

G. Schakenraad

OVER EFFICIENCY, KLANTPERCEPTIE ÉN TOETSING

Ambt van Hoge Heren, afstandelijk en zelfs arrogant. De advocatuur is het contact met de cliëntèle kwijt, beweert een aantal geïnterviewden in deze special. Hoe te reageren op deze kritiek? Portefeuillehouder rechtspraktijk G. Schakenraad van de Orde zoekt het antwoord in kwaliteit. Niet eens zozeer juridische kwaliteit, die wordt zondermeer aanwezig verondersteld, maar administratief-organisatorische en communicatieve kwaliteit.

Bij het onderwerp 'De cliënt en kwaliteitsbeleid' denk ik aan de tekening op de omslag van het jubileumnummer van het Advocatenblad bij het 25-jarig bestaan van de Orde.¹ De tekening toont een advocaat die, nauwlettend de kassa bewakend, vindt dat hij van klassieke schoonheid getuigt als hij zijn advocatenrol (beperkt tot specifieke juridische kennis) goed verkoopt.

In meer algemene zin heeft de advocaat last van tunnelvisie. Hij beoordeelt zijn dienst vanuit een nogal eenzijdige blik als advo-

caat, die hoge eisen stelt aan de kennis waarmee zijn juridische product tot stand komt. Hopelijk zal hij dan in elk geval ook nog de beroepsvaardigheden daarbij betrekken, en houdt hij zich aan de gedragsregels. Maar daarmee is de kous vaak af. Andere vitale fases zoals die van de opdrachtverlening, de interne kantoorprocessen van administratief-organisatorische aard, een praktijkplan, collegiale toetsing en allerlei andere aspecten van kantoorvoering vallen daarmee buiten boord. Ze zijn vaak onbekend, en dus onbemind. Dat geldt niet alleen voor de kantoorvoering, maar ook voor zogeheten outputmeting ten aanzien van klanttevredenheid (waarbij de communicatieve vaardigheden van de advocaat een grote rol spelen, meer daarover later), klachtenmanagement, externe kantoor- en praktijkvoeringstoetsing (auditing).

De zojuist genoemde aspecten kunnen gelezen worden in de volgende definitie van kwaliteitsbeleid: 'Het voldoen aan de

gerechtvaardigde verwachtingen van de cliënt (waaronder de prijs en de kwaliteit van de dienstverlening) én het voldoen aan criteria voor voldoende vakinhoudelijke bekwaamheid, te toetsen door collega's alsook door partners in de keten.' Twee duidelijke onderdelen dus, te weten de efficiency (dus: de prijs-kwaliteitverhouding) en klantperceptie enerzijds én toetsing zowel binnen als buiten de beroepsgroep anderzijds.

SPIEGELONDERZOEK

Recent onderzoek van Intomart² levert op dat laatste punt aardige inzichten. In het onderzoek gaven circa 950 cliënten³ hun mening over het belang van verschillende aspecten van dienstverlening: tijdig terugbellen, duidelijke rekeningen, snelle schriftelijke correspondentie enzovoort. Daarnaast werd zo'n 30-tal advocaten bena-

Het is allemaal niet zo moeilijk, mits de advocaat bereid is vanuit de klant te denken

derd 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 zit er een behoorlijke discrepantie tussen de verwachtingen van de cliënt enerzijds, en de inschatting van die verwachtingen door de advocaat anderzijds (zie tabel).

Het onderzoek is gedaan onder particulieren. 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, die meer onder relatiebeheer vallen.

Maar waar zit de particuliere cliënt eigenlijk? Ik bedoel, op welk kantoor type en in welk soort zaken wordt hij bediend?

