

ADVOCATEN  
DOSSIER

ADVOCATEN  
DOSSIER

*Handleiding Kwaliteitstoets Rechtshulp*

AdvocatenDossier is een gezamenlijke uitgave van de Nederlandse Orde van Advocaten en Elsevier bedrijfsinformatie

Onder redactie van: mr. H.M. Hielkema, mr. L.N.J.B. van Osch, drs. J.W. van der Weele (Elsevier), mw.drs. E.M. Neuman (Orde)

Vormgeving: Jean Cloos Art Direction BV BNO (Bianca Wesseling), Den Haag

ISSN 1385-115-2

© 2001 Elsevier bedrijfsinformatie bv/Nederlandse Orde van Advocaten, Den Haag

**Alle rechten voorbehouden**

Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De bij toestemming van art. 16B en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopiëren, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW te Amstelveen.

Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich tevoren tot de uitgever te wenden.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

Deze uitgave in de serie *AdvocatenDossiers* gaat over kwaliteitszorg op het advocatenkantoor. Nu eens niet vanuit een theoretisch kader, waarin ISO-normen hoogtij vieren, maar gewoon vanuit de gedachte: hoe kan ik mijn cliënt het best bedienen? Gelardeerd met pragmatische hints en voorbeelden. Direct toepasbaar in de dagelijkse praktijk. Het leeuwendeel van dit *AdvocatenDossier* dient als handleiding bij de Kwaliteitstoets Rechtshulp. Het maakt daarmee onderdeel uit van het kwaliteitsprogramma dat het SK/R<sup>1</sup> in samenwerking met de Orde inricht. Ieder advocatenkantoor kan het Dossier tevens gebruiken als leidraad bij de invoering van een basaal maar effectief kwaliteitsprogramma in het kantoor. het borduurt daarbij voort op het uitgangspunt van de minimumnormen: Het contact met de cliënt staat centraal. Van intake tot cliëntenevaluatie. Het kan zijn dat u bij bepaalde onderdelen van de kwaliteitstoets behoefte heeft aan nadere uitleg of praktische voorbeelden. U vindt ze in hoofdstuk 4 van dit Dossier. U vindt bijvoorbeeld een cliëntenevaluatieformulier, een intakeformulier en een model-opdrachtbevestiging. Om er voor te zorgen dat u de voorbeelden naar eigen smaak of huisstijl kunt aanpassen, vindt u de teksten ook op bijgaande diskette. Natuurlijk zijn de teksten ook te downloaden van BalieNet. Deze uitgave vindt zijn plaats in een breder kwaliteitsprogramma, waarover het volgende.

Het bevorderen van een behoorlijke praktijkuitoefening is immers een belangrijke taakopdracht aan de Orde. De Ordeprojecten 'Kwaliteitszorg op het advocatenkantoor' en de in 1999 gelanceerde 'Klachten en geschillenregeling advocatuur' zijn daarvan belangrijke componenten. De Algemene Raad stelde in 1997 minimumnormen vast voor de praktijkvoering. De Algemene Raad zocht daarbij aansluiting bij het meest wezenlijke kenmerk van de advocatendienst: het contact met de cliënt. De minimumnormen hebben allen betrekking op het voortbrengingsproces van de dienstverlening. Van de intake en de acceptatie van de opdracht tot de financiële afwikkeling van de zaak. Deze minimumnormen maken deel uit van de 'Quickscan' die de Algemene Raad tijdens de jaarvergadering in 1998 presenteerde.<sup>2</sup> De Quickscan bevat naast de minimumnormen nog algemene, niet typisch advocatuurlijke, normen. De 'Klachten- en geschillenregeling advocatuur' is ook een belangrijk kwaliteitsproject. De deelname aan de Klachten- en geschillenregeling geschiedt op vrijwillige basis. Op dit moment nemen circa 100 kantoren deel aan deze regeling. Deelname van een kantoor aan deze regeling leidt tot een gestructureerde interne klachtenafhandeling op het advocatenkantoor en een laagdrempelige geschillenbeslechting.<sup>3</sup>

