

Denkt u dat een winnende cliënt altijd tevreden is? Fout, dat is niet zo. Dat is althans de ervaring van het Steunpunt Kwaliteitszorginitiatieven Rechtsbijstand (SKiR) dat sinds 1 maart 2001 operationeel is. Het SKiR heeft nu dan ook een instrument ontwikkeld waarmee advocaten zelf op een eenvoudige manier kunnen onderzoeken hoe (on)tevreden hun cliënten zijn. Want ook voor advocaten geldt immers de wetmatigheid: meten is weten.

## Over cliënttevredenheidsonderzoek

‘Alweer iets nieuws in advocatenland, alweer een nieuw product. Ik moet wéér iets, maar waarom, en wat heb ik er aan?’ Het zijn legitieme constatering en vragen, zij het dat van verplichtingen (vooralsnog<sup>1</sup>) geen sprake is. Waarom zou een advocaat willen weten hoe

ministerie van Economische Zaken ligt; niet achter mág blijven.<sup>2</sup> Marktwerking gaat uit van het feit dat de markt een (meer) zelfsturende werking krijgt. Belemmerende factoren worden afgezwakt of geheel buiten werking gesteld. En dat alles in het belang van de consument, de cliënt. Voor

groep adviseerde onder meer om het SKiR op te richten om zo de kwaliteitszorg binnen de beroepsgroepen te stimuleren, te ondersteunen en te begeleiden. Sinds 1 maart 2001 is het SKiR operationeel en als zelfstandige organisatie gehuisvest bij de NOvA in Den Haag.

tevreden een cliënt is? Er is geen eenduidige en eenieder overtuigende argumentatie voorhanden, maar een aantal zaken is evi-

hem of haar wordt er een betere afstemming tussen vraag en aanbod gecreeerd. Dan is het ook zinvol om te weten wat die cliënt wil. En om te weten of men na levering van de dienst tevreden was.

Kwaliteit was dus het uitgangspunt in de ontstaansgeschiedenis van het SKiR. Daarom is er een aantal producten op dit vlak ontwikkeld, met als eerste het cliënttevredenheidsonderzoek (cto). Het SKiR heeft aan het ontwikkelen hiervan een aantal eisen gesteld. Zo moeten de producten

### ‘Na de invoering van meer marktwerking in het notariaat en de accountancy wordt duidelijk dat de advocatuur hierbij niet achter kan blijven’

dent. Na de invoering van meer marktwerking in het notariaat en de accountancy wordt duidelijk dat de advocatuur hierbij niet achter kan blijven. En als het aan het

Ook is uit verschillende studies bekend dat negatieve ervaringen veel vaker worden doorverteld dan positieve. Stijging van de

totstandkomen in samenwerking met beroepsbeoefenaren, flexibel, gebruiksvriendelijk en herkenbaar (praktijkgericht) zijn. Daarnaast is van belang dat geen voorafgaande kennis van bijvoorbeeld kwaliteitszorg noodzakelijk is. Een ‘plan-do-check-act-cyclus’ is daarbij dienstbaar, want zonder verbeteren heb je niets aan meten.

Een kantoor kan ervoor kiezen om willekeurig een doorsnede van hun cliëntèle te bevragen. Ook kunnen enkel en alleen die cliënten worden benaderd die het eindresultaat van de dienstverlening niet kennen. Deze twee vormen worden cto genoemd. Verder is een mogelijkheid aan het eind van een zaak de mening van de cliënt te peilen. Dit wordt ook wel klantevaluatie genoemd. Behalve het moment waarop de mening wordt gevraagd, is er geen verschil tussen deze twee.

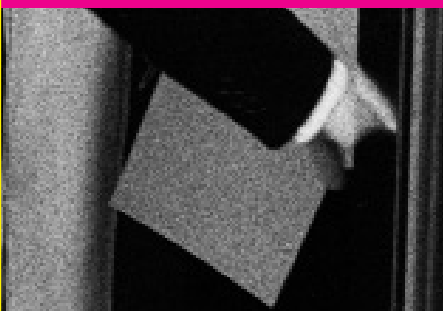
Het SKiR heeft een cto-pilot uitgevoerd waarbij nadrukkelijk ervaringen van beroepsgenoten meegenomen zijn in de ontwikkeling van de producten. Dat zijn inmiddels:

- een webapplicatie waarmee kantoren op eenvoudige wijze een op eigen leest geschoeid cto kunnen uitvoeren;
- een praktijkspecial (cursus), waarbij

cliënttevredenheid komt ten slotte ook de motivatie van partners en medewerkers ten goede.<sup>3</sup> De invloed daarvan op de productiviteit laat zich raden. En bedenk ook dat het gewoon veel prettiger werken is met tevreden cliënten. Kortom: ja, het is nuttig en ja, het is noodzakelijk.