BEELD en TEGENBEELD van de advocatuur



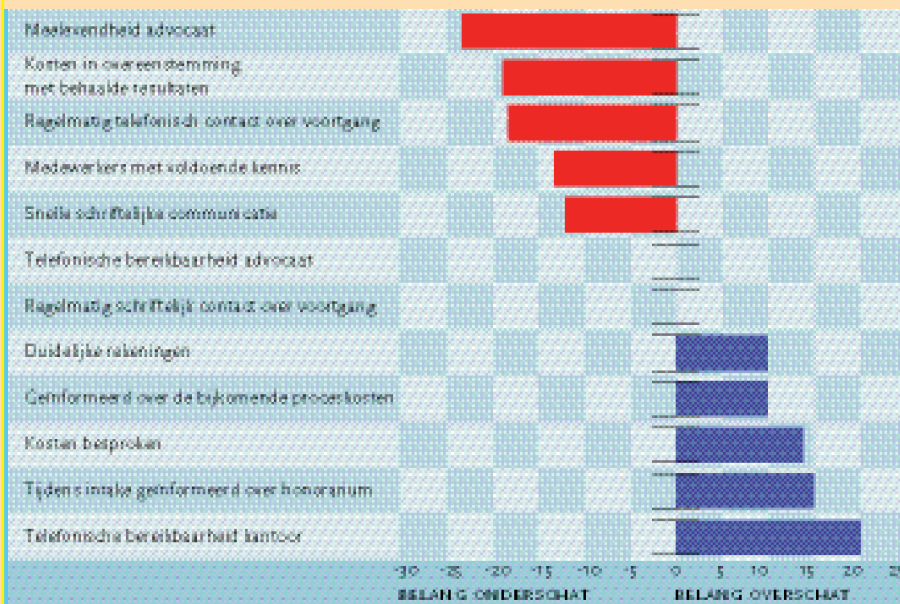
JUBILEUMNUMMER ADVOCATENBLAD

gaans bij kantoren met twee tot twintig advocaten geholpen wordt. Dat is het type kantoor waar al wel eisen aan organisatie gesteld worden, maar waar vaak tijd en middelen ontbreken om aan structureel management te doen. Verdere schaalvergroting zou daarbij kunnen helpen, maar dat leidt doorgaans weer tot een voor de

De conclusie is dat de particuliere cliënt, in elk geval de toegevoegde cliënt, door-



HET BELANG VAN EFFICIENCY, KLANTPERCEPTIE ÉN TOETSING



De Nederlandse balie in cijfers per 31-12-2002

Advocaten per kantoor	1	2	3-5	6-20	21-60	60
Totaal kantoren	1390	300	800	388	54	19
Totaal advocaten	1390	600	2430	3711	1716	2240

particulier te hoog kostenniveau. Bovendien neemt in dat geval doorgaans ook de bereidheid af om aan het stelsel van gefinancierde rechtshulp deel te nemen.

TOETSING EN TRANSPARANTIE

Eenzijds wordt de kwaliteit gewaarborgd door de verplichtingen verbonden aan de status van advocaat. Denk daarbij vooral aan de klassieke invulling van kwaliteit: kennis (beroepsopleiding, permanente opleiding) en integriteit (verordeningen en gedragsregels). Anderzijds zijn er de faciliterende en vrijwillige instrumenten, zoals de deelname aan de

Klachten- en Geschillencommissie (of ten minste het hebben van een klachtenfunctionaris op vrijwillige basis), de kwaliteitsstandaard 2004, praktijkplan Advocatuur, praktijkplan Kleine Kantoren en de Quickscan. Voor de cliënt zijn meer waarneembaar, collegiale toetsing, consultatie, klachtenmanagement en klanttevredenheidsmetingen met daaraan gekoppeld verbeterplannen.

Hierbij moet het zogenoemde convenant 2002 worden genoemd dat de Raden voor Rechtsbijstand, Justitie en de Orde hebben gesloten ingevolge welke:

- in 2004 een systeem van klanttevredenheidsmeting moet draaien op een door kantoor zelf in te vullen wijze;
- in 2006 een systeem van collegiale toetsing, collegiale consultatie of intervisie moet zijn ingevoerd.

Mijns inziens zal er in de nabije toekomst gekozen moeten worden voor een systeem waarbij deze kwaliteitseisen aan alle particulieren ten goede komen, en niet slechts aan degenen die in aanmerking komen voor gefinancierde rechtsbijstand. Wel zullen accentverschillen aanwezig mogen zijn bij meer specifieke cliëntgroepen zoals Bopz, (gedetineerden) strafrecht en asielrecht. Reden voor uitzondering van deze groepen is er echter niet. Vervolgens zullen we deze inspanning ook moeten afficheren. Niet alleen met folders en dergelijke, maar ook op de websites. Wie weet volgt er nog eens een consumententest van de Consumentenbond of van verwijzende instanties.