Voormalig staatssecretaris Cohen rekende op *een stevige aanpak van de kwaliteitszorg* binnen de advocatuur.<sup>4</sup> Zijn oproep was een antwoord op de wens van de Orde de toevoegingsvergoedingen op een marktconform niveau te brengen. De Algemene Raad besloot een opzet van kwaliteitseisen voor de gefinancierde rechtsbijstand aan de Raden voor Rechtsbijstand voor te leggen. Tevens stelde de Algemene Raad dat toetsing van die kwaliteitseisen (met name de vakinhoudelijke kwaliteit van de advocaat) zou dienen te geschieden door advocaat-auditors. Als basis voor zo'n audit ontwierp de Algemene Raad de in dit Dossier beschreven Kwaliteitstoets Rechtshulp<sup>5</sup>, waarmee iedere advocaat of advocatenkantoor op eenvoudige wijze kan beoordelen of hij voldoet aan de door de Algemene Raad vastgestelde minimumnormen. De Orde zal in 2001 in samenwerking met het Sk/R een kwaliteitsprogramma ontwikkelen waarin de kwaliteitstoets en de audit een belangrijke rol zullen spelen. De directeur van het SK/R, mevrouw mr. H.C.A. de Groot presenteert de activiteiten van deze organisatie in hoofdstuk 3 van dit Dossier. De heer drs. F.A. Ohm, directeur van de Raad voor de Rechtsbijstand in Amsterdam, geeft zijn visie op de toetsing van de kwaliteit in het perspectief van de Raden voor Rechtsbijstand in hoofdstuk 2 van dit Dossier. Kantoren die aan dit kwaliteitsprogramma meewerken, zullen in aanmerking moeten kunnen komen voor hogere toevoegingsvergoedingen. De kwaliteitstoets is overigens beslist niet alleen bedoeld voor gebruik in de gefinancierde rechtshulp. Iedere advocaat of kantoor kan er gebruik van maken als alternatief voor de Quickscan.

---

1 Stichting kwaliteitszorginitiatieven rechtsbijstand. De stichting is opgericht door de Orde en de VRN om kwaliteitsprogramma's voor de rechtshulp te ontwikkelen en advocatenkantoren te ondersteunen bij de invoering van deze programma's.

2 Op BalieNet vindt u uitgebreide informatie over de Quickscan.

3 De Klachten- en geschillenregeling wordt uitvoerig beschreven op BalieNet. Voor geïnteresseerden is een brochure over de regeling op te vragen bij het bureau van de Orde (070-3353571).

4 Oproep van Cohen tijdens de jaarvergadering van de Orde in 1999.

5 Alle onderwerpen van de kwaliteitstoets zijn ook opgenomen in de Quickscan. De Quickscan is echter uitgebreider er omvat ook algemene bedrijfsmatige niet-advocatuurlijke normen. De Quickscan is met name bedoeld voor kantoren met meer dan vijf advocaten. Kwaliteitstoets en Quickscan liggen dan ook in elkaars verlengde.

Werken aan kwaliteit is geen eenmalige gebeurtenis en kan evenmin even op een achternamiddag gebeuren. Wil het werken aan kwaliteit zinvol zijn, dan is het zaak dat regelmatig wordt gekeken of het kantoor de afgesproken normen haalt en zo nee, welke stappen dienen te worden ondernomen. Alle op kantoor werkzame personen zullen betrokken moeten worden bij het kwaliteitsprogramma en moeten doordrongen zijn van het belang van werken aan kwaliteit. In eerste instantie vereist het werken aan kwaliteit dan ook het nodige van het kantoor. De beloning ligt echter kort na de inspanning in het verschiet. Meer zicht en greep op de organisatie leiden tot minder stress en meer werkplezier voor alle betrokkenen. Het kantoor kan de rechtzoekende duidelijk informeren over hetgeen hij van het kantoor kan verwachten. Dit beïnvloedt de relatie advocaat-cliënt op positieve wijze. Kortom, werken aan kwaliteit levert, mits met de nodige continuïteit en inzet gedaan, voor alle betrokkenen een win-win situatie op.

Tot slot nog twee tips. Leg uw meetlat niet te hoog, ga uit van normen die redelijk zijn en die u denkt te kunnen realiseren. Kwaliteitsnormen naar boven bijstellen is leuker dan ze naar beneden te moeten aanpassen. En ga vooral niet uw gehele organisatie in één keer verbeteren, maar concentreert u op enkele punten tegelijkertijd. U zult merken; werken aan kwaliteit loont en de gefinancierde rechtshulp behoort daarvoor tevens beter te worden beloond.