#### HET SKiR

Op 16 september 1998 vond op initiatief van het ministerie van Justitie een rondetafelconferentie over kwaliteit plaats. Naar aanleiding van deze conferentie werd besloten een werkgroep kwaliteit in het leven te roepen. Uiteindelijk kwam de werkgroep in november 1999 met haar eindrapport ‘Recht op kwaliteit’. De werk-



- deelnemers theoretische informatie krijgen, een eigen cto uitvoeren en een verbeterplan voor het eigen kantoor opstellen aan de hand van de webapplicatie;
- een door het SKiR op maat uitgevoerd cto.

#### DE PROEF OP DE SOM

Nardy Desloover is samen met dertien collega's werkzaam bij het Advokatenkollektief Rotterdam. Hij was lid van de werkgroep kwaliteit die werd ingesteld na de ministeriële rondetafelconferentie. Desloover is ook lid van de Adviescommissie van het SKiR en heeft bij de ontwikkeling van het cto deelgenomen aan de pilot. In zes bijeenkomsten hebben alle betrokkenen toegewerkt naar het cto zoals

len in beroepsgroep en eventuele specialisatie, zoals bijvoorbeeld het asielrecht, kwamen aan bod. Het soort cliënt is dan immers ook anders. Er is een groot verschil tussen een jarenlange en trouwe cliëntrelatie en een kortstondig contact. 'Dat zijn elementen die je gezamenlijk gaandeweg het proces beziet.'

Maar hij is verder gegaan. Naast het gebruikelijke huiswerk voor de pilotgroep heeft hij een cto uitgevoerd bij zijn eigen collectief. 'Uiteindelijk is het resultaat van een cto dat je een op je eigen organisatie toegespitste vragenlijst hebt, die je vervolgens uitzet. Je moet daarvoor wel een doelgroep binnen je eigen cliëntenbestand bepalen. Bij de omvang van ons collectief kun je

binnen je organisatie mensen verantwoordelijk maken. Zij moeten een vinger aan de pols houden. Dan, zeg binnen een termijn van twee à drie jaar, kijk je nog eens hoe de stand van zaken is.'

Het rapport van het collectief besloeg vier A4-pagina's, en is verspreid onder alle medewerkers. Twee punten kwamen nadrukkelijk voor verbetering in aanmerking: de telefonische bereikbaarheid en het inzicht van de cliënt in de financiële consequenties. Bij een vervolgc-to zullen die punten dus beter moeten scoren.

#### BEHOUDEND

Michiel van Gastel van Van Gastel en Bal Advocaten in Hellevoetsluis kreeg begin dit

## 'Er is een groot verschil tussen een jarenlange en trouwe cliëntrelatie en een kortstondig contact'

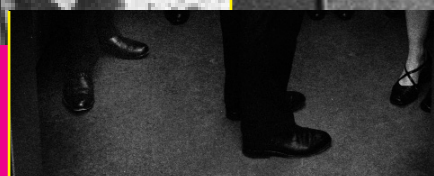
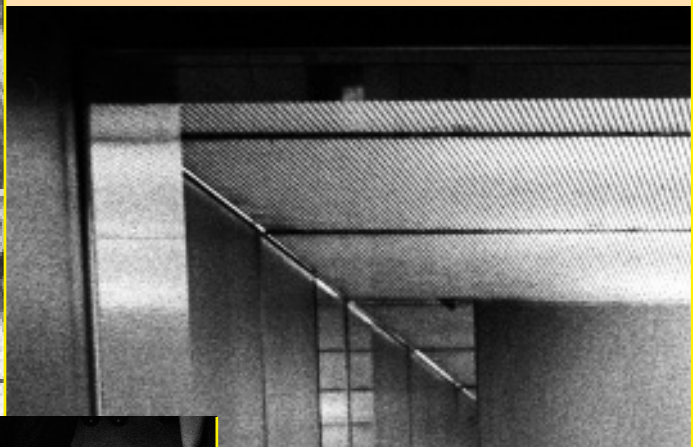
dat nu bestaat. 'Hoe zou het er uit moeten zien, welke vragen zijn relevant, hoe bepaal je de doelgroep van het onderzoek,?' geeft Desloover aan als vragen die tijdens de pilot naar voren kwamen. Maar ook de verschil-

immers niet alle cliënten benaderen. Het aantal lopende zaken zit al snel tussen de twee- en drieduizend.' Een representatieve groep van tweehonderd cliënten kreeg de vragenlijst uiteindelijk toegestuurd.

Desloover heeft het onderzoek samen met een van de kantoorsecretaresses uitgevoerd. Zij heeft de resultaten ingevoerd en presenteerbaar gemaakt. 'Daar levert het SKiR overigens ook materiaal voor aan, zodat je de resultaten wat gemakkelijker kunt verwerken. Het is de bedoeling dat zowel positieve als negatieve ervaringen geventileerd worden door de cliënten. Daar kun je immers van leren. Je moet ook

jaar tijdens de kantooraudit van de Orde een folder van het SKiR in handen. Hij legde het in eerste instantie terzijde, maar dacht 'dat kan toch wel eens interessant zijn'. Hij nam later dan ook contact op met het SKiR. In mei heeft hij deelgenomen aan deel 1 van de cursus en in september volgt deel 2.