PRIORITEITEN

Is dit kwaliteitsdenken te wollig en te abstract? En kost het niet te veel tijd? Tijd en geld zijn mijns inziens simpelweg terug te brengen tot het stellen van prioriteiten. Vervolgens spelen een rol de eigen behoefte tot het leveren van een hoog kwalitatieve dienst (in ruime zin bedoel ik dan) én de concurrentiepositie. Naast een verplicht minimumniveau, de standaard, is er mijns inziens plaats voor een hoger niveau. Daarbij kan men denken aan het verstrekken van licenties of een vorm van certificering.

Wat concreter: op mijn kantoor worden telefonisch gemaakte afspraken meteen door de receptie bevestigd, van een routebeschrijving voorzien en met aantekening of het eventueel een togagesprek betreft. In het jargon heet dat 'de organisatie van het primaire proces', te weten de opdrachtfase. De cliënt vindt dat vertrouwen en kwaliteit uitstralen. Het voorkomt ook onnodige onduidelijkheden en irritaties. Het is een kleine moeite en een prima eerste indruk. Vervolgens wordt bij de definitieve opdrachtverlening altijd een schriftelijke overeenkomst van opdracht ter ondertekening aan de cliënt voorgelegd.

Verdeling van de werkzaamheden per type cliënt (in procenten), naar grootteklasse kantoor bron: EIM 2001

	1	2-5	6-20	21-60	60	Totaal
Particulieren zonder toevoeging	31	28	27	20	7	18
Particulieren met toevoeging	18	25	16	7	1	9
Grootbedrijf	12	11	13	32	55	34
MKB (tot 100 medewerkers)	28	31	36	32	23	29
Not-for-profit, stichtingen	8	4	5	5	4	5
Overheid	2	1	3	4	9	5
totaal	100	100	100	100	100	100

Ontwikkelingen gefin. Rechtsbijstand, bron: Verwey-Jonker instituut

	1997/1998	2002
Actieve rechtsbijstandsverleners	6500	6300
Gem. aantal ervaringsjaren per actieve rechtsbijstandsverleners	9	11
Aantal rechtsbijstandsverleners dat jaarlijks stopt	618	892
Aantal nieuwkomers	937	536
Gem aantal toevoegingen per rechtsbijstandsverleners	44	52

Veel advocaten vinden dat onzin, maar onze cliënten blijken daar anders over te denken. Ze vinden het raar dat ze voor het leggen van een tapijt wel moeten tekenen, maar voor een moeilijk proces van juridi-

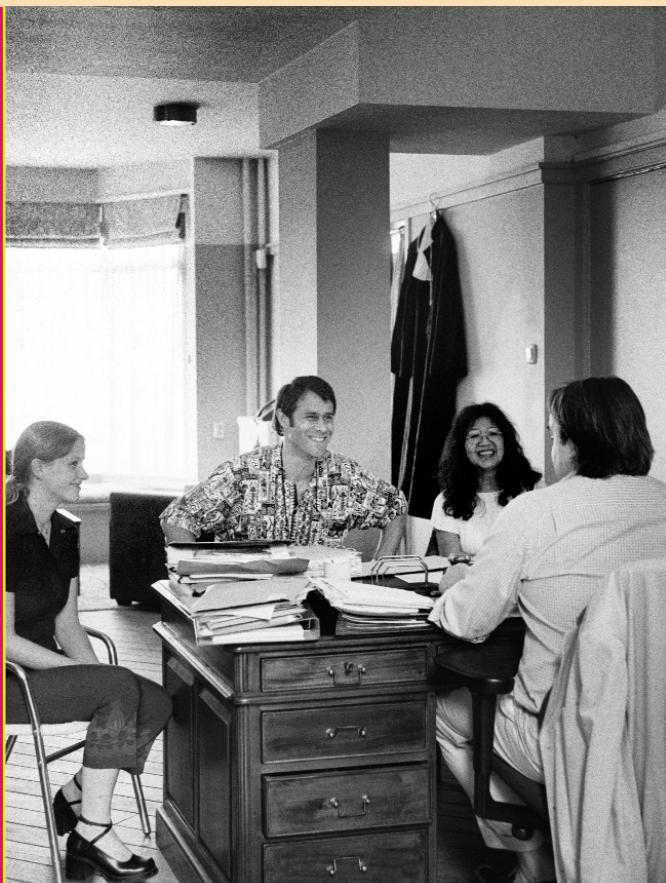
de precieze opdracht inhoudt. Dit is feitelijk verwachtingenmanagement, de cliënt heeft een bepaalde perceptie en het is je plicht hem goed te informeren. Ook moet je melden hoe het kantoor klachtensysteem