Mr. J.H.M. Nijhuis  
Portefeuillehouder Gefinancierde Rechtshulp van de Algemene Raad

Drs. F.A. Ohm<sup>6</sup>

### **Kwaliteits – zorg?**

Kwaliteit is niet controversieel. Iedereen wil het hebben. Iedereen wil het leveren en zich er mee onderscheiden. In de praktijk is het echter behoorlijk lastig kwaliteit hanteerbaar en zichtbaar te maken ondanks - of misschien wel dankzij - de bibliotheken vol boeken met over elkaar heen buitelandse theorieën en handleidingen. Daarnaast is het niet gemakkelijk de voorwaarden te realiseren en vast te houden waaronder kwaliteitszorg goed kan gedijen. Kwaliteitszorg is een zorg op zich, maar wel de moeite waard om mee bezig te zijn. Het inspireert om samen met anderen systematisch stil te staan bij de vraag of je de goede dingen doet en of je de dingen die je doet goed doet. De resultaten van de acties die volgen op het beantwoorden van die vragen geven plezier in het werk. Wie er in investeert wordt beloond in de vorm van verbetering van de efficiency en van zijn positie op de markt. Kwaliteitszorg is ook een marketinginstrument.

Dat klinkt allemaal heel mooi hoor ik u zeggen, maar waar haal ik de tijd (en de vergoeding) vandaan. Al die aandacht voor systematiekontwikkeling leidt maar af van het echte werk en gaat juist ten koste van de kwaliteit. Er gebeurt bovendien, misschien niet altijd even zichtbaar, heel veel. We laten ons niet aanpraten dat de kwaliteit over de gehele linie genomen te wensen overlaat. Dat is op zich juist. We kunnen echter wel constateren dat er geen sprake is van een transparant aan externe toetsing onderworpen systeem en dat laatste is absoluut nodig om het draagvlak voor het stelsel van gesubsidieerde rechtsbijstand te behouden en te versterken. Ook de Orde is zich bewust van het belang en de voordelen van kwaliteitszorg en heeft de afgelopen jaren veel ondernomen om kwaliteitszorg te promoten, in algemene, maar zeker ook in praktische zin. De nu te introduceren Kwaliteitstoets is daar een voorbeeld van.

In deze bijdrage schets ik hoe ik tegen de verdere stimulering en borging van de kwaliteitszorg in de gefinancierde rechtsbijstand aankijk. Ik ga daarbij met name in op de rollen en verantwoordelijkheden die de verschillende actoren daarbij hebben en doe dat tegen de achtergrond van het rapport Recht op kwaliteit<sup>7</sup> en de daaruit voortgevloeide oprichting van het SKiR.

Ik realiseer me dat er bij kwaliteitszorg geen onderscheid kan en mag gemaakt worden tussen de gesubsidieerde en de commerciële praktijk. Verreweg de meeste advocaten die bij de raden staan ingeschreven hebben een gemengde praktijk. Bovendien hoort er geen onderscheid te zijn in kwaliteitseisen en de wijze van borging daarvan bij de ene of de andere klant. Het bijzondere van het stelsel voor gesubsidieerde rechtsbijstand is wel dat het een regeling kent, de inschrijving, waaraan voorwaarden kunnen verbonden worden die betrekking hebben op kwaliteit. Op dat verband kom ik terug.

### **De wegen**

Het rapport Recht op kwaliteit onderscheidt vier wegen ter stimulering van kwaliteitsverbetering en behoud van de bereikte kwaliteit:

- (permanente) opleiding
- intercollegiale toetsing
- klanttevredenheidstoetsing
- procesbeheersing en zelfevaluatie

Het SKiR fungeert als aanspreekpunt en coördinatiepunt met betrekking tot de ondersteuning van het bewandelen van die vier wegen. De (permanente) opleiding behoeft daarbij weinig extra aandacht. Op dat terrein is reeds veel goeds geregeld. De aandacht van het SKiR zal zich voornamelijk richten op het ondersteunen van de ontwikkeling van producten op de overige drie wegen en het uitdragen en overdragen daarvan. Tot taken van het SKiR behoort eveneens het (laten) ontwikkelen en verzorgen van opleidingen voor degenen die in de systematiek van kwaliteitsborging een rol gaan spelen als intercollegiale toetser en/of auditor.