Van Gastel: 'De beroepsgroep van de advocatuur is te kenschetsen als behoudend. Zeker als het gaat over de tevredenheid van cliënten. Dat heeft onder andere te maken met de toch vaak eenmalige aard van contacten met cliënten. Maar de vraag hoe de cliënt je dienstverlening heeft ervaren, is zeker legitiem. Het antwoord geeft je zelf



## ZAAK GEWONNEN, CLIËNT TEVREDEN?

ook houvast, want wat zijn je sterke en zwakke punten? Hoe kom je over? De relatie van een cliënt met de advocaat is een vertrouwensrelatie en die moet voor beide partijen geoptimaliseerd worden. Het cto is daarvoor een meetinstrument. En zeker, in het gros van de gevallen zal een winnende cliënt een tevreden cliënt zijn. Maar niet per definitie. Een winnende cliënt kan ontevreden zijn over deelaspecten van je dienstverlening.'

Van Gastel nuanceert dus de gedachte over de blijde winnende cliënt, maar geeft toe zelf eerder nooit zo stilgestaan te hebben bij de tevredenheid van zijn cliënten. 'Je hebt het dan meer over een wat abstractere notie ervan, zeker als je voldoende aanbod van cliënten hebt. Vaak ook nog eens op basis van recommandatie.'

Van Gastel heeft voor zijn eigen kantoor nu de vragen geformuleerd en is doende een begeleidende brief op te stellen. Eind deze maand moet het geheel aan de geselecteerde cliëntendoelgroep verzonden worden en vóór deel 2 van de cursus in september hoopt hij de resultaten beschikbaar te hebben. Het opstellen van het concept-verbeterplan zal hij dan samen met zijn secretaresse ter hand nemen. Dat is ook de reden waarom ze met hem aan de cursus deelgenomen heeft.

Tijdens de cursus worden een handleiding en een stappenplan uitgereikt. De handleiding is zeer uitgebreid en geeft in meer

algemene zin aan hoe je een cto opzet en uitvoert. Het stappenplan is wat concreter en geeft een duidelijk houvast, mede door de vele voorbeeldvragen. Los daarvan is materiaal via de SKiR-website verkrijgbaar. Met name de software om vragenlijsten te printen wordt door Van Gastel zeer gewaardeerd. Hij kan niet anders dan de conclusie trekken dat alles zeer gebruiksvriendelijk is en ook zeer goed op de advocatuur toegesneden.

Waarom besloot hij een cto uit te voeren? 'Als advocaat ben je ondernemer. In die zin moet je alles aangrijpen om je eigen bedrijfsorganisatie te verbeteren. Dat komt niet alleen de cliënt ten goede, maar ook jezelf. Een betere service leidt tot meer tevreden cliënten. Ook een constante stroom van cliënten is uiteraard van belang. Maar als een advocaat roept dat het *booming business* is en het niet wil doen, dan moet hij of zij het zeker niet doen. Mijn stelling is dat er altijd wel iets te verbeteren valt.'

Qua tijdsbesteding valt het allemaal mee. 'De cursussen 1 en 2 samen kosten me een dag. Ik vind het belangrijk om de cursus te doen, het kan echter ook zonder. Maar alles staat of valt met de vraag wat je wilt meten en weten. Dat is het begin.'

(Ivo Thomassen, Algemeen Secretaris van de Raad voor het Vrije Beroep. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven)

- 1 In een tussen de Raden van Rechtsbijstand, de NOvA en het Ministerie van Justitie overeengekomen convenant is vanaf 2004 een cto verplicht gesteld als onderdeel van een kantoor-audit. Een dergelijke audit moet gehouden worden om als advocaat in de gefinancierde rechtsbijstand werkzaam te mogen blijven.
- 2 A. Jorritsma (voormalig minister van Economische Zaken) gaf in 2002 al bij de evaluatie van de accountancywetgeving in een overleg met de beroepsgroep als denkwijze van het ministerie informeel aan: 'De notarissen waren als eerste aan de beurt. Nu jullie en straks de advocaten.'
- 3 Zie ook: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, drs. J.-P. R. Thomassen/drs. E. in 't Veld/drs. H. H. Winthorst, 1994, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Bij Advocatenblad nr. 13 was een folder van het SKiR gevoegd. Hierin treft u nadere informatie aan over de mogelijkheden en producten, de adresgegevens van het SKiR en cursusdata.

U kunt ook terecht op de website; [www.skir.nl](http://www.skir.nl), waar onder meer een demonstratieversie van het cto te zien is.