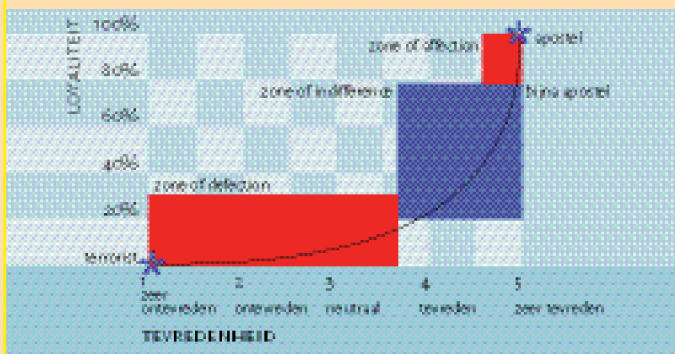
Clënten vinden het raar dat ze voor het leggen van een tapijt wél moeten tekenen, maar voor een moeilijk proces van juridische dienstverlening niet

sche dienstverlening niet. Je moet de cliënt daarbij natuurlijk voorhouden hoe je prijsstelling is, een raming van de kosten geven (griffierecht, verschotten, kostenveroordeling en dergelijke¹) en wat

werkt, en of het kantoor deelneemt aan de Geschillencommissie Advocatuur².

Als de kantoorprocessen goed zijn geregeld zoals in deze voorbeelden, dan kan er een betere prijs-kwaliteitverhouding worden geleverd. De advocaat kan vervolgens simpelweg ook aan de klant vragen wat hij ervan vond. Daar kan hij zijn voordeel mee doen. Het versterkt ook de concurrentiepositie. Dat is evident. Wat vaak vergeten wordt is echter de gratis acquisitie (de





Naast een verplicht minimumniveau, de standaard, is er mijns inziens plaats voor hoger niveau

apostel) of de negatieve mond-tot-mondreclame (de terrorist), zie de bovenstaande tabel. Het is allemaal niet zo moeilijk, mits de advocaat bereid is vanuit de klant te denken.

Tot slot verwijs ik graag naar een oud, maar nog altijd actueel citaat in 'Van Amice tot Marketeer, Advocatendossier nr. 8 pagina 12': 'Grote kantoren dienen zich bewust te zijn dat hun grootste gevaar schuilt in het ontbreken van een persoonlijke band met de cliënt. Kleine kantoren dienen die ver-

worvenheid te koesteren als een groot kleinood. Marketing hierop is geen theoretische activiteit, maar een mentaliteit: de relatie met de cliënt is de alpha en de omega. Deze mentaliteit, deze instelling dient te worden uitgedragen van receptioniste tot voorzitter van de maatschap. Dus niet: zoveel mogelijk declarabele uren tegen een zo laag mogelijke overhead, maar tegemoetkomen aan de wensen van de cliënt naar eigenheid, uniekheid en zekerheid.' ■

(G. Schakenraad, portefeuillehouder rechtspraktijk)

- 1 Omslag 'Beeld en Tegenbeeld van de advocatuur', jubileumnummer Advocatenblad, jaargang 57 1977, Mr. P. Boeles.
- 2 Bureau Intomart, onderzoek 2003 bij negen kantoren verenigd in de Stichting Viadictie.
- 3 4500 cliënten in lopende zaken dan wel zaken niet ouder dan een jaar werden aangeschreven.