Alvorens in te gaan op de rol die de raden voor rechtsbijstand voor zich zien weggelegd sta ik eerst stil bij een aantal uitgangspunten, die ten grondslag liggen aan de rolverdeling tussen de actoren, die ieder een specifieke verantwoordelijkheid hebben in het hele traject van stimuleren en bewaken van de kwaliteitszorg.

<sup>6</sup> Directeur Raad voor Rechtsbijstand, Amsterdam.

<sup>7</sup> Recht op kwaliteit, advies van de landelijke werkgroep kwaliteit in de gefinancierde rechtsbijstand, november 1999. De oprichting van het Steunpunt Kwaliteitsinitiatieven Rechtsbijstand (SKiR), inmiddels van start gegaan, was een van de belangrijkste aanbevelingen van de werkgroep.

## Enkele uitgangspunten

De kwaliteit van de rechtsbijstand is primair de verantwoordelijkheid van de aanbieder. Het (uit)voeren van een kwaliteitsbeleid is een zaak van degene die de dienst levert. Daar zit bij uitstek de deskundigheid om te bepalen welke normen gehanteerd dienen te worden en hoe deze het beste gewaarborgd kunnen worden.

In aanvulling daarop is het wenselijk dat de kwaliteit van de borging extern, dat wil zeggen onder de verantwoordelijkheid van derden, wordt getoetst. De toegevoegde waarde van deze zgn. meta-toetsing (de toetsing van de kwaliteit van de kwaliteitsborging) is tweemaal. Degene die een beroep doen op rechtsbijstandverleners die mee doen aan het systeem van kwaliteitsborging weten dat er indirect onafhankelijke waarborgen zijn ingebouwd, die er voor zorgen dat de kwaliteit in orde is. En de beroepsgroep laat vertrouwen zien in hun systeem van kwaliteitsborging, de kwaliteit daarvan wordt immers door derden bewaakt. Voor alle duidelijkheid: deze metatoetsing behelst dus niet de primaire toetsing van de kwaliteit zelf – dat is een zaak van de beroepsgroep – maar de toetsing van de kwaliteit van de instrumenten die gebruikt worden bij die primaire toetsing.

De metatoetsing vindt mede zijn grondslag in de noodzakelijke legitimering van de besteding van publieke middelen. De deelnemers aan het stelsel van gesubsidieerde rechtsbijstand hebben een verantwoordingsplicht naar de subsidiegever met betrekking tot de wijze waarop zij een kwaliteitsbeleid vorm en inhoud geven en de kwaliteit van de dienstverlening bewaken.

Kwaliteit kost tijd. Reeds is betoogd dat het werken aan kwaliteit ook iets oplevert. Maar gelet op het feit dat het huidige niveau van vergoeding in de gesubsidieerde rechtsbijstand alom erkend te laag is, is het niet meer dan reëel dat aan degenen die investeren in kwaliteitszorg en aan de eisen voldoen een hogere vergoeding in het vooruitzicht wordt gesteld.

## De rollen van de verschillende actoren

Op basis van bovenstaande uitgangspunten en de aangegeven wegen om te komen tot een systeem van kwaliteitsborging kunnen de taken en de rollen van de verschillende actoren – het SK/R, het advocatenkantoor (de advocaat) en de raden voor rechtsbijstand – als volgt schematisch worden weergegeven.

## Schema van activiteiten en rollen

Activiteit	Taken, rollen actoren		
	SK/R	Advocaat Kantoor	Raden
Handboek kwaliteit	Stelt modelhandboek samen.  Geeft ondersteuning bij vertalen naar kantooniveau.	Vertaalt model naar kantooniveau.  Handelt conform.	
Productontwikkeling - Intercollegiale toetsing - Meting klanttevredenheid - Procesbeheersing en zelfevaluatie	Coördineert de ontwikkeling van producten. Zorgt voor overdracht.	Ontwikkelt de producten in experimenten. Is gebruiker van de producten, past ze toe.	Financiert de ontwikkelde producten.  Toetst de kwaliteit van methodieken (metatoetsing)
Auditing	Ontwikkelt systeem van auditing.  Zorgt voor de opleiding van auditors.	Laat zich periodiek auditeren.  Is auditor.	Toetst de kwaliteit van methodiek (metatoetsing)
Certificering		Vraagt certificaat aan.	Stelt de voorwaarden op toetst.  Reikt het certificaat uit inschrijffvoorwaarde is.

## Een stappenplan

Hoe realiseren we nu het een en ander? In de vorm van een stappenplan wordt weergegeven hoe alle betrokkenen, ieder vanuit hun specifieke verantwoordelijkheid, aan de slag kunnen gaan.

1 Allereerst worden onder auspiciën van het SK/R op drie van de vier wegen van kwaliteitszorg (intercollegiale toetsing, klanttevredenheidsmeting, procesbeheersing en zelfevaluatie) methodieken ontwikkeld die:

- eenvoudig van opzet en overdraagbaar zijn;
- breed toepasbaar zijn in praktijkvormen waarin gesubsidieerde rechtsbijstand wordt verleend;
- praktische relevantie hebben voor kleinere praktijken.

Een beperkt aantal advocatenkantoren zal uitgenodigd worden om, met gebruikmaking van externe expertise, de praktische methodieken te helpen ontwikkelen.

De raden voor rechtsbijstand stellen hiervoor middelen ter beschikking. Bekostigd worden:

- de kosten van externe ondersteuning;
- het tijdverlet van de deelnemende advocaten.

3 Tegelijkertijd wordt er, in nauwe samenwerking tussen het SK/R en de raden, een systeem van extern toezicht, auditing ontwikkeld. Aandachtspunt daarbij is tevens de financiering van de kosten van de opzet en het onderhoud van het systeem.

4 Advocaten(kantoren) die gebruik maken van de kwaliteitszorgsystemen en die zich onderwerpen aan de audit krijgen een hogere vergoeding uitbetaald. De politiek moet hierover overigens nog een besluit nemen. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijk besluit niet lang mag uitblijven.<sup>8</sup>

Als de stappen 1 en 2 zijn afgerond kondigen de raden aan dat binnen een nader te bepalen periode uitsluitend advocaten(kantoren) worden ingeschreven die gecertificeerd zijn. Voorwaarde voor het in aanmerking komen voor een certificaat is het gebruik maken van de ontwikkelde kwaliteitsinstrumenten en het zich met een zekere regelmaat onderwerpen aan een audit.

### **Win-win**

Alles overziende is er sprake van een uitdagend ontwikkelingstraject waarin alle actoren kunnen samenwerken vanuit helder gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden en waarbij de uitkomst voor allen een positieve kan zijn.

De rechtsbijstandverleners worden beloond voor hun inspanningen, voor de raden voor rechtsbijstand en de overheid is de prijs/kwaliteitsverhouding beter gewaarborgd en voor de klant (daar is die dan eindelijk) wordt beter inzichtelijk gemaakt dat hij goede waar voor zijn eigen bijdrage krijgt.

Ik ben mij er van bewust dat er nog een aantal vraagstukken ter uitwerking liggen. Ik noem er een paar. Hoe lang is een certificaat geldig? Hoe maak je onderscheid tussen de kwaliteit van het kantoor en van de individuele rechtsbijstandverlener? Onder welke voorwaarden en waarborgen kan een certificaat worden ingetrokken? Hoe verhoudt zich dat met het tuchtrecht? Zijn we niet bezig een bureaucratisch systeem op te tuigen? Ik zie deze en andere punten echter meer als aandachtspunten waarvoor je oplossingen kunt bedenken dan als belemmeringen om aan de slag te gaan. De tijd zal het leren.

---

<sup>8</sup> De vorige staatssecretaris heeft een koppeling aangebracht tussen een verdere verhoging van de vergoeding en het boeken van resultaten op het gebied van de kwaliteitsborging. Er zijn geen signalen dat de huidige staatssecretaris een ander standpunt is toegedaan.

mw. mr. H.C.A. de Groot

Op 8 september 2000 hebben de Nederlandse Orde van Advocaten en de Vereniging Rechtshulpinstellingen Nederland de stichting SKiR opgericht. Het SKiR staat voor Steunpunt Kwaliteitszorg*initiatieven* Rechtsbijstand. Het bestuur van de stichting bestaat uit drie leden: een lid op voordracht van de NOvA, een op voordracht van de VRN en een op voordracht van de VSAN.

De geboorte van het SKiR werd aangekondigd in 'Recht op kwaliteit'<sup>9</sup>, het eindrapport van de 'Werkgroep kwaliteit in de gefinancierde rechtsbijstand'.<sup>10</sup>

Het SKiR is vanaf 4 december 2000 operationeel. De eerste drie maanden heeft een kwartiermaakster zich bezig gehouden met de organisatie van de nieuwe stichting. Sinds 1 maart is het SKiR met de meer inhoudelijke taak begonnen.<sup>11</sup>

Het SKiR wil bijdragen aan de ontwikkeling van een samenhangend kwaliteitszorgsysteem in de rechtsbijstand. Dit betekent niet dat het SKiR gaat bepalen hoe zo'n systeem eruit gaat zien. Het SKiR heeft een ondersteunende en stimulerende taak. Het zijn de rechtsbijstandverleners zelf die bepalen op welke manier zij kwaliteit in hun dagelijks werk vormgeven. Het SKiR stelt zich wel ten doel voor de rechtsbijstand bruikbare instrumenten te (laten) ontwikkelen en die aan rechtsbijstandverleners aan te bieden. Hierbij valt te denken aan het ondersteunen van cliënttevredenheidsmetingen, procesbeheersing en zelfevaluatie, intercollegiale toetsing en het (laten) ontwikkelen van opleidingen (tot auditor).

Een tweede belangrijke taak van het SKiR is het verzamelen van informatie met betrekking tot de inspanningen die nu reeds worden geleverd als het gaat om kwaliteitszorg. Het SKiR is ervan overtuigd dat nu reeds door velen in het veld wordt gewerkt aan kwaliteitszorg. Echter dat is niet altijd zichtbaar. Een inventarisatie zou deze helderheid wel kunnen scheppen. Uiteraard speelt bij het werken aan kwaliteit het belang van de cliënt en de relatie met de cliënt een belangrijke rol. Echter, ook de rechtsbijstandverlener zelf moet er baat bij hebben. Inspanningen die worden geleverd om de kwaliteit te verhogen moeten de rechtsbijstandverlener meerwaarde opleveren. Denken over en inzichtelijk maken van de kwaliteit schept duidelijkheid over de gemaakte afspraken en duidelijkheid over de kantoororganisatie. Dit kan soms ook tijdsbesparing opleveren of voorkomt miscommunicatie.

Het SKiR wil ervoor waken dat werken aan kwaliteit een actie wordt die los komt te staan van het uiteindelijke doel: een kwaliteitszorgsysteem gemaakt voor en door rechtsbijstandverleners.

Het SKiR neemt zich dan ook voor zijn eigen cliënten het goede voorbeeld te geven en klantgericht te werken aan kwaliteitszorg op maat, waarbij wordt aangesloten op de wensen en behoeften van de rechtsbijstandverlener. Heldere communicatie is daarbij een van de pijlers. Het SKiR zal zich inspannen de rechtsbijstandverlener met regelmaat te informeren over de reeds geleverde inspanningen en die welke nog volgen. Wij stellen het zeer op prijs indien het veld zijn mening en ideeën aan ons kenbaar maakt. Ook zal het SKiR zelf initiatieven nemen het veld te betrekken bij haar werkzaamheden.

Werken aan kwaliteit kost tijd en geld. Dat is niet gering in een tijdsgewricht waarin reeds op meerdere fronten een appèl wordt gedaan op de inspanningen van de individuele advocaat. Dit klemmt des te meer wanneer het dat deel van de beroepsgroep betreft, welke zich bezighoudt met de gefinancierde rechtshulp. Niet ter discussie staat dat de daar betaalde vergoedingen, ondanks de verhoging per 1 januari 2000, nog steeds zwaar onder de maat zijn, laat staan marktconform.

---

9 Dit rapport is in november 1999 uitgebracht. Het rapport is als bijlage bij Advocatenblad 2000, nummer 6 gevoegd.

10 In deze werkgroep hadden als leden zitting vertegenwoordigers van de: NOvA, VSANadvocaten, VRI (nu VRN), VVR, RvR, MvJ. Tot het instellen van deze werkgroep is besloten op de zogenoemde rondetafelconferentie over kwaliteit in de gefinancierde rechtsbijstand van 16 en 21 september 1998.

11 Het SKiR wordt sinds 1 maart 2000 bemenst door de volgende personen: Hilda de Groot, directeur, Gerrie van der Meer-Overwater, kwaliteitsmedewerker, Wilma de Smit, secretariaat. Hilda de Groot is ook twee dagen per week werkzaam als advocaat in Rotterdam. Het SKiR heeft ruimte gehuurd in het gebouw van de NOvA, Neuhuyskade 94, 2596 XM Den Haag.

Toch stelt het SKiR voor zich in eerste instantie te richten op die advocaten met een praktijk waarvan een substantieel deel bestaat uit gefinancierde rechtsbijstand en op de medewerkers van de Bureaus Rechtshulp.

Deze keuze is niet gemaakt omdat het met de kwaliteitszorg in de gefinancierde rechtsbijstand slechter zou zijn gesteld dan elders.

Echter er is een in intensiteit toenemende druk vanuit de politiek om in het kader van de verantwoording van publieke middelen de kwaliteit in de gefinancierde rechtsbijstand meer zichtbaar te maken.

Zo doet zich de mogelijkheid voor twee vliegen in een klap te slaan.

Enerzijds ligt hier een mogelijkheid de positie van de deelnemers aan het systeem van gefinancierde rechtsbijstand te versterken en het is reeds eerder genoemd, werken aan kwaliteit moet in de visie van het SKiR ook de rechtsbijstandverlener een meerwaarde opleveren. De inspanningen versterken de rechtsbijstandverlener op inhoudelijk en organisatorisch vlak.

Anderzijds komt het tegemoet aan de reeds genoemde politieke druk, om reden waarvan de beroepsorganisaties een nog dwingender beroep op diezelfde politiek kunnen doen over te gaan tot het invoeren van de tweede tranche als het gaat om de verhoging van de vergoedingen.

Voormalig staatssecretaris Cohen zei het al: 'Ik praat nu met de advocatuur over een kwaliteitszorgsysteem. Naarmate duidelijker is dat daar echt aan gewerkt wordt, zal het voor mij gemakkelijker zijn om het kabinet ervan te overtuigen dat verdere stijging urgent is'.<sup>12</sup>

Bent u naar aanleiding van het bovenstaande geïnteresseerd geraakt, dan verzoeken wij u contact met ons op te nemen. Het SKiR zou graag met een aantal advocatenkantoren en bureaus rechtshulp experimenten willen beginnen. Teneinde enigszins tegemoet te komen aan de belasting die dit in eerste instantie met zich meebrengt voor de deelnemende kantoren, zal het SKiR zich inspannen te bemiddelen in de verkrijging van een financiële tegemoetkoming. Niets let u dan ook meer, pak de telefoon (070-335 35 42) of stuur een e-mail naar SKiR@balienet.nl. Wij zijn er klaar voor!

*Praktische instrumenten om te werken aan kwaliteit*

**Opbouw Handleiding Kwaliteitstoets**

De handleiding volgt de nummering van de kwaliteitstoets rechtshulp, met uitzondering van een door ons toegevoegd nummer 13a. Waar mogelijk verwijzen wij door cursieve kopregels naar de onderwerpen die in de kwaliteitstoets onder elk nummer zijn vermeld.

- A Verordeningen
- B Vakinhoudelijke kwaliteit
- C Kantoororganisatie

**Vorbereidingsparagraaf ‘Het opstellen van kwaliteitsdocumenten’**

*Clïënt - Advocaat intake*

- 1 Onderzoek belangentegenstelling
- 2 Vaststelling van aard en omvang opdracht
- 3 Oirbaar belang
- 4 Inschatting haalbaarheid wens cliënt
- 5 Financiële consequenties
- 6 Acceptatie van de opdracht

*Clïënt – Advocaat uitvoering*

- 7 Postbehandeling
- 8 Vastlegging cliënt- en zaakgegevens
- 9 Inschakelen van derden
- 10 Communicatie met de cliënt
- 11 Bereikbaarheid advocaat
- 12 Telefonische communicatie
- 12a Elektronische communicatie, e-mail
- Vervanging bij afwezigheid advocaat
- 13a Afsluiting dossier

*Clïënt – Advocaat Administratie*

- 14 Zakenadministratie
- 15 Financiële administratie
- 16 Dossierbeheer
- 17 Archivering
- 18 Meten financiële resultaten bedrijfsvoering

*Clïënt – Advocaat kwaliteitsinstrumenten*

- Klantenevaluatie
- Interne klachtenregeling
- Klachten- en geschillenregeling Advocatuur
- Interne opleidingsregeling
- Systeem voor intervisie binnen het eigen kantoor

**Afsluitende paragraaf ‘Hoe nu verder?’**

**Bijlagen**

- Ia Intake, voorbeeldprocedure
- Ib Opdrachtbevestiging, voorbeelden
- II Interne post, voorbeeldprocedure
- IIIa Indeling advocatenpraktijk naar rechtsgebied, volgens KantoorVergelijkende Rapportage
- IIIb Indeling volgens Raad voor de Rechtsbijstand
- IV Aanmaken dossier, voorbeeldprocedure
- V Documentenbeheer, voorbeeldprocedure

VI	Beheer cliënt- en zaakgegevens, voorbeeldprocedure
VII	Archivering, voorbeeldprocedure
VIII	Overzicht wettelijke bewaartermijnen
IX	Intakegesprek, voorbeeldprocedure
X	Agendabeheer, voorbeeldprocedure
XI	Termijnbewaking, voorbeeldprocedure
XII	Telefonische communicatie, voorbeeldprocedure
XIIIa	Tijdschrijven, voorbeeldprocedure
XIIIb	Codelijst tijdschrijven
XIV	Declareren, voorbeeldprocedure
XV	Doorbetalingsopdracht derdengeld, voorbeeldformulier
XVI	Klantenevaluatie, voorbeeldformulier
XVII	Klachtenbehandeling, voorbeeld interne procedure
XVIII	Interne opleidingen, voorbeeldprocedure

## **Opbouw Handleiding<sup>14</sup>**

De handleiding volgt de indeling van de Kwaliteitstoets Rechtshulp. Voor elke vraag van de Kwaliteitstoets beschrijven wij, wat de bedoeling is en hoe u aan de regels van de kwaliteitszorg kunt voldoen. Wij werken dit zoveel mogelijk uit in concrete richtlijnen, voorbeelden of modellen die in bijlagen op de diskette zijn opgenomen. Ook verwijzen wij naar vindplaatsen voor documentatie, regels en richtlijnen elders. Wij beklemtonen dat deze voorbeelddocumenten hulpmiddelen zijn. U bepaalt zelf op welke wijze u aan de betreffende norm wilt voldoen.

Als deze handleiding instructies geeft, dan zijn deze dus steeds bedoeld als voorstellen, voorbeelden en hulpmiddelen, niet als voorschriften. Wij willen geen schoolmeester zijn. Wij realiseren ons bovendien, dat de praktijk buitengewoon gevarieerd is en niet in enkele voorbeelden en modellen te vangen. U vindt in deze handleiding ongetwijfeld voorbeelden die op uw situatie niet van toepassing zijn. Wij hopen u niettemin voldoende bruikbaar te bieden.

### **Vorbereidingsparagraaf 'het opstellen van kwaliteitsdocumenten'**

Een juridische procedure staat of valt met goede stukken, die alle argumenten in een zaak ondersteunen. Met een kwaliteitstoets is het eigenlijk net zo. Uitwerking van de normen van de kwaliteitstoets vraagt om schriftelijke vastlegging in de vorm van procedures, instructies of andere kwaliteitsdocumenten en daarnaast om toepassing hiervan in de praktijk. Het beschrijven van de werkprocessen van het kantoor heeft een tweeledig doel: evalueren en verbeteren van de werkprocessen en het vastleggen van afspraken hierover om zo te voldoen aan de normen. Bij een eventuele beoordeling (audit) van de kwaliteitstoets op het kantoor wordt door de kwaliteitsdocumenten en de uitwerking in de praktijk inzichtelijk gemaakt op welke wijