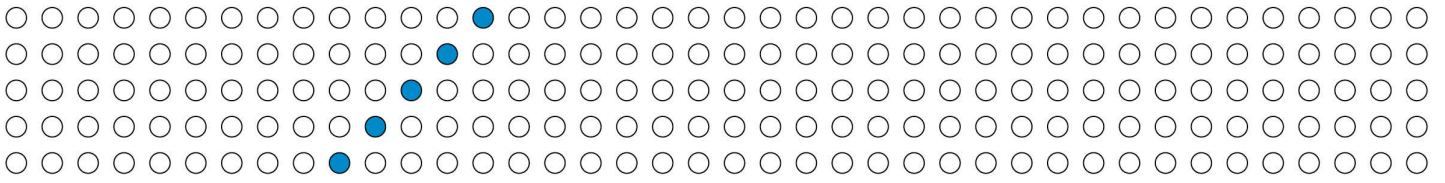


## Workshop kwaliteitsbeleid voor advocatenkantoren

30 November 2009



Bogaerts & Groenen **advocaten**



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

### Voorwoord

Kwaliteit in de rechtspraak is voor mij altijd een belangrijk aandachtspunt geweest, en dat is het nog steeds. In de tijd dat ik deel uit maakte van het bestuur van de Raad voor Rechtsbijstand 's-Hertogenbosch <sup>1</sup> herinner ik me een felle discussie tussen enkele bestuursleden. Wij advocaten bepleitten een verhoging van de toevoegvergoeding, waarop de overige bestuurders terugkaatsten dat een dergelijk verzoek toch gepaard diende te gaan met het aanbod toetsbare kwaliteit te leveren.

Vanuit die discussie werd tijdens studiedagen op een kwaliteitscongres in Londen in 1999 het idee geboren om te komen tot samenwerking van advocatenkantoren binnen een kwaliteitsstichting. Dit werd Stichting Viadicte. Aldus zetten de eerste advocatenkantoren gezamenlijk de schouders onder kwaliteitsverbetering onder het motto: Samen en Begeleid.

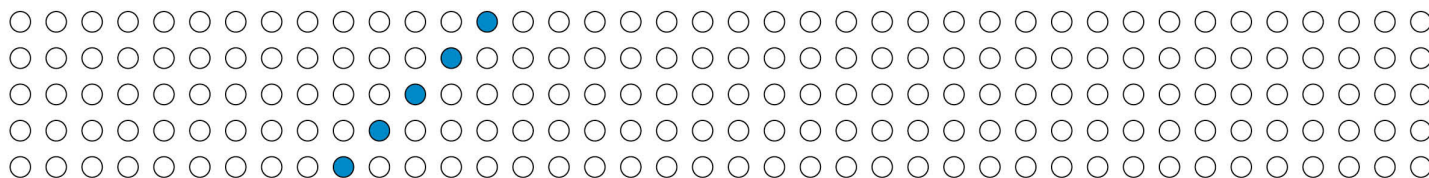
Samen omdat we vanuit een serie studiebijeenkomsten zicht wilden krijgen op alle aspecten die deel uitmaken van het denken over kwaliteit binnen advocatenkantoren en vervolgens prioriteren. Begeleid omdat we deskundigen gingen aantrekken, zowel vast, als 'ad hoc'.

Kortom, een groepsproces waarin we begeleid werden door uiteenlopende deskundigen die de vertegenwoordigers van de kantoren zouden ondersteunen in hun soms moeilijke missie binnen de eigen gelederen. Aldus werd een kwaliteitscirkel ontwikkeld met toetsing via auditing en peerreview. Maar ook tools voor klanttevredenheid, kennissystemen etc. De beroepsgroep nam zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid om de advocatuurlijke kwaliteit te definiëren en herkenbaar te maken. Dit alles zou overigens niet mogelijk zijn geweest zonder substantiële bijdrages van het Ministerie van Justitie en de Raad voor Rechtsbijstand 's-Hertogenbosch.

Guido Schakenraad  
Voorzitter Stichting Viadicte,  
Oktober 2009

---

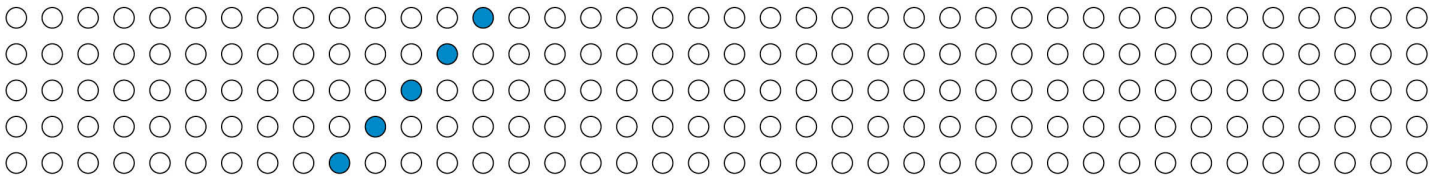
<sup>1</sup> op grond van de Wet Rechtsbijstand fungeren er vijf Raden voor Rechtsbijstand die de gefinancierde rechtshulp (aan on- en minvermogenden) reguleren en (open eind) budgetten met forfaitaire vergoedingen beheren.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

### Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	4
<u>1. Stichting Viadicte</u>	5
1.1 What is in a name...	5
1.2 Doelstelling van de stichting	5
1.3 Kwaliteitskring van advocatenkantoren	5
1.4 Plenaire bijeenkomsten	6
<u>2. Kwaliteit</u>	8
2.1 Toenemende vraag naar kwaliteit	8
2.2 Wat is 'een goede advocaat'?	8
2.3 Waarom werken aan kwaliteit?	8
2.4 Interne en externe motivatie	9
2.5 Naar een definitie van kwaliteit	9
<u>3. Kwaliteitsmodel</u>	11
3.1 Kennis en kunde	11
3.2 Peer Review	13
3.3 Integriteit	13
3.4 Kantoorvoering	15
3.5 Output en outcome	18
3.6 Interne kwaliteit	18
3.7 Arbeidsvreugde	18
3.8 Klachtenbehandeling	19
3.9 Querulanten tegenover apostelen	20
3.10 Verwachtingenmanagement en cliënttevredenheid	21
<u>4. Implementatie van het keurmerk</u>	23
4.1 'Met <i>Recht</i> Tevreden' in negen stappen	23
4.2 Klanttevredenheidsonderzoeken	24
4.3 Keurmerkaudit	25
4.4 Ook financiële benchmark	25
4.5 Peer Review	25
4.6 Vier jaar geldig	26
<u>5. Presentatie keurmerk 'Met <i>Recht</i> Tevreden'</u>	27
5.1 Publieksfolder	27
5.2 Internetpagina	28
<u>6. Bijlagen</u>	29
6.1 Bijlage I: De Nederlandse Balie in cijfers	29
6.2 Bijlage II: Uitwerking kwaliteitsdefiniëring	30
6.3 Bijlage III: Kwaliteitsinstrumenten	33



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

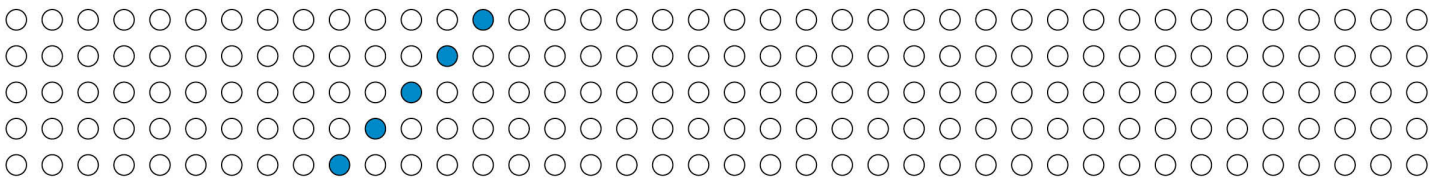
### Inleiding

Kwaliteit wordt gezien als een geducht wapen in de strijd om de gunst van de cliënt<sup>2</sup>. Daarom is kwaliteit leveren een must en staat het hoog op ieders agenda. Maar ook om de kwaliteit van de interne bedrijfsprocessen te bewaken en zelfs de integriteit en het kennisniveau binnen het advocatenkantoor is werken aan kwaliteit in meerdere opzichten winst voor alle betrokkenen.

Het keurmerk Met Recht Tevreden is een belangrijke stap in de richting van meer openheid en een betere meetbaarheid van de gewenste kwaliteit. In deze brochure worden de inspanningen van de eerste bij het keurmerk aangesloten advocatenkantoren belicht. Deze pioniers wisten de kwaliteit van de dienstverlening in korte tijd op een hoog niveau te brengen en nieuwe problemen vanuit een bestendigere continuïteit op te vangen.

---

<sup>2</sup> Dienstenmarketing, pagina 132, De Vries/Kasper/Van Helsdingen



### 1. Stichting Viadicté

#### 1.1 What is in a name...

In de naam *Viadicté* ligt de doelstelling van de stichting besloten. De belangrijke rol die ICT in de kwaliteitszorg van Viadicté speelt, komt tot uitdrukking in de letters 'ict'. 'Via' is het Latijnse woord voor 'weg' en staat voor het permanente proces van onderhoud en verbetering dat in kwaliteitszorg besloten ligt. 'Dicté' is de berg waar de Grieks oppergod Zeus opgroeide. De naam 'Viadicté' staat dus voor het proces dat leidt naar topkwaliteit (oftewel de berg Olympus) in juridische dienstverlening, waarbij ICT een essentiële rol speelt.

#### 1.2 Doelstelling van de stichting

De statutaire doelstelling van Viadicté luidt: het bevorderen van toetsbare kwaliteit van de dienstverlenende advocaten alsook de certificering daarvan, in de meest ruime zin van het woord. Daartoe worden in elk geval zowel normen als instrumenten beheerd, inclusief die van ICT, waaronder (eigendoms)rechten van te ontwikkelen protocollen, expertstandaards met bijbehorende informatisering en software.

#### 1.3 Kwaliteitskring van advocatenkantoren

Sinds de oprichting van Stichting Viadicté is de stichting bezig met het ontwikkelen van kwaliteitsinstrumenten *voor* advocatenkantoren *door* advocatenkantoren. In september 2000 werd een eerste analyse gemaakt van de administratieve organisatie binnen een advocatenkantoor. Deze analyse vormde mede de basis voor de ontwikkeling van kwaliteitsnormen. Vanuit de diverse Viadicté-bijeenkomsten én op basis van al bestaand

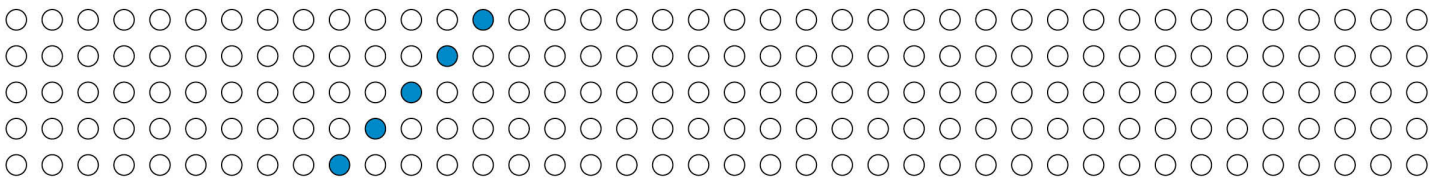
materiaal van de NOvA<sup>3</sup> werd een nieuw kader ontwikkeld dat werd voorzien van toetsbare normering.

In de periode mei 2002 – april 2003 zijn de kwaliteitseisen verder uitgekristalliseerd tot het Keurmerk Advocatenkantoor Met *Recht* Tevreden.

De Landelijke Minimumnormen 1998, het SERVQUAL-model, het ISO-model en het INK-model vormen de inhoudelijke basis voor het keurmerk. Het bestuur van de Stichting Viadicté, PricewaterhouseCoopers en de deelnemende advocatenkantoren hebben hier uitvoerig over van gedachten gewisseld. Dit leidde uiteindelijk tot een keurmerkaudit waarbij binnen een selecte groep kantoren alle facetten van kantoorvoering onder de loep werden genomen. Men onderging de audit op vrijwillige basis. De keurmerkaudit maakt (in tegenstelling tot de sinds 2002 landelijke audit van de NOvA<sup>4</sup>) gebruik van externe auditors. Zij toetsen op basis van een integraal geconcretiseerd toetsprogramma.

<sup>3</sup> Nederlandse Orde van Advocaten

<sup>4</sup> Enkel verplicht voor gefinancierde rechtshulp én audit op basiseisen met veel interpretatie / toetsruimte voor de auditor



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

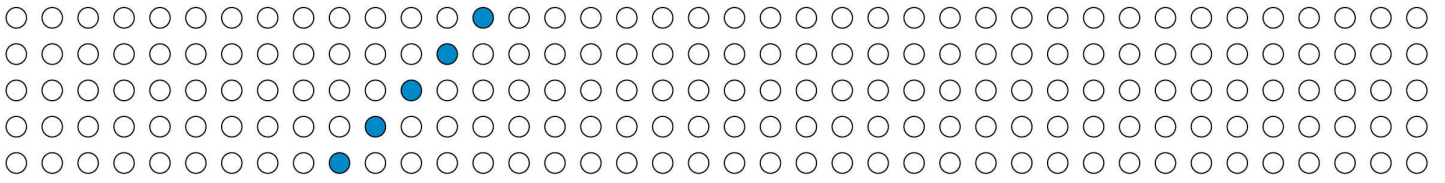


### 1.4 Plenaire bijeenkomsten

Bij kleine en middelgrote advocatenkantoren ontbreken vaak de tijd én de middelen om intensief te werken aan de implementatie van een kwaliteitsbeleid. De plenaire vergadering biedt dan uitkomst om met elkaar kennis en ervaring te delen over zaken zoals personeelszaken, automatisering en kennismanagement. Tijdens deze bijeenkomsten worden zij voorgelicht door deskundigen uit het veld'. De begeleiding is dus heel direct. De plenaire vergaderingen worden

georganiseerd aan de hand van een zogeheten kwaliteitskalender. Iedere periode van de kalender staat in het teken van een bepaald onderwerp. Zo kunnen de aangesloten advocatenkantoren steeds andere verantwoordelijke medewerkers afvaardigen om de vergaderingen bij te wonen. Onderstaand schema geeft een overzicht van de behandelde onderwerpen en de deskundigen die gevraagd werden vooral praktische – direct toepasbare – informatie te verstrekken.

<b>Kwaliteit</b>	
Kwaliteit en beheersing van bedrijfsprocessen	Groep Gerechtsdeurwaarders Nederland
Kwaliteitinitiatieven accountants	SRA
Kwaliteitinitiatieven huisartsen	NHG, LHG
Kwaliteitinitiatieven notariaat	KNB
Kwaliteitinitiatieven dierenartsen	VCE
<b>Kennis</b>	
Workshops kennismanagement	Stibbe advocaten, Pheidis
Kennisdelen en internetportals	KnowMany
Protocol internationaal echtscheidingsrecht	A. van Maas de Bie
Modellenbeheer en juridische bibliotheek	Kluwer
Stagiaireopleiding	OSR
Intercollegiale consultatie	OSR
<b>Integriteit</b>	
Integriteitspel	KPMG Accountants & Consultants
<b>Kantoorvoering</b>	
<b>Personeel</b>	
HRM	NOvA, LTP Consultants
Beloningsonderzoek	Intern
Advocaat en stress	RaymakersvdBruggen
<b>Financiën</b>	
Advocaat en winst	RaymakersvdBruggen
Financiën en financiële benchmarks	EIM Den Haag
Workshop financiën	Ernst & Young Accountants & Consultants
Credit en Billing	Pro Actum

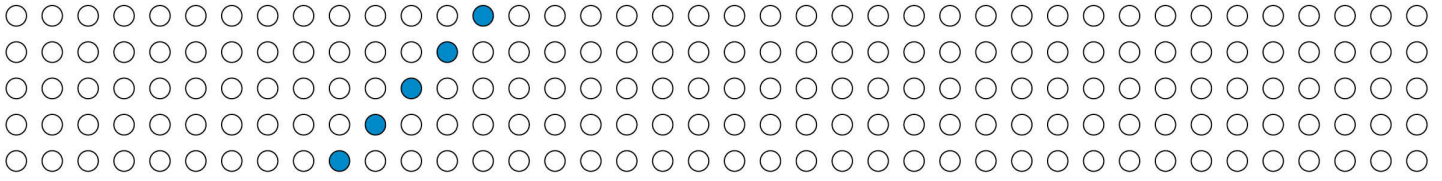


## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



<b>ICT</b>	
Workshops aanbieders dossiermanagementsystemen	Kluwer, elsevier
Pakketvergelijking dossiermanagementsystemen	Intern
ICT gebruikersniveau advocatuur	PricewaterhouseCoopers
Internetsurfen voor advocaten	Schakenraad Advocaten
<b>Output</b>	
Klanttevredenheidsonderzoeken	INTOMART/GfK
Klachtenmanagement	NOvA
Training agressie en geweld	Comsupport

Deze manier van samenwerken is zeer effectief gebleken om kwaliteit onder de aandacht te brengen en voor het creëren van draagvlak. De bijeenkomsten en het onderling overleg biedt hen de mogelijkheid om ook op een andere manier met het vak bezig te zijn. De bijeenkomsten hebben in ieder geval bijgedragen aan het implementeren van een integraal kwaliteitsbeleid bij de aangesloten advocatenkantoren, iets wat ieder individueel kantoor waarschijnlijk op zichzelf niet had kunnen realiseren.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

### 2. Kwaliteit

#### 2.1 Toenemende vraag naar kwaliteit

Door de toename van wet- en regelgeving en van de complexiteit van de samenleving (werkgever-werknemer, consument-producent, overheid-burger, privé-relaties, multinationals, fusies, beursregels, etc.) neemt de vraag naar juridische dienstverlening sterk toe. Maar dat betekent niet zonder meer dat advocaten er op kunnen rekenen dat het werk wel blijft 'binnenkomen'. In toenemende mate is concurrentie merkbaar, zowel tussen advocatenkantoren onderling als ook tussen advocatenkantoren en andere aanbieders van juridische diensten, waaronder juridische adviesbureaus, 'virtuele juristen', rechtsbijstandverzekeraars etc.<sup>5</sup>. Er is dus alle aanleiding stil te staan bij de vraag wat de betekenis is van de advocaat als juridische dienstverlener.

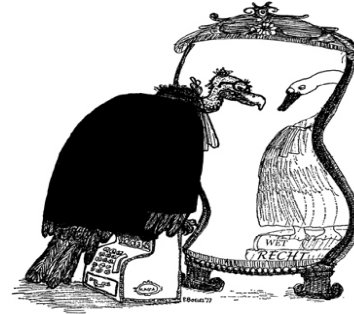
#### 2.2 Wat is 'een goede advocaat'?

Waarom wenden cliënten zich tot een bepaalde rechtsbijstandverlener voor advies en laten zij een ander links liggen? Wat onderscheidt concurrerende advocatenkantoren van elkaar? Waarop baseren cliënten hun keuze voor een bepaalde advocaat? Heeft de cliënt hetzelfde beeld voor ogen als de advocaat?<sup>6</sup> In de manier waarop advocaten hun dienstverlening afficheren zien veel cliënten nauwelijks tot geen verschil. De websites van advocatenkantoren illustreren deze vermeende homogeniteit. Zij laten allemaal min of meer dezelfde informatie zien: de werkzame advocaten, de rechtsgebieden en de bereikbaarheid van het kantoor. Door impliciet duidelijkheid te verschaffen over de *kwaliteit* van de dienstverlening zouden advocatenkantoren de cliënt wél inzicht geven in waar een goed advocaat aan moet voldoen en helpen zij hem

<sup>5</sup> Michel Knapen, *Ons antwoord op dreigende concurrentie is specialisatie*, Adv.bl. 2004, .p. 690 e.v.

<sup>6</sup> Omslag 'Beeld en Tegenbeeld van de advocatuur', Jubileumnummer Adv.bl. 1977, Mr. P. Boeles

om een weloverwogen keuze te maken voor zijn juridische dienstverlener.

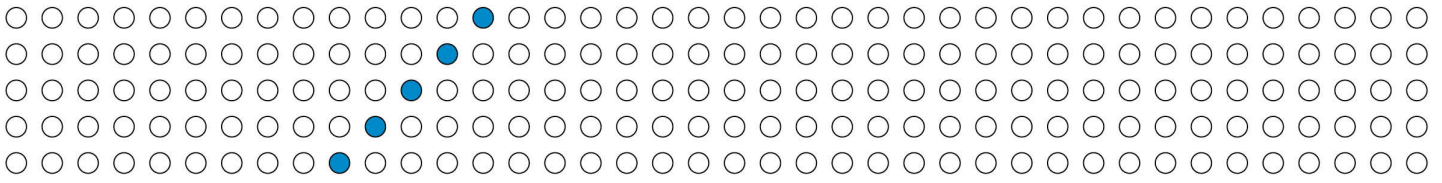


#### 2.3 Waarom werken aan kwaliteit?

Kwaliteit leveren is een *must*. Het heeft aandacht op Europees<sup>7</sup> en nationaal<sup>8</sup> niveau. Fouten en onvolkomenheden staan haaks op het advocatenvak. De advocaat zal voor iedere cliënt, elke kwestie en elk advies hetzelfde hoge niveau van dienstverlening moeten behalen om een voor de advocaat en zijn cliënt bevredigend resultaat te bereiken. Maar het begrip 'kwaliteit' is meeromvattend. Het is méér dan kennis op peil houden en zorgen voor secretariële ondersteuning. De cliënt zal de advocaat niet gauw op de kennis beoordelen, want hij rekt erop dat die aanwezig is. Zijn oordeel over de inspanningen komt heel anders tot stand. Collega advocaten, rechters, zullen ook een idee hebben hoe de advocaat functioneert en dat niet louter baseren op successen of fouten, want daar hebben zij geen weet van. En waar mikt de individuele advocaat eigenlijk op? Wil men een redelijk bekwaam advocaat zijn of wil de advocaat tot de besten op zijn gebied behoren? Is men tevreden met een zesje of streeft men naar negens en tiens? Ook dat levert kwaliteitsverschil op.

<sup>7</sup> zie bijvoorbeeld Monti-rapport en Kaderrichtlijn Dienstverlening van de EC

<sup>8</sup> tijdens het debat in april 2004 over het WRR-rapport "De toekomst van de nationale rechtsstaat" is een motie aangenomen van onder andere Klaas De Vries (TW 2003-2004, 29297 nr. 7), waarin een diepgaande analyse wordt gevraagd naar de rol en positie van de advocaat in de rechtsstaat en rechtsorde, gezien de grote veranderingen die in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden met betrekking tot de advocatuur. De minister van justitie heeft vervolgens een commissie ingesteld die onder meer de kwaliteit van de advocatuurlijke dienstverlening zal bezien.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



### 2.4 Interne en externe motivatie

Werken aan kwaliteit kent een interne en externe dimensie. De interne motivatie van een advocatenkantoor om te werken aan kwaliteit is divers:

1. De belangrijkste interne motivator is, hoewel voor de hand liggend, toch heel overtuigend: *arbeidsvreugde*. Het is plezierig werken in een zo goed mogelijke georganiseerde werkomgeving waaraan je het grootste deel van je daginvulling besteedt.

2. Kantoren zullen met de ontwikkelingen van hun tijd mee moeten gaan, willen zij zich als individueel advocatenkantoor kunnen onderscheiden.

3. Het kantoor, lees: het team, is gebaat bij een gemeenschappelijk doel dat onder een gemeenschappelijke vlag gedragen wordt.

Overwegingen die kunnen bijdragen aan de externe motivatie van een advocatenkantoor om te werken aan kwaliteit:

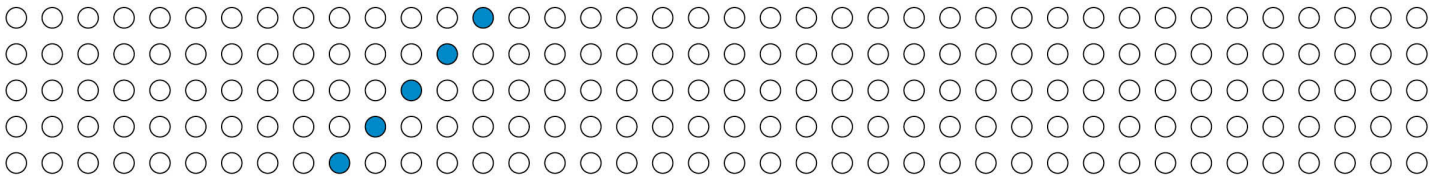
1. Het is een publieke taak. De maatschappelijke positie die de advocaat in het rechtsverkeer en in de maatschappelijke ordening in het algemeen inneemt, verplicht daartoe.

2. Baas in eigen winkel blijven, in plaats van buitenaf opgelegde regels.

3. De waardering en ook concurrentiepositie van de advocatuur in het algemeen is ermee gediend. Er zijn immers meerdere aanbieders in het rechtsverkeer.

4. Elk individueel kantoor zal graag een goed juridisch product voortbrengen én ook op een goede dienstverlening bogen (werkvreugde en ook goede (psychische) gezondheid spelen een voorname rol).

5. Vanuit de financiële aspecten kan genoemd worden voor de consument een verbetering van de prijs/kwaliteitverhouding en voor de dienstverlener door toegenomen efficiency de continuïteit van het ondernemerschap. Te denken valt ook aan de verzekeraarbaarheid van de beroepsaansprakelijkheid op de langere termijn.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

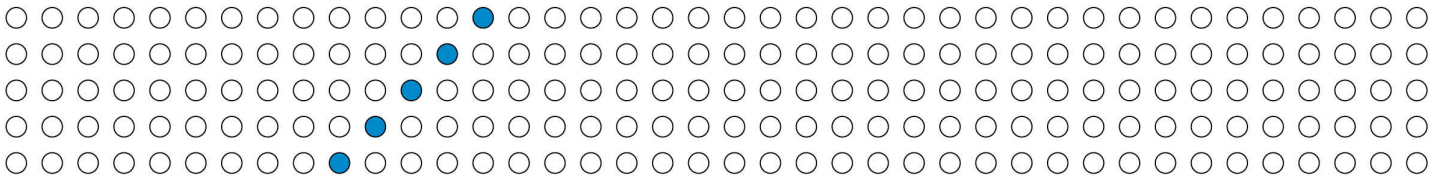


### 2.5 Naar een definitie van kwaliteit

De basis van het keurmerk en het werken aan kwaliteit is het hebben van een heldere en eenduidige afbakening van het begrip. Eenieder heeft een eigen voorstelling van het begrip kwaliteit waardoor kwaliteit op vele manieren wordt omschreven. Soms meent men dat het helemaal niet nodig is kwaliteit te omschrijven, immers “Goede wijn behoeft geen krans”. Dit geldt echter alleen voor kenners! Transparante criteria voor de dienstverlening dus!

Niet alleen is het belangrijk dat cliënten weten wat de advocaat onder kwaliteit verstaat, maar ook voor de medewerkers en collega-advocaten is het van belang om een heldere definiëring van het begrip kwaliteit te hebben. Voor het opzetten van een beleid gericht op verbetering van kwaliteit zal de advocaat de diverse elementen moeten benoemen. Kwaliteit binnen de juridische dienstverlening omvat zowel vakinhoudelijke dienstverlening als het voortbrengingsproces:

*“Het voldoen aan de gerechtvaardigde verwachtingen van de cliënt in een adequate prijs-kwaliteitsverhouding door een integere en onafhankelijke advocaat die voldoet aan criteria van voldoende vakbekwaamheid, te toetsen aan en door collega’s met afstemming op de partners in de keten en die werkzaam is op een kantoor dat is voorzien van instrumentaria voor meting van output en outcome en dat doet aan auditing langs eenduidige en goed uitgewerkte normen.”*



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

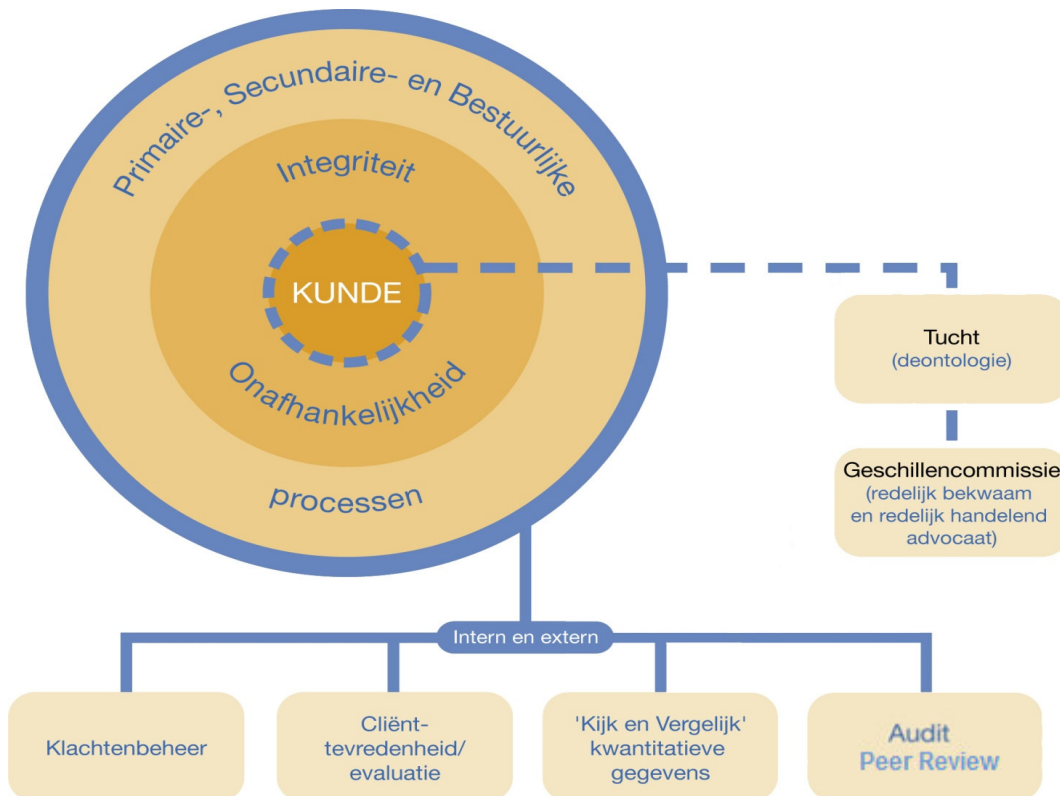


### 3. Kwaliteitsmodel

Werken aan kwaliteit betekent dat aandacht wordt besteed aan de pijlers van de juridische dienstverlening: Kennis, Integriteit, Kantoorvoering. Kennis en beroepsvaardigheden vormen samen de kern, ingebed in Verordeningen en de Gedragsregels. Daaromheen kunnen drie elementen van het voortbrengingsproces worden aangewezen. Dat alles wordt ondersteund door vier instrumenten van output en outcome en door adequate tuchtrechtspraak en klachtenregeling. Die laatste zijn onontbeerlijk voor het in stand houden van een aanbod op de markt voor juridische dienstverlening waarin concurrentie onder het beoogde niveau van kwaliteit uit den boze is.

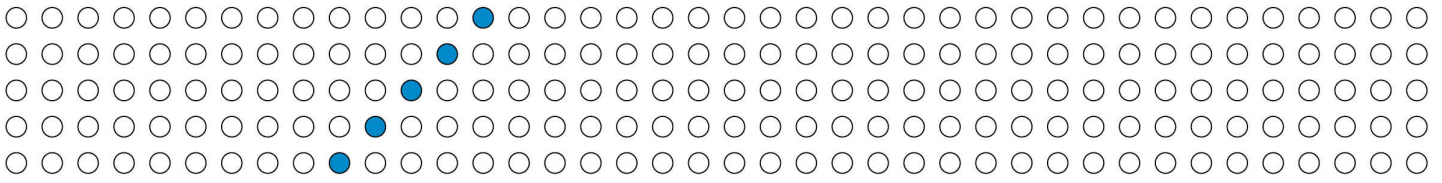
### 3.1 Kennis en kunde

De huidige complexiteit van wet- en regelgeving brengt met zich mee dat het managen van kennis bijzondere aandacht vereist. Vakinhoudelijke kwaliteit begint met een goede opleiding van diegenen die hiervoor verantwoordelijk zijn. Opleiding op de universiteiten, voortgezet in de Beroepsopleiding voor stagiaires in de BaMa-structuur, is gemeengoed. Dat kan inmiddels ook gezegd worden van de Permanente Opleiding. Onderzoek naar Legal Aid-contracten in Wales 2001 leerde dat de efficiency en kwaliteit bij specialistische concentratie sterk stegen<sup>9</sup>. Die koppeling is bij de specialistenverenigingen veelal uitstekend:



Figuur 1: Integraal kwaliteitsmodel advocatuur

<sup>9</sup>Richard Moorehead van de Cardiff Law School die constateerde dat de kwaliteit van de kantoorstaf een aantoonbare relatie vertoont met kwaliteit van de diensten.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

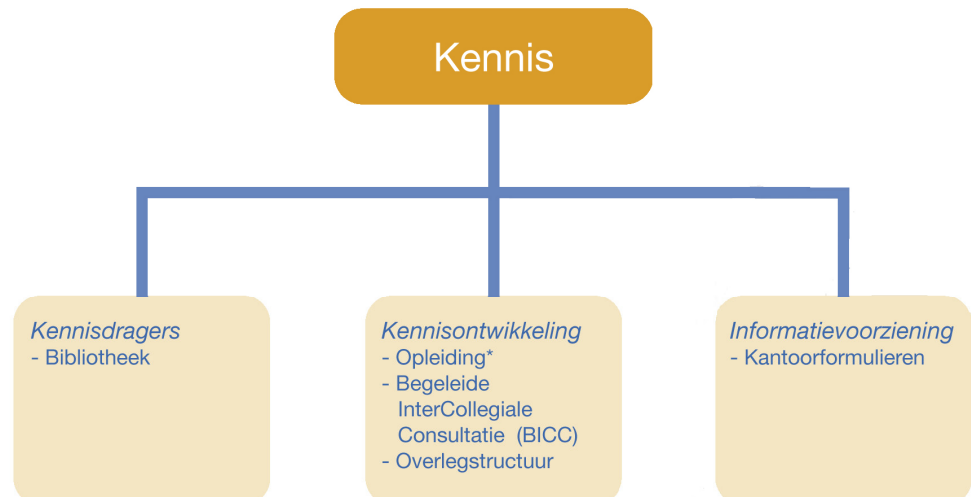


eigen eisen van vakinhoudelijkheid met veelal eigen opleiding en toetsing (examen). Vervolgens is er een eigen permanente educatie en is er sprake van registratie als specialist met kenmerken van een licentie.

De cliënt verwacht niet anders dan vakinhoudelijke kwaliteit. Deze vorm van kwaliteit is door hem moeilijk te toetsen. Tegelijkertijd schuilt hier ontegenzeggelijk een probleem. Alleen al statistisch bezien is het onwaarschijnlijk dat van alle ruim 13.000 Nederlandse advocaten de vakinhoudelijke kwaliteit op minimaal het peil “redelijk bekwaam” ligt. Er zijn uitschieters naar boven, maar stellig ook naar beneden. Juist de onwetende particulier of ondernemer kan zo’n negatieve uitschieter treffen. In de praktijk kan het dus voorkomen dat een advocaat die jarenlang alleen maar werkzaam is op strafrecht en personen- en familierecht ook gewoon een arbeidszaak mag aannemen, zonder daarvoor aantoonbaar permanente bijscholing gevolgd te hebben.

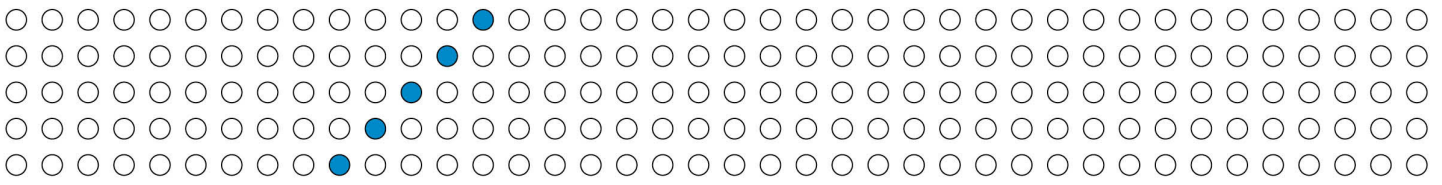
Dit is de keerzijde van het landelijke systeem van de Permanente Opleiding. Door kwaliteit inzichtelijk te maken, kan het risico voor de cliënt in elk geval gereduceerd worden. Het keurmerk stelt eisen aan de manier waarop een kantoor de aanwezige kennis op peil houdt en vergroot. De landelijke gestelde eisen aan het permanent bijscholen zijn binnen het keurmerk dan ook slechts minimale eisen. Het keurmerk eist dat advocatenkantoren voorkeursgebieden aanwijzen. Iedere advocaat bepaalt wat de voorkeursterreinen zijn waarop hij strikt werkzaam is. Op deze voorkeursterreinen worden ook de studiepunten behaald. Deze geconcentreerde punten conform de CCBE-richtlijn<sup>10</sup> verhogen uiteindelijk de vakinhoudelijke kwaliteit van de dienstverlening. Specialisatiebevordering en voorkeursgebieden onder de eigen verantwoordelijkheid van de advocaat zorgen ervoor dat de cliënt verzekerd is van een juridische dienstverlener die weet waar hij het over heeft.

*Figuur 2: kwaliteitsmodel  
advocatuur onderdeel  
Kennis*



<sup>\*</sup>Waaronder: Specialisatie bevordering en Geconcentreerde punten (CCBE)

<sup>10</sup> Council of Bar and Law Societies of Europe [www.ccbe.org](http://www.ccbe.org)



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



Kennis en kunde leveren als basis voor de uiteindelijke 'kwaliteit' de minste problemen op. Naast de aan het vrije beroep inherente professionaliteit zorgen de vooropleiding, de permanente educatie, de erkende specialismen en het klacht- en tuchtrecht voor een acceptabel vakinhoudelijk kwaliteitsniveau. Steekwoorden voor de organisatie van de omgeving waarin de vakinhoud gegeneerd wordt zijn: specialisatie, kennismanagement, bibliotheekbeheer, overlegstructuren, gebruik van professionele standaarden, afhandelingsprofielen en intercollegiale consultatie.

### 3.2 Peer Review

Het eerste Symposium Peer Review dat in 2007 werd georganiseerd, gaf het startsein voor een hernieuwde belangstelling voor de manier waarop kwaliteit zowel op bedrijfskundig als op marketinggebied kan worden ingezet.

In Schotland waar professor Alan Paterson Peer Review inzet om op verzoek van de Schotse overheid de kwaliteit van de gefinancierde rechtshulp te verbeteren, is hier inmiddels veel ervaring mee opgedaan. Opvallend is dat ondanks, of misschien wel juist, dankzij de vrijwillige deelname van de kantoren het enthousiasme om 'opening van zaken' te geven groot is.

Een verslag van het Symposium en de reacties van de betrokken professionals, kunt u aanvragen bij Stichting Viadicte. Wij sturen het u graag toe..

### 3.3 Integriteit

Geheimhoudingsverplichting en het bijbehorende verschoningsrecht,

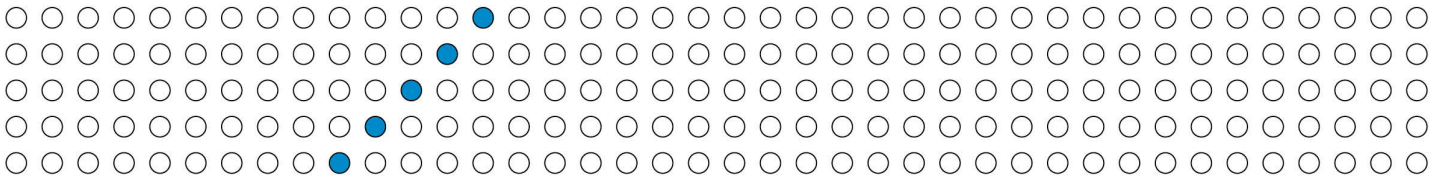
onafhankelijkheid en partijdigheid zijn de 'kroonjuwelen' van de advocatuur. Het monopolie dat op veel procesterreinen voor advocaten bestaat, verplicht tot een goed systeem van zelfregulering en dus ook regulering van kwaliteit. Dit betekent dat strenge eisen moeten worden gesteld, zowel aan elke advocaat dan wel zijn kantoor als aan de beroepsorganisatie. Tegenstrijdige belangen moeten worden voorkomen, controle op geheimhouding, onafhankelijkheid tegenover de cliënt en financiële integriteit (niet excessief declareren, derdengelden correct beheren) dienen gewaarborgd te zijn. WFT, WID/MOT regelen de externe financiële integriteit.

Door de NOvA zijn diverse andere kwaliteitsinstrumenten ontwikkeld naast de Beroepsopleiding en de Permanente Opleiding, zoals de Verordening op de Beroepsaansprakelijkheid 1990, de Samenwerkingsverordening 1993 en de Boekhoudverordening 1998. Ze vallen onder de noemer *integriteit en (dus ook) onafhankelijkheid*.

Het vijfhonderddertig (!) pagina's tellende Vademecum Advocatuur Wet- en Regelgeving 2009 is een neerslag van ruim 55 jaar ontwikkeling in de beroepsgroep, waarvan een zeer belangrijk deel kwaliteit betreft, niet alleen in de 12 Verordeningen<sup>11</sup> maar ook in de Richtlijnen, Aanbevelingen.

Ook de Gedragsregels voor Advocaten 1992 zijn merendeels als een neerslag van kwaliteitsbeleid te benoemen, ook al stond het woord kwaliteit daarbij toen niet voorop.

<sup>11</sup> Waarvan vijf centraal worden gecontroleerd via de CCV, de jaarlijkse aangifte



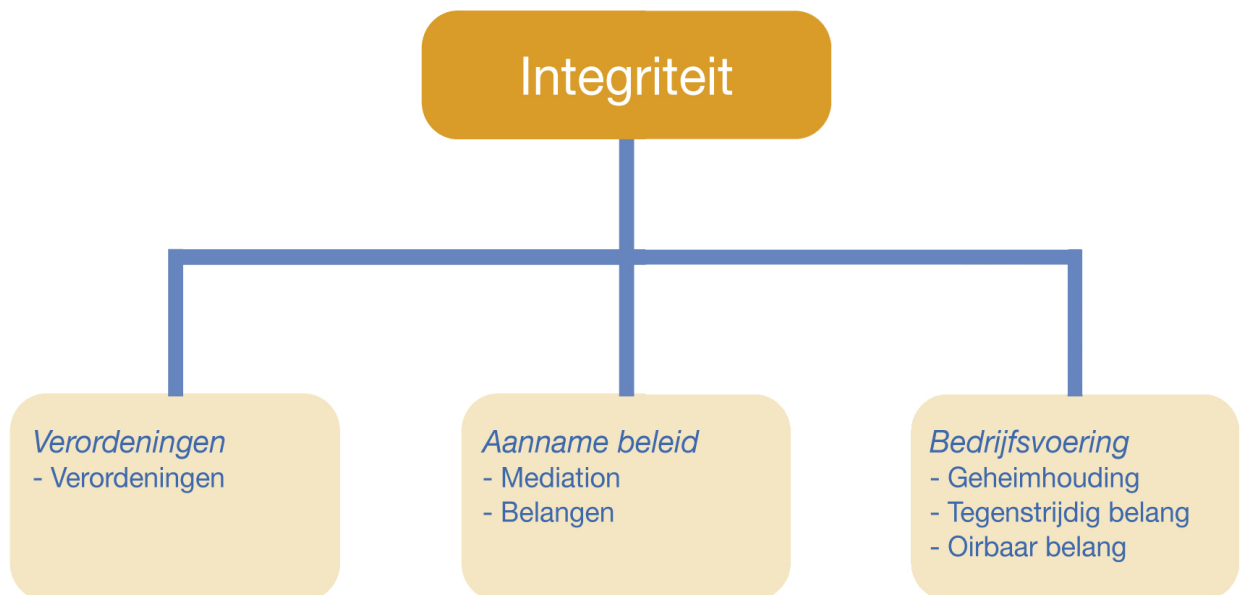
## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

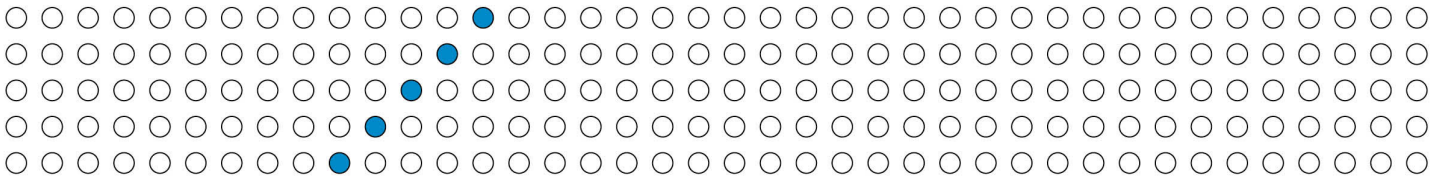


Advocaten moeten informatie over hun cliënten vertrouwelijk behandelen. Daarnaast dienen ze onafhankelijk te zijn, een adequate boekhouding te voeren en zorgvuldig met het geld omgaan dat zij eventueel uit naam van hun cliënt ontvangen. Kortom: een advocaat dient integer te zijn. De belangen van de cliënt moeten zorgvuldig worden bewaakt. Dat houdt bijvoorbeeld ook in dat het kantoor voldoende met haar cliënt communiceert en er alles aan doet deze zoveel mogelijk op de hoogte houdt van de voortgang van haar zaak. Het middels Verordeningen en Gedragsregels gebonden zijn betekent niet per definitie dat de integriteit gewaarborgd is. Het is dan ook uitermate belangrijk dat kantoren de integriteitsvereisten goed opnemen in het bedrijfsproces.

Gedragsregel 7 bepaalt bijvoorbeeld dat advocaten zich niet mogen belasten met de behartiging van twee of meer partijen indien de belangen van deze partijen tegenstrijdig zijn. Het advocatenkantoor zal intern aantoonbare afspraken moeten maken ter naleving van de gedragsregel. Gedacht kan worden aan het maken van een werkinstructie hoe tegenstrijdige belangen te ontdekken, eenduidige registratie van cliënt en wederpartij gegevens in een dossierbeheersysteem en het periodiek onderling bespreken van nieuw ingenomen zaken. Aandacht besteden aan de integriteitsvereisten brengt dus met zich mee dat het advocatenkantoor concrete aantoonbare afspraken heeft gemaakt en deze duidelijk in het bedrijfsproces heeft geïncorporeerd. Pas dan is de integriteit toetsbaar gewaarborgd.

*Figuur 3: kwaliteitsmodel advocatuur onderdeel Integriteit*





## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



### 3.4 Kantoorvoering

Het keurmerk stelt ook eisen aan de kwaliteit van de bedrijfsvoering van een kantoor. Zijn er bijvoorbeeld duidelijke afspraken over telefonische bereikbaarheid? Zijn er heldere procedures en kent de cliënt die procedures ook? Komen de medewerkers hun afspraken na? En hoe staat het met de efficiency en de kwaliteit van het management?

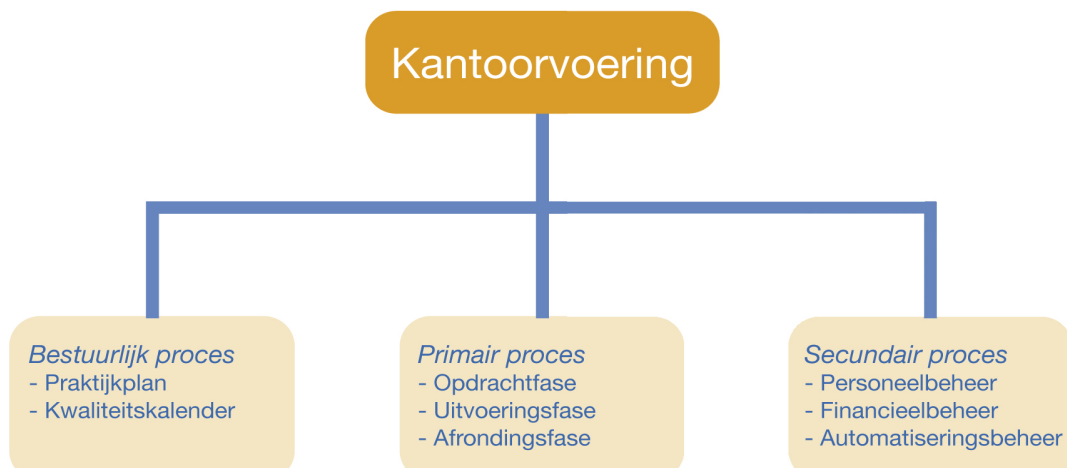
De organisatie van de omgeving waarin de advocatendienst wordt aangeboden verbeteren houdt in dat aandacht wordt gegeven aan de primaire, secundaire en bestuurlijke kantoorprocessen.

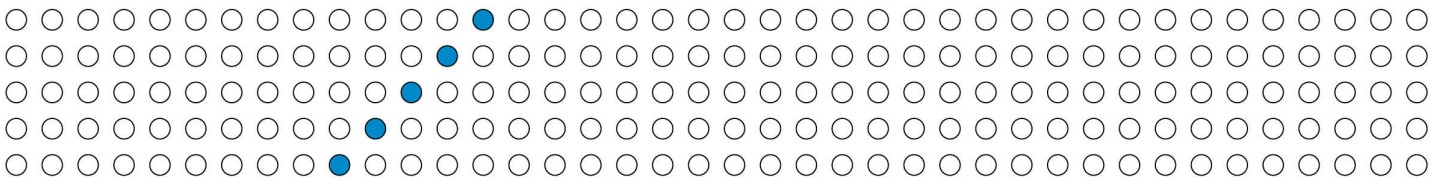
1. **Primair:** alle activiteiten die rechtstreeks een bijdrage leveren aan het tot stand komen van de dienst. Daarin zijn drie fasen te onderkennen: de opdrachtfase, de uitvoeringsfase en de afrondingsfase.
2. **Secundair:** alle activiteiten die worden uitgevoerd om bepaalde productiefactoren in stand te houden. Te denken valt aan personeelsbeheer, financieel beheer en het beheren van informatiesystemen.

3. **Bestuurlijk:** alle activiteiten die richting geven aan die primaire en secundaire processen. Activiteiten die tot de bestuurlijke taken binnen het kantoorproces worden gerekend zijn: strategievorming, planning, structurering en procesbeheersing. Het hebben van een beleidsplan en bewaking van doelstellingen zijn daarbij behulpzaam, ook voor diegene die daarbij niet uitdrukkelijk die termen gebruikt maar, denkend over zijn kantoor, terugkijkt of vooruitblijkt.

Het keurmerk stelt eisen aan alle drie de kantoorprocessen. Vaak wordt kwaliteit in een eng kader geplaatst en heeft men het alleen over de vakinhoud. De grote kwaliteitswinst ligt echter binnen de pijler van de Kantoorvoering. Immers: “als je niet kunt communiceren, maakt het ook niet uit wat je weet” Dit wil zeggen dat de cliënt de kwaliteit niet enkel beoordeelt aan de hand van de uitkomst van de vakinhoudelijke inspanningen van de advocaat. Een cliënt kan namelijk nog steeds zeer ontevreden zijn over de kwaliteit van de dienstverlening.

Figuur 4: kwaliteitsmodel advocatuur onderdeel Kantoorvoering





## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



Bijvoorbeeld: brieven en stukken worden niet tijdig naar de cliënt verstuurd, telefoontjes worden slecht beantwoord, declaraties zijn excessief en onduidelijk, cliënt wordt niet schriftelijk of mondeling op de hoogte gehouden etc. Er zijn zoveel elementen te benoemen binnen het dienstverlenende proces die van invloed zijn op de ervaren kwaliteit van de cliënt, dat kwaliteit integraal benaderd moet worden.

### **Bestuurlijk proces**

Daarom stelt het keurmerk veel eisen aan de kantoorvoering van een advocatenkantoor. Op bestuurlijk niveau is bijvoorbeeld vereist dat een kantoor een heldere missie en een praktijkplan heeft geformuleerd.

De medewerkers dienen echter ook goed geïnformeerd en betrokken te worden. Het risico bestaat dat door te weinig of onvoldoende duidelijke communicatie de medewerkers een heel ander idee hebben over kwaliteit, het kantoorbeleid, strategie en werkafspraken.

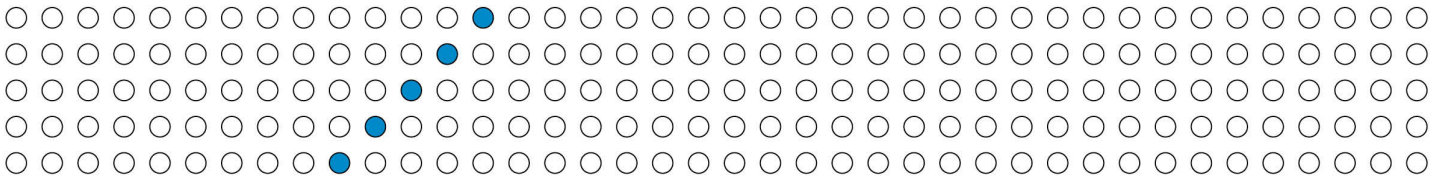
Het keurmerk stelt ook eisen aan het vastleggen en intern communiceren van de kwaliteitsafspraken, de werkinstructies en interne richtlijnen. Dit bewerkstelligt uniforme werkwijze en kwaliteit van dienstverlening van eenzelfde hoog niveau.

### **Secundaire processen**

Naast de genoemde bestuurlijke processen en natuurlijk de primaire processen dient het advocatenkantoor aandacht te besteden aan de secundaire processen. Het advocatenkantoor zal bijvoorbeeld een gedegen **personeelsbeleid** dienen te voeren. De dienstverlening van een advocatenkantoor kenmerkt zich door het ter

beschikkingstellen van arbeidskracht en arbeidstijd, waarbij het product kennisoverdracht is. Adequaat personeel is dan de kern van het dienstverleningsproces. Kwaliteit begint bij goed opgeleide communicatie- en organisatievaardige advocaten en stressbestendig, leergierig ondersteunend personeel. Het keurmerk besteedt daarom aandacht aan werving – en selectie van nieuw personeel. Na de aanname van het personeel is het functioneren belangrijk voor de kwaliteit van de geleverde diensten. Functioneren is afhankelijk van de begeleiding, het inwerken van het personeel, de individuele capaciteiten en prestaties. Het keurmerk richt zich daarom ook op introductie/begeleiding en functioneren/beoordelen. Om het verbeteren van het functioneren te realiseren heeft het keurmerk ook normen opgenomen met betrekking tot de permanente opleiding van niet alleen de advocaten maar ook van het ondersteunend personeel.

Een tweede onderdeel van het secundaire proces binnen het keurmerk is het **beheer van financiën**. Het keurmerk stelt eisen aan het advocatenkantoor op gebied van het beheren van de financiën. Dit betekent dat kantoren aandacht moeten besteden aan activiteiten van urenregistratie tot debiteurenbeheer en dat kantoren moeten zorgdragen voor interne financiële informatie voor het management van kantoor. Het derde en laatste onderdeel van de secundaire processen waar de kantoren ingevolge het keurmerk aandacht aan moeten besteden is **ICT**. Automatisering speelt een zeer grote en belangrijke rol in de bedrijfsprocessen. Niet alleen als ondersteuning maar tevens als productiefactor. De totstandkoming van de dienst en de communicatie met de cliënt is zo



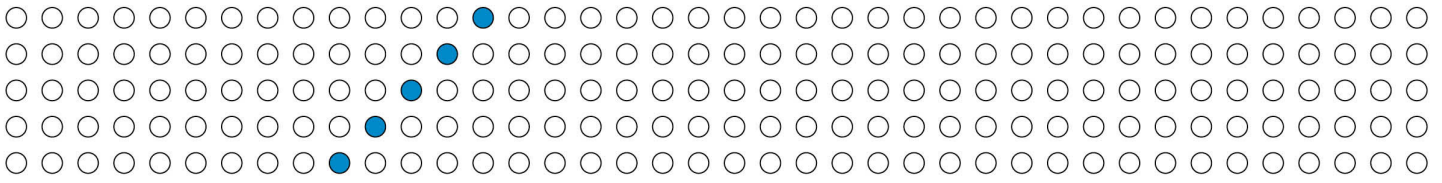
## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



sterk afhankelijk van computers dat aandacht besteed moet worden aan de beheersing van ICT. Dit betekent dat de kantoren moeten zorgdragen voor goede beveiliging van de automatisering. Ze moeten zorgdragen voor goede backup van gegevens en beheer van de automatiseringsomgeving door middel van een zogenoemde 'service level agreement'.

### **Geen kwaliteit onder de stolp**

Kantoorvoering is een omvangrijk en belangrijk onderdeel van het keurmerk. Aandacht voor de corresponderende normen op dit gebied valt onder de verantwoordelijkheid van alle medewerkers. Nadat het advocatenkantoor de keurmerknormen heeft geïmplementeerd is het van belang dat het kantoor ook communiceert wat de cliënt mag verwachten van het kantoor. Het kwaliteitsbeleid dient dus gecommuniceerd te worden en er dient gecontroleerd te worden of het kwaliteitsbeleid het gewenste effect heeft, met andere woorden: output en outcome.



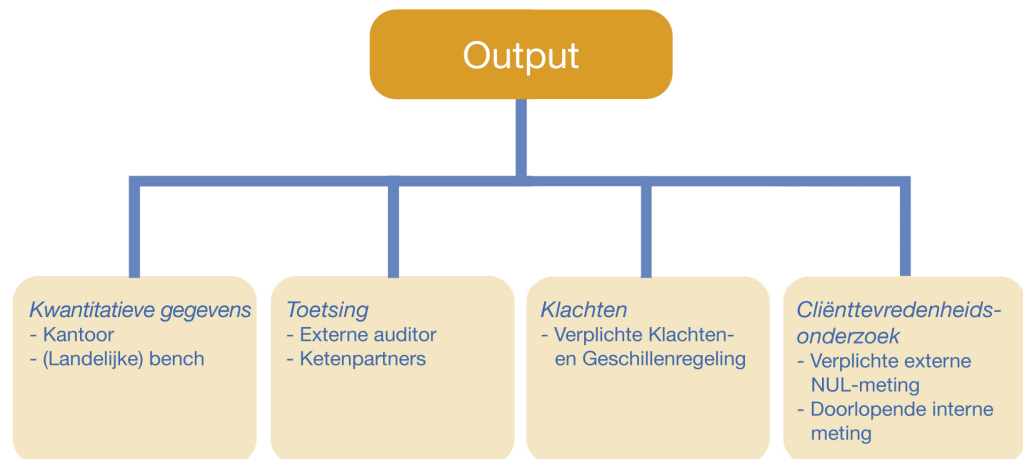
## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



### 3.5 Output en outcome

De kwaliteitsinspanningen zijn onder andere gericht op het voldoen aan de gerechtvaardigde verwachtingen van de cliënt. Om te bepalen of de inspanningen het beoogde effect hebben gehad zal het kantoor activiteiten moeten ondernemen om de output en de outcome van de dienstverlening te meten. Vanuit de bekende PDCA-cyclus van Deming, dient het kantoor te controleren (Check) of de inspanningen het gewenste effect hebben gehad. Indien dit niet het geval blijkt te zijn, zal het kantoor stappen moeten ondernemen om het alsnog te realiseren (Act).

*Figuur 5:  
kwaliteitsmodel  
advocatuur  
onderdeel Output*



alleen al door het feit dat ook advocaten – net zoals andere mensen – met collega-advocaten of bij sociale activiteiten regelmatig over hun werk praten. Dat gaat dan vaak over de kwaliteit van de diensten en de werkomstandigheden, natuurlijk binnen de grenzen van geheimhouding. Deze verhalen hebben een grote impact. Onvrede bij de medewerker leidt tot verminderde arbeidsvreugde wat onmiddellijk zijn weerslag heeft op de kwaliteit van de dienstverlening. Dit kan uiteindelijk resulteren in door cliënten geuite onvrede en klachten.

### 3.6 Interne kwaliteit<sup>12</sup>

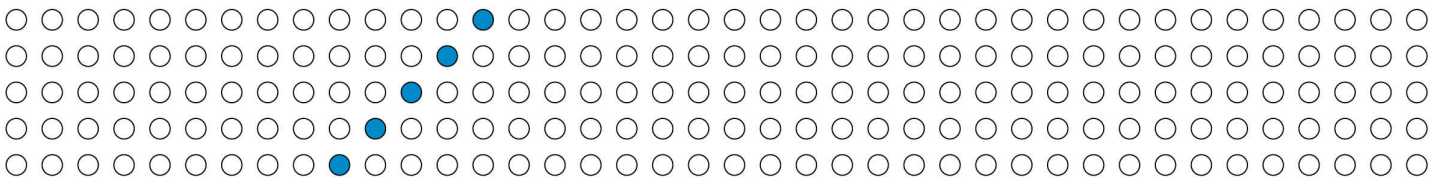
Juridische dienstverlening is en blijft mensenwerk<sup>13</sup>. Onvrede en klachten zijn daar onlosmakelijk mee verbonden. Omgevingsfactoren beïnvloeden mensen waardoor fouten worden gemaakt en interpretatieverschillen voorkomen. Iedere ondersteunend medewerker of collega-advocaat heeft ook een ambassadeursfunctie

<sup>12</sup> De inhoud van de teksten 3.5 tot en met 3.9 zijn door Stichting Viadicte geschreven en ter beschikking gesteld aan de NOvA. De NOvA heeft de teksten laten herschrijven voor de brochuremap Relatiemanagement.

<sup>13</sup> S. Boomsma en A. van Borrendam, Kwaliteit van dienstverlening, p. 169

### 3.7 Arbeidsvreugde

Naast de tevreden cliënt – een externe motivatie voor het werken aan kwaliteit – is er dus de interne motivatie om aan kwaliteit te werken: de arbeidsvreugde. Het is slechts plezierig om te werken in een goed georganiseerde werkomgeving waar ieder bijdraagt aan een gezamenlijk doel onder een gemeenschappelijke vlag. Motivatie en tevredenheid van ondersteunend personeel en collega-advocaten dragen bij aan hun betrokkenheid bij het kantoor. Functioneringsgesprekken zijn bij uitstek geschikt om gevoelens van onbehagen over



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



werk(omstandigheden) te uiten om vervolgens samen naar een oplossing te zoeken. Pas als onvolkomenheden en interne spanningen in beeld zijn gebracht is het advocatenkantoor in staat om intern zorg te dragen voor een prettige werkomgeving, wat de kwaliteit van de dienstverlening weer ten goede komt. Arbeidsvreugde op het kantoor is dus net zo belangrijk als tevredenheid bij de cliënt.

### 3.8 Klachtenbehandeling

Klachten komen niet uit de lucht vallen. Veel onvrede ontstaat door het niet nakomen van afspraken en door gebrekkige communicatie. Van de ontevreden cliënten klaagt 11% en laat vervolgens de ontevredenheid over de betreffende organisatie breed blijken. Dat betekent in feite dat elke ontvangen klacht een veelvoud aan cliënten vertegenwoordigt! Wat gechargeerd uitgedrukt: pas de 12<sup>e</sup> ontevreden cliënt klaagt.

Tevreden cliënten vertellen in familie- en kennissenkring aan gemiddeld vijf anderen dat ze tevreden zijn over een bedrijf. Maar een slechte ervaring wordt aan gemiddeld 23 anderen doorverteld<sup>14</sup>. Het vervolgetraject laat zich raden.

De norm stelt dat elke advocaat klachten van zijn cliënt over de dienstverlening zelf direct en adequaat afhandelt. Escalatie van het probleem is immers voor beide partijen onwenselijk. Professionele klachtenbehandeling – ‘er samen uitkomen’ – levert veel op<sup>15</sup>: behoud van de cliënt, tijdbesparing, het voorkomen van frustratie en negatieve energie, nuttige informatie om de werkwijze of kantoororganisatie te verbeteren, het voorkomen van schadeclaims en het

voorkomen van negatieve reclame. Klachten verdienen het om geanalyseerd te worden, zodat helder wordt welke maatregelen genomen kunnen worden ter verbetering van de dienstverlening<sup>16</sup>. Pas dan wordt een klacht een nuttig instrument voor alle betrokken partijen!

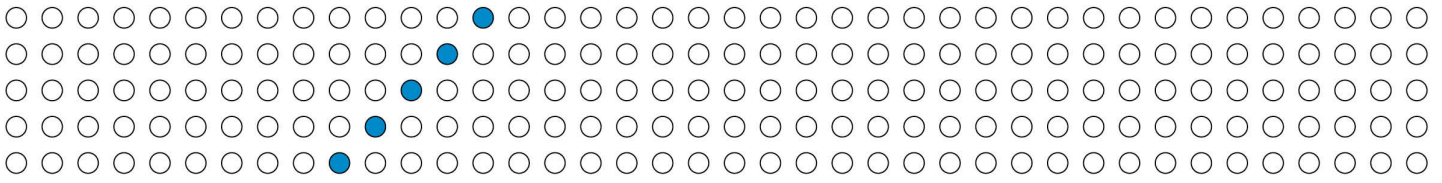
Het keurmerk stelt eisen aan de manier waarop kantoren met klachten omgaan. Kantoren dienen zich aangesloten te hebben bij de Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur. Een van de verplichtingen voortvloeiend uit de Richtlijn Klachten- en Geschillen is dat ieder kantoor een interne klachtenfunctionaris dient te benoemen<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> bron: The Law society

<sup>15</sup> mevr. Mr. E. Nijhuis, artikel: ‘Tja, als u me niet vertrouwt’, Adv.bl. 2003, p. 660 e.v.

<sup>16</sup> Stichting Viadicte heeft samen met de NOVA een interactieve klachtenmodule ontwikkeld

<sup>17</sup> Per 1 juli 2005 neemt landelijk 18% van de advocaten deel aan de (niet verplichte) Klachten & Geschillenregeling.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



### 3.9 Querulanten tegenover apostelen

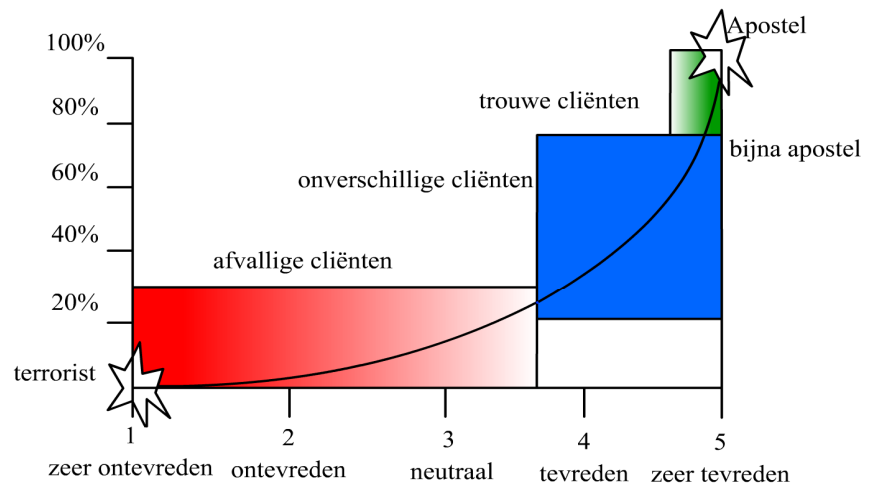
Bekend is dat cliënten een advocatenkantoor uitzoeken op aanbeveling. Deze aanbeveling zal zijn ingegeven door positieve cliëntervaringen uit het verleden. Immers op het moment dat de gerechtvaardigde verwachtingen van de cliënt overeenstemmen met de feitelijke ervaringen, zal de cliënt tevreden zijn en zich positief uiten. Deze overeenstemming van verwachtingen en perceptie kan dus voor acquisitie zorgen, de cliënt wordt een ‘apostel’ van het kantoor. Grafisch als volgt weer te geven:

Het managen van de cliëntverwachtingen heeft dus directe invloed op de tevredenheid van de cliënt. Dit is te bereiken door te werken aan integrale kwaliteit en ook door de dienst – aangeboden tegen een passende prijs – helder en inzichtelijk te maken.

Het keurmerk bevat een opsomming van vereisten waaraan een advocaat moet voldoen. De hoogte van deze kwaliteitslat betreft het kwaliteitsniveau van dienstverlening dat de cliënt minimaal van u mag verwachten. Soms zit er een behoorlijke discrepantie tussen

Bron: Heskett, J.L., T.O.  
Jones, G.W. Lovemann,  
W.E. Sasser, L.A.  
Schlesinger, Putting the  
service chain to work,  
in Harvard Business  
Review, march-april 1994

### Loyaliteit

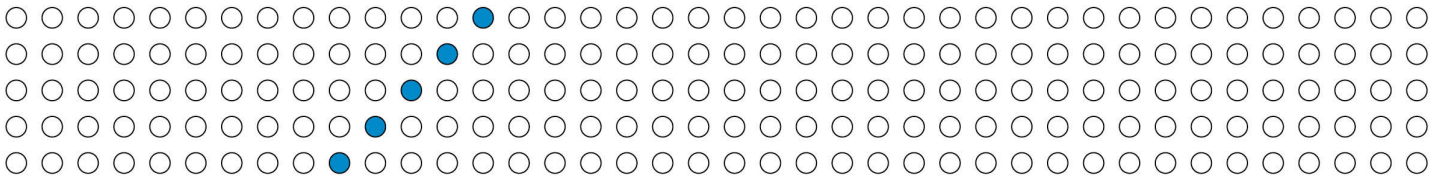


Als advocatenkantoren deze verwachtingen zouden kunnen sturen, kan het voorkomen dat de cliënt te hoge verwachtingen heeft. Immers door te hoge verwachtingen zal de cliënt uiteindelijk ontevreden zijn over de waargenomen dienstverlening. Dit leidt weer tot negatieve mond-tot-mond reclame. Cliënten die hun onvrede uiten worden maar al te vaak afgeschilderd als querulanten. Daar zijn er echter maar weinig van. Het blijkt dat slechts 2% van de klagers meer dan twee keer klaagt.

### Tevredenheid

verwachtingen van de cliënt enerzijds, en de inschatting van die verwachtingen door advocaten anderzijds.

Uit onderzoek van bureau Intomart GfK in de advocatuur uit 2003 geeft op dat laatste punt verrassende uitkomsten. In het onderzoek gaven circa 950 cliënten hun mening over het belang van verschillende aspecten van dienstverlening: tijdig terugbellen, duidelijke rekeningen, snelle schriftelijke correspondentie enzovoort. Daarnaast werd een 30-tal



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



advocaten van die cliënten benaderd met de parallelle vraag wat zij dachten dat hun cliënten belangrijk zouden vinden. Slechts op een aantal punten zijn de belangen goed ingeschat. In verreweg de meeste gevallen is er een aanzienlijk verschil te zien.

Onderstaande tabel uit dit spiegelonderzoek geeft deze taxaties zo weer:

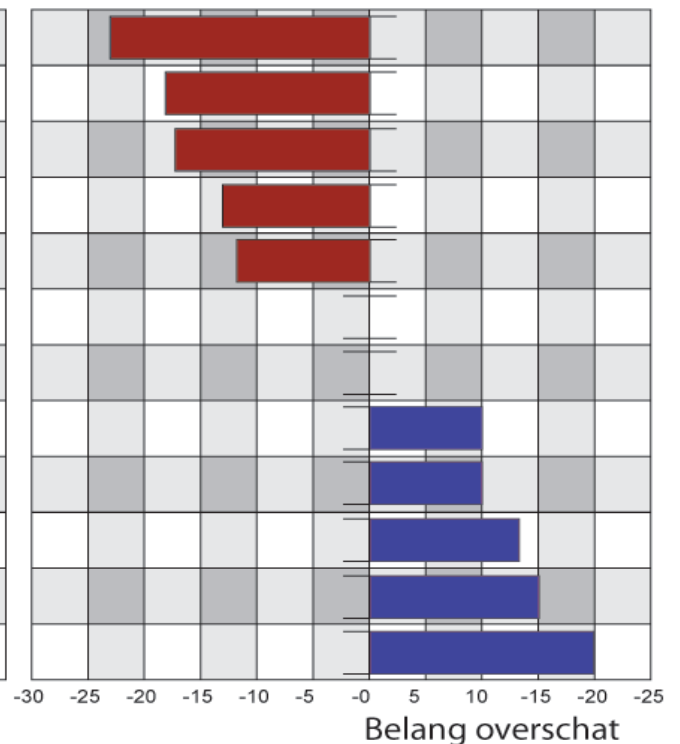
Bron:  
Onderzoek  
Intomart 2006

-Meelevendheid advocaat
-Kosten in overeenstemming met behaalde resultaten
-Regelmatig telefonisch contact over voortgang
-Medewerkers met voldoende kennis
-Snelle schriftelijke communicatie
-Telefonische bereikbaarheid advocaat
-Regelmatig schriftelijk contact over voortgang
-Duidelijke rekeningen
-Geïnformeerd over bijkomende proceskosten
-Kosten besproken
-Tijdens intake geïnformeerd over honorarium
-Telefonische bereikbaarheid kantoor

### 3.10 Verwachtingenmanagement en cliënttevredenheid

Zoals gezegd, onvrede en klachten kunnen mede ontstaan door discrepantie tussen verwachte kwaliteit en waargenomen kwaliteit van dienstverlening. Dit verschil kan door een viertal interne situaties ontstaan<sup>18</sup>:

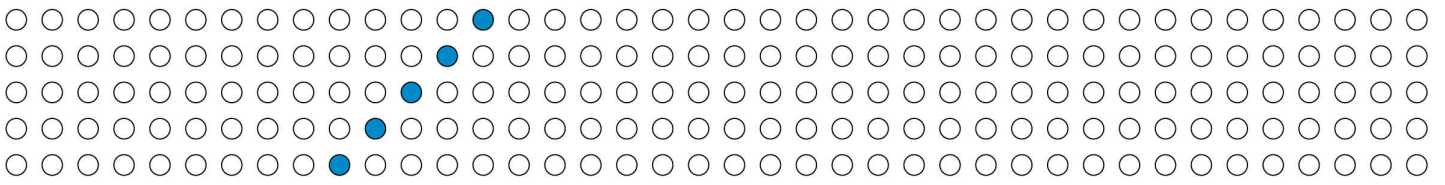
#### Belang onderschat



Het onderzoek is gehouden onder overwegend particuliere cliënten. Zie hier het belang van de 'communicatieve kwaliteit' van de advocaat: de particuliere cliënt is niet alleen geïnteresseerd in de zakelijke aspecten van zijn zaak, hij verlangt van zijn advocaat ook een luisterend en meelevend oor. Voor bedrijven gelden veelal andere criteria voor relatiebeheer.

1. indien het management van het advocatenkantoor het beleid ten aanzien van de dienstverlening niet op de juiste cliëntverwachtingen baseert;
2. indien het management van het advocatenkantoor het beleid ten aanzien van de dienstverlening wel op de juiste verwachtingen baseert, maar er niet in slaagt deze te vertalen

<sup>18</sup> De Vries/Kasper/Van Helsdingen, Dienstenmarketing, p. 152



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



naar concrete normen en richtlijnen, die de medewerkers in staat moeten stellen kwaliteit te leveren; Oftewel: niet zeggen wat u doet .

3. indien de dienst niet conform deze normen en richtlijnen wordt geleverd;

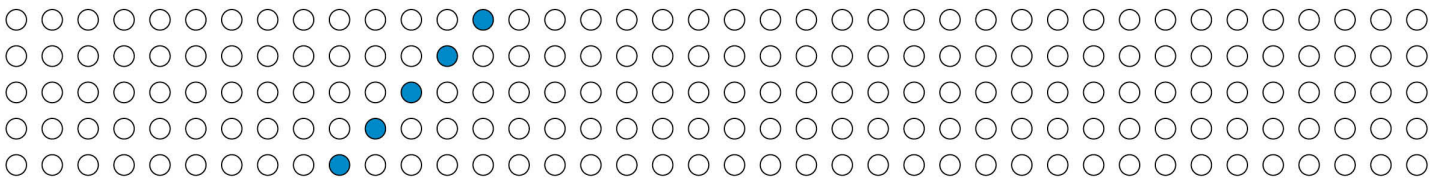
4. indien door communicatie meer wordt beloofd dan waargemaakt kan worden.

Oftewel: niet doen wat u zegt

Met andere woorden

verwachtingenmanagement leidt bijvoorbeeld tot het hanteren van een opdrachtbevestiging (of overeenkomst van opdracht) en aansluitend een goede – liefst intern én met de cliënt gecommuniceerd – Plan van aanpak.

Door het werken aan kwaliteit volgens een keurmerkmodel en door toetsing van de verwachtingen en ervaringen van de cliënt realiseert het advocatenkantoor optimalisatie van de afstemming van vraag en aanbod. Het houden van cliënttevredenheidsonderzoeken biedt de cliënt de mogelijkheid om waardevolle feedback te geven, wat zeker door de cliënt wordt geapprecieerd. Doordat kwaliteit subjectief wordt beleefd, is het van belang aan cliënten te vragen wat ze van de dienstverlening vinden. Alleen op deze manier kunnen de verwachtingen van cliënten worden geïnventariseerd en gestuurd.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

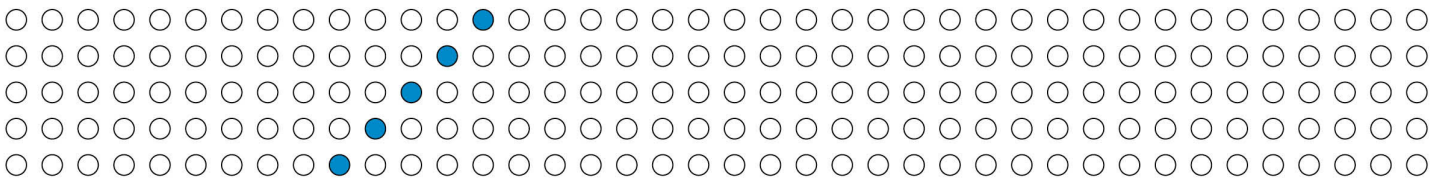


### 4. Implementatie van het keurmerk

Het streven naar optimale kwaliteit en een voor cliënten heldere dienstverlening middels implementatie van het Keurmerk Met *Recht* Tevreden gebeurt aan de hand van een aantal stappen. Tijdens de uitvoering van de activiteiten binnen deze stappen wordt het advocatenkantoor begeleid door kwaliteitsmedewerkers van Stichting Viadicte.

#### 4.1 'Met *Recht* Tevreden' in negen stappen

Stap	Omschrijving
1. Uitleg kwaliteitseisen	Tijdens minimaal twee kantoorbezoeken zullen de kwaliteitseisen met de kwaliteitscommissie worden besproken. De gestelde eisen ten aanzien van het verlangde kwaliteitsdoel worden toegelicht .
2. Inventarisatie stand van zaken	Om een goede planning te kunnen maken dient het huidige kwaliteitssysteem geanalyseerd te worden. Om dit mogelijk te maken dient men aan de hand van een checklist een inventarisatie te maken van alle in gebruik zijnde handboeken, afspraken, memo's etc..
3. Zelftoets Keurmerk	Om een concreet plan van aanpak op te stellen zal een zelftoets moeten worden uitgevoerd. Aan de hand van de geïnventariseerde stukken voert men een zelftoets uit om te bepalen hoe het huidige kwaliteitssysteem is opgebouwd en wat er nog dient te gebeuren alvorens de keurmerkaudit uitgevoerd kan worden.
4. Opstellen implementatieplan	Na de inventarisatie en de zelftoets stelt men een concreet implementatieplan op. Tijdens een werkvergadering met de kwaliteitscommissie en Viadicte wordt het plan doorgenomen en vastgesteld, waarna overgegaan kan worden tot concrete uitvoering.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN

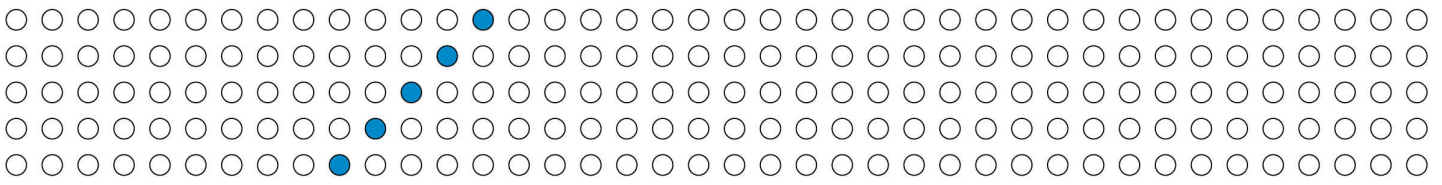


5. Toewijzing taken en verantwoordelijkheden	De taken en verantwoordelijkheden worden verdeeld. De individuele kantoorverantwoordelijke behandelt het eigen kwaliteitsonderdeel. Tijdens periodieke werkbesprekingen wordt samen met Viadicte de voortgang gecontroleerd.
6. Eindcontrole	Na vaststelling van de kwaliteitsafspraken zal een eindcontrole door Viadicte worden uitgevoerd. Indien deze controle in orde is zal het auditteam de keurmerkaudit komen uitvoeren.
7. Digitaal overzicht kwaliteitsnormen	Nadat de kwaliteitsafspraken met betrekking tot het keurmerk zijn vastgesteld en gecontroleerd, dienen de afspraken in de auditsoftware digitaal worden vastgelegd. De uitwerking van de afspraken wordt zodanig inzichtelijk gemaakt, dat alle medewerkers de afspraken kunnen opvragen en inzien.
8. Keurmerkaudit	Het auditteam van een gerenommeerd accountantskantoor, zoals PricewaterhouseCoopers, komt de keurmerkaudit uitvoeren.
9. Overige keurmerkeisen	Het keurmerkkantoor tekent voor een termijn van 3 jarige deelname aan kwaliteitstraject en draait mee in Peer Review en doet klanttevredenheidsonderzoeken.
10. Uitreiking keurmerk	Nadat Stichting Viadicte een positief oordeel heeft ontvangen zal de Stichting overgaan tot het overhandigen van het keurmerk. Het nieuwe keurmerkkantoor wordt dan opgenomen op de speciale keurmerkwebsite waar alle keurmerkkantoren vermeld staan.

### 4.2 Klanttevredenheidsonderzoeken

Om de kwaliteit te meten zijn er interne en externe kwaliteitsmetingen. Aan de hand van de uitkomst van de metingen kan beoordeeld worden of een kantoor op het gebied van kennis, integriteit en kantoorvoering doet wat ze beloven en het keurmerk van hen verwacht.

Zo dienen de kantoren eens per drie tot vier jaar een uitgebreid anoniem klanttevredenheidsonderzoek uit te laten voeren in samenwerking met een onafhankelijke deskundige. Naast dit uitgebreide klanttevredenheidsonderzoek dient het kantoor op dossierniveau



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



tevredenheidsonderzoeken te houden. Dit kan met behulp van een beknopt vragenlijstje dat na afsluiting van het dossier aan iedere cliënt wordt toegezonden met het verzoek de advocaat, het personeel en de dienstverlening van het kantoor te beoordelen.

### 4.3 Keurmerkaudit

Naast deze methode die de subjectieve kwaliteitsbeleving toetst, dient het kantoor periodiek de kwaliteit objectief vast te laten stellen door een controle van de bedrijfsorganisatie (audit) uit te laten voeren door een gerenommeerd accountantskantoor. De reden waarom Stichting Viadicte gebruik maakt van een accountantskantoor om de audit uit te voeren, is omdat deze professionals ruime ervaring hebben met het auditen van bedrijfsprocessen. Daarnaast zijn deze professionele toetsers door de Raad voor Accreditatie gecertificeerd. Dit betekent dat aan het oordeel van degelijke auditors een keurmerk mag worden verbonden. Aan de hand van een uitgebreid geconcretiseerd toetsprogramma wordt gedurende meerdere dagdelen een audit uitgevoerd. Tijdens deze audit spreken de auditors met diverse verantwoordelijken: advocaten, maten, ondersteunend personeel en automatiseerders. Op basis van de interviews en schriftelijke documentatie stelt men vast of het kantoor voldoet aan de gestelde keurmerkeisen en dat men zich houdt aan de eigen opgestelde instructies en richtlijnen. Naast de interviews en de documentatie worden ook steekproefsgewijs enkele dossiers gecontroleerd op onder andere: uniforme indeling, inhoudelijke volledigheid, opdrachtbevestiging etc. Ook wordt de archiefruimte gecontroleerd, fysieke en niet-fysieke beveiliging van automatisering en pand

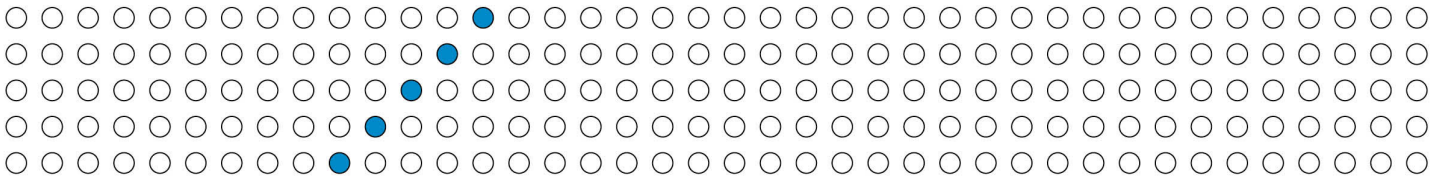
worden bekeken en de bereikbaarheid wordt gecontroleerd door middel van mystery guest bezoeken en telefoontjes.

### 4.4 Ook financiële benchmark

Naast de eerder genoemde benchmark op het gebied van klanttevredenheid heeft Stichting Viadicte ook een financiële vergelijkingsmethodiek ontwikkeld. Deze kantoorvergelijkende rapportage stelt advocatenkantoren in staat om prestatie-indicatoren te vergelijken. Dit levert waardevolle interne managementinformatie op. Kengetallen die vergeleken worden zijn onder andere: uitgaven aan opleiding, bibliotheek, personeelskosten etc. Maar ook ziekteverzuim, aantal behandelde zaken per jaar, bestede uren aan toevoegingen etc. Op financieel gebied levert dit waardevolle informatie op over het functioneren van het advocatenkantoor.

### 4.5. Peer Review

Om ook de vakinhoud en de daadwerkelijke toepassing te toetsen, beoordelen collega's van andere kantoren elkaar middels Peer Review dat inmiddels een vaste plaats heeft verworven binnen de bij het keurmerk aangesloten kantoren.

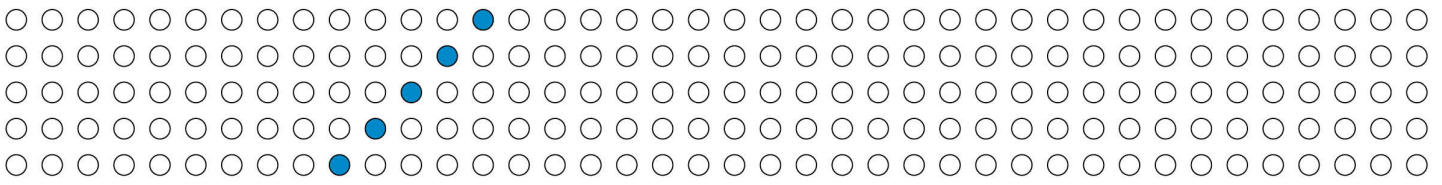


## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



### 4.6 Vier jaar geldig

Advocatenkantoren waaraan het keurmerk is toegekend mogen dit keurmerk gedurende een periode van 4 jaar voeren. Daarna worden de kantoren opnieuw getoetst of zij blijven voldoen aan de eisen die het keurmerk stelt. Tussentijds blijven kantoren voortdurend hun kwaliteit meten en verbeteren door het houden van klanttevredenheidsonderszoeken, goed klachtenmanagement en Peer Review. Ook worden zij blijvend op de hoogte gehouden van allerhande externe ontwikkelingen door de plenaire vergaderingen van Stichting Viadicte te blijven volgen.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



### 5. Presentatie keurmerk Met *Recht* Tevreden

#### 5.1 Publieksfolder

Om het keurmerk 'Met Recht Tevreden' ook bij het grote publiek te promoten werd begin 2005 een folder ontwikkeld met de titel: Een *goed advocatenkantoor herken je zo!* Hierin spreekt Viadict de (toekomstige) cliënt direct en in begrijpelijke taal aan. Een samenvatting:

Het vinden van een goed advocatenkantoor is lang niet altijd zo gemakkelijk als het lijkt. Weet u waar u op moet letten om de juiste keuze te kunnen maken? En krijgt u een juist beeld van wat u kunt verwachten als u met een advocatenkantoor in zee gaat? De wereld van de advocatuur is voor veel mensen ondoorzichtig en besmet met vooroordelen. Om dit te veranderen, is besloten om een kwaliteitskeurmerk te ontwikkelen. Dat is het keurmerk 'Met *Recht* Tevreden' geworden. Dit keurmerk zal de zoektocht naar een goed advocatenkantoor voor u vereenvoudigen. Want het keurmerk prijkt alleen op de deur van kantoren die voldoen aan hoge kwaliteitseisen en daar komen zij graag voor uit.

#### **Keurmerk als garantie voor kwaliteit**

Een advocatenkantoor dat het keurmerk 'Met *Recht* Tevreden' heeft verdiend, hanteert het keurmerk als instrument om de eigen organisatie te blijven verbeteren. Op die manier laat het kantoor zien dat het voldoet aan de hoge eisen die een cliënt stelt aan een advocatenkantoor dat een kwaliteitsstempel draagt. Het keurmerk 'Met recht tevreden' garandeert de cliënt een aanbod van *helder geformuleerde diensten van een goede kwaliteit met een passende prijs*.

#### **Kwaliteit wordt voortdurend getoetst**

Een keurmerk zou geen keurmerk zijn als de kwaliteitscriteria niet regelmatig werden getoetst. Daarvoor houden de aangesloten kantoren klanttevredenheidsonderzoeken waarin u het kantoor kunt beoordelen. Maar ook worden deze kantoren onder de loep genomen door een extern – vaak gerenommeerd – onafhankelijk managementadviesbureau. Volgens een beproefde methode beoordeelt dit bureau of het advocatenkantoor op het gebied van kennis, integriteit en kantoorvoering inderdaad doet wat het belooft.

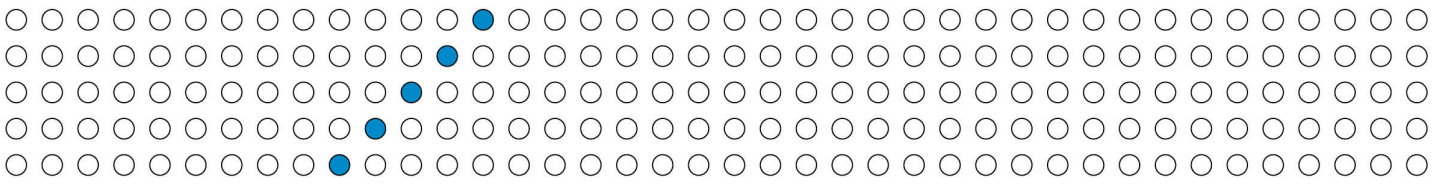
#### **Tegemoetkomen aan de wensen van de cliënt**

Kwaliteit is ook tegemoetkomen aan de wensen van de cliënt naar eigenheid, uniekheid en zekerheid.

Om er zeker van te zijn dat klanttevredenheid geen loos begrip is, wordt er ook veel aandacht besteed aan een goede klachtenprocedure. Kortom, als de samenwerking niet optimaal verloopt, zal de interne klachtenfunctionaris de klacht van de cliënt beslist serieus nemen. En mocht u er samen tóch niet uitkomen dan kunt u altijd nog bij de Klachten- en Geschillencommissie Advocatuur terecht. Ook dat wordt gerespecteerd.

#### **Drie pijlers: kennis, integriteit en kantoorvoering**

'Met *Recht* Tevreden', het keurmerk dat is ontwikkeld voor kleine en middelgrote advocatenkantoren rust op drie pijlers: kennis, integriteit en kantoorvoering. *Kennis*, omdat de cliënt mag verwachten dat het kantoor dat zijn zaken behartigt, thuis is in de juridische praktijk. Maar ook, dat de advocaat op de hoogte is – en blijft – van de (on)mogelijkheden die de wet



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



biedt. Jaarlijks volgen advocaten een aantal cursussen wat wordt gecontroleerd door de Nederlandse Orde van Advocaten. Daarnaast spoort Stichting Viadicte advocatenkantoren aan om zich op specifieke rechtsterreinen te specialiseren en daarvoor uit te komen. Hierbij valt te denken aan specialisatie op het gebied van arbeidsrecht, letselschade, incasso of echtscheiding. Een advocaat die zich weet te beperken tot bijvoorbeeld drie vakgebieden zal zich beslist met meer succes voor de cliënt kunnen inzetten dan een advocaat die een 'van-alle-markten-thuisbeleid' voert.

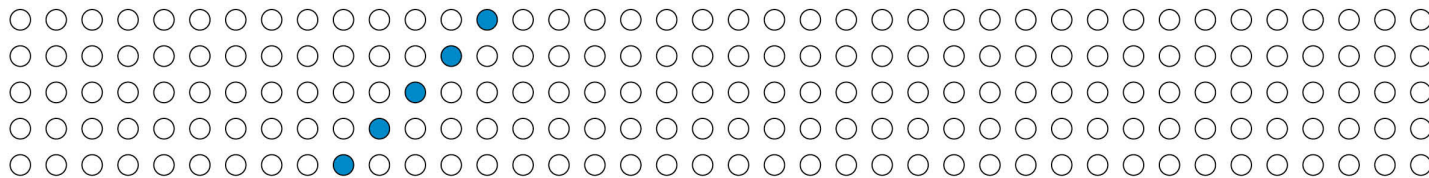
Omdat advocaten uiterst vertrouwelijke informatie te horen krijgen, staat *integriteit* hoog in het vaandel. Daarnaast dienen zij ook onafhankelijk te zijn om de cliënt naar vermogen te kunnen vertegenwoordigen. En *last but not least* zullen zij een adequate boekhouding moeten voeren en zorgvuldig om moeten gaan met het geld dat zij eventueel voor een cliënt ontvangen.

Het moge duidelijk zijn dat een *efficiënte kantoorvoering* voor dit alles onontbeerlijk is. De cliënt mag rekenen op duidelijke afspraken over telefonische bereikbaarheid en andere communicatiemiddelen, hij krijgt heldere uitleg over de procedures en inzage in de resultaten. Van een keurmerkkantoor mag de cliënt ook verwachten dat er professioneel en op een plezierige manier gewerkt wordt, zodat het advocatenkantoor de cliënt optimaal van dienst kan zijn. Ook aan goede arbeidsomstandigheden wordt dus veel zorg besteed.

(...)

### 5.2 Internetpagina

Het keurmerk 'Met *Recht* Teverden' is inmiddels ook op internet te vinden. Op de website [www.metrechtteverden.nl](http://www.metrechtteverden.nl) vindt u informatie voor zowel het publiek als voor advocatenkantoren die meer willen weten over de achtergronden van het keurmerk, en de voorwaarden om ook het keurmerk te mogen voeren.



 6. Bijlagen

6.1 Bijlage I De Nederlandse Balie in cijfers

	cijfers per 20-3-2008		2007		2006	
	Absoluut	Relatief	Absoluut	Procentueel	Absoluut	Procentueel
<b>1 advocaat</b>	1678	45,90%	1798	47,80%	1693	46,30%
<b>2-5 advocaten</b>	1416	38,70%	1416	37,60%	1378	37,70%
<b>6-20advocaten</b>	478	13,10%	461	12,30%	495	13,50%
<b>21-60 advocaten</b>	64	1,70%	64	1,70%	69	1,90%
<b>&gt; 60 advocaten</b>	23	0,60%	23	0,60%	21	0,60%
<b>Totaal</b>	<b>3659</b>	<b>100,00%</b>	<b>3762</b>	<b>100%</b>	<b>3656</b>	<b>100%</b>

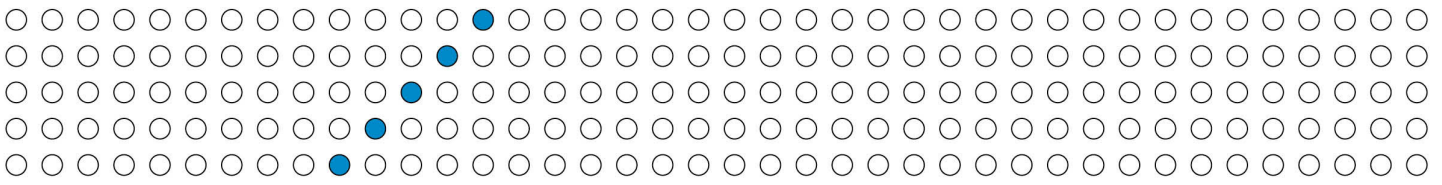
Figuur 1: Advocatenkantoren in Nederland (Bron: Nederlandse Orde van Advocaten)

**Cliëntenkaart van Nederland**

Maar waar zit de particuliere cliënt eigenlijk? Welke kantoor bedient hem in welke soort zaken? En naar welk soort advocatenkantoor gaat het MKB of de overheid? In dit overzicht, de procentuele verdeling van uren door advocaten in Nederland besteedt.

	Klein kantoor 2-5 advocaten	Klein middel groot kantoor 6 – 20 advocaten	Middelgroot kantoor 21 – 60 advocaten	Groot Kantoor > 60 advocaten
Particulier zonder toevoeging	25%	23%	15%%	6%
Particulier met toevoeging	36%	25%	5%	1%
Grootbedrijf	8%	11%	26%%	54%
MKB	24%	31%	37%	21%
Non Profit	5%	7%	8%	7%
Overheid	2%	3%	9%	11%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Figuur 2. Cliëntverdeling binnen type kantoren (bron: Nederlandse Orde van Advocaten)



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



### 6.2 Bijlage II Uitwerking kwaliteitsdefiniëring

“Het voldoen aan de gerechtvaardigde verwachtingen van de cliënt in een adequate prijs-/kwaliteitsverhouding door een integere en onafhankelijke advocaat (die voldoet aan criteria van voldoende vakbekwaamheid, te toetsen aan en door collega’s met afstemming op de partners in de keten) werkzaam op een kantoor dat is voorzien van instrumentaria voor meting van output en outcome en doet aan auditing langs eenduidige en goed uitgewerkte normen.”

#### 1. voldoen aan gerechtvaardigde verwachtingen van de cliënt

Gerechtvaardigd wil zeggen geen minimumnormen maar eigentijds en met de lat hoog.

Verwachtingen betekent het gericht zijn op verwachtingenmanagement. De advocaat moet zich bewust zijn van hetgeen de cliënt bij het verlenen van de opdracht verwacht en hij moet aantoonbaar optimaal voorgelicht hebben omtrent onder andere: duur van de zaak, de kansen, de alternatieve mogelijkheden, de kosten enzovoorts.

#### 2. een adequate prijs/kwaliteitsverhouding

Prijs betekent voorlichting omtrent alle mogelijke financiële varianten. Het betekent echter ook een zo hoog mogelijke efficiency waarmee de kantoorprocessen aan de orde zijn. Kwaliteit waarbij het van bijzonder belang is dat de norm voldoende hoog wordt gesteld. Kwaliteit bevat niet alleen het begrip product maar ook het begrip dienstverlening en dus de kantoororganisatie.

#### 3. een integere en onafhankelijke advocaat

Dit behoeft weinig toelichting. Advocatenwet, Verordeningen en Gedragsregels, het toezicht van Deken en aansluitend de Tucht rechter, zijn duidelijk. Wel kan elk kantoor zich onderscheiden door de integriteit te verhogen en dit met de cliënt te communiceren. Bijvoorbeeld: neemt u wel of geen zaken aan tegen (ex) cliënten, wijst u de cliënt op de mogelijkheid van mediation?

#### 4. voldoen aan criteria van voldoende vakinhoudelijke bekwaamheid

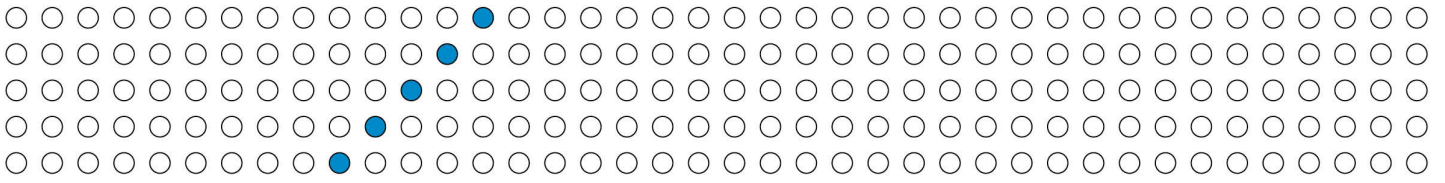
vakinhoudelijke bekwaamheid omvat zowel vakkennis als beroepsvaardigheden. Het bevat ook taxatievermogen en de beoordeling of een andere wijze van geschillenoplossing mogelijk is.

#### 5. te toetsen aan en door collega’s

Toetsing houdt zowel collegiale toetsing als collegiale consultatie in, toetsing dus in de betekenis van “toezicht”, maar ook “kennisuitwisseling”. Collegiale toetsing bestaat uit vakinhoudelijke systemen van peer review tot examens van een specialisatievereniging. Collegiale consultatie betreft de attitude, beroepsdilemma’s en ethiek. De toetsing moet wel gestructureerd zijn en bij voorkeur begeleid worden door een ervaren collega of anders een externe professional.

#### 6. afstemming op de partners in de keten

Afstemming wil zeggen extern toetsen, spiegelen. Rechtbanken, Raden voor Rechtsbijstand, Juridisch Loket, Reclassering enzovoorts doen dat ook. Dit geldt ook voor voldoende transparantie van prijs en kwaliteit voor afnemers en ketenpartners.



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



### *Subjectief*

#### **7. kantoor voorzien van instrumentaria voor meting van output en outcome**

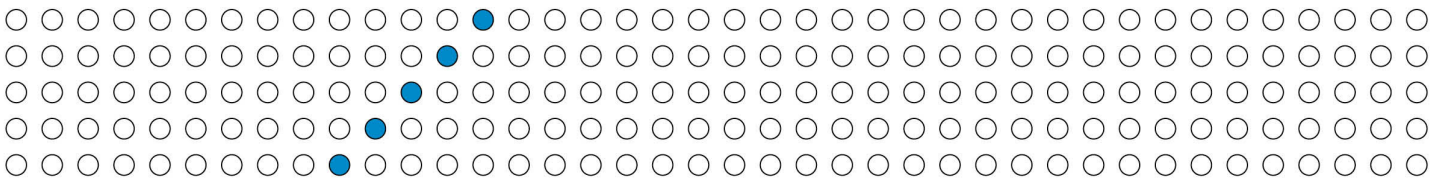
hierbij valt in de eerste plaats te denken aan het bestuderen van de geregistreerde kwantitatieve gegevens die per kantoor en/of landelijk beschikbaar zijn en aan cliënttevredenheidsonderzoek/ cliëntenevaluatie alsmede aan deelname aan de Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur.

### *Objectief*

#### **8. auditing langs eenduidige en goed uitgewerkte normen**

Auditing betekent: een buitenstaander die beoordeelt of een kantoor ook daadwerkelijk doet wat het zegt te doen of te willen. Deze auditor hoeft niet noodzakelijk een advocaat te zijn waar het gaat om bedrijfsprocessen. Indien naleving op de elementaire beroepsregels via bijvoorbeeld de CCV geschiedt is er geen noodzaak voor een advocatuurlijke achtergrond.

Van groot belang zijn eenduidige normen en vooral ook goed uitgewerkte, daarmee precies overeenkomende criteria om willekeur te voorkomen bij het auditen. Ook het strikt tuchtrechtelijke toezicht is daarbij vereist.



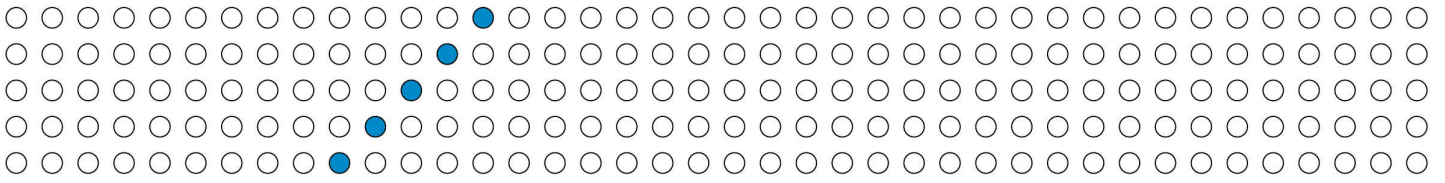
## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



### 6.3 Bijlage III Kwaliteitsinstrumenten

Stichting Viadicte ontwikkelt kwaliteitsinstrumenten die kantoren moeten bijstaan hun cliënten transparante kwalitatief hoogwaardige diensten aan te kunnen bieden. Als service-instituut biedt Stichting Viadicte begeleiding bij de implementatie van kwaliteit in de organisatie. De door Stichting Viadicte ontwikkelde kwaliteitsinstrumenten helpen daarbij. Stichting Viadicte ontwikkelde tot nu toe de volgende instrumenten:

<b>Instrument</b>	
Cliënttevredenheidsonderzoek Intomart GfK	Een groot cliënttevredenheidsonderzoek onder 250 cliënten. Dit onderzoek wordt met de grootste mogelijke zorgvuldigheid uitgevoerd. Cliënten worden uitgenodigd om – volledig anoniem – een cliënttevredenheidsonderzoek in te vullen. Het gerenommeerde onderzoeksbureau Intomart analyseert de resultaten en rapporteert. Het onderzoek wordt altijd binnen een zogeheten benchmark uitgevoerd. Dat wil zeggen dat andere vergelijkbare advocatenkantoren ook een onderzoek uitvoeren waardoor de kantoren hun score kunnen afzetten tegen het gemiddelde van al de deelnemende advocatenkantoren en zodoende een unieke analyse krijgen.
Cliënttevredenheidsonderzoek beknopt	Een groot onderzoek als de Intomart-enquêtes hoeft slechts eens in de vier jaar te worden uitgevoerd. In de tussentijd meten kantoren de klanttevredenheid door middel van beknopte evaluaties, vergelijkbaar met de evaluaties die na cursussen en congressen ingevuld dienen te worden. Stichting Viadicte biedt een online module voor een dergelijk onderzoek.
Software klachten	Stichting Viadicte heeft een zeer handig instrument ontwikkeld voor klachtenbehandeling dat (zonder kosten) kan worden opgevraagd bij de Nederlandse Orde Van Advocaten. Dit ondersteunend



## WERKEN AAN KWALITEIT: MET RECHT TEVREDEN



instrument is bedoeld om de klachtafhandeling te vergemakkelijken conform het reglement van de Klachten –en geschillencommissie.

Financiële Kantoorvergelijkende Rapportage	Met behulp van een softwareapplicatie kunnen advocatenkantoren hun financiële huishouding anoniem vergelijken met andere advocatenkantoren. Zo krijgt men inzage in de financiële positie van het eigen kantoor ten opzichte van vergelijkbare kantoren op gebied van bijvoorbeeld personeelskosten, bibliotheekkosten, omzetten, ziekteverzuim et cetera.
Peer Review	Stichting Viadicte biedt aan om Peer Review in te zetten als kwaliteitsinstrument en het traject te begeleiden. Dit kantoorvergelijkende traject gaat een stuk verder dan alleen de financiële benchmark. Door op dossierniveau openheid van zaken te geven vindt een gezonde uitwisseling plaats die steevast leidt tot betere prestaties.
Online juridisch afhandelingsprofiel Internationaal echtscheidingsrecht	Stichting Viadicte heeft een afhandelingsprofiel ontwikkeld op het gebied van internationaal echtscheidingsrecht. Voor deelnemers aan het keurmerktraject is op internet een juridisch beslissingsschema te raadplegen. Deze handige applicatie biedt inzicht in de juridische processtroom binnen het internationaal echtscheidingrecht.
Digitaal kwaliteitshandboek	Op basis van best practises, het ISO 9001 en INK-model en op basis van velerlei bij de NOVA bestaand materiaal is een normenkader geschreven. Dit normenkader is een set van criteria waar u met uw kantoorgenoten afspraken over dient te maken. De verzameling van deze afspraken vormt feitelijk uw kwaliteitsbeleid en uw risicomanagement. Viadicte maakt gebruik van externe auditors (Pricewaterhouse Coopers) die toetsen op basis van een integraal geconcretiseerd toetsprogramma. De kwaliteitsnormen worden aangeboden in een digitaal handboek.

Stichting Viadicte, Oktober 2009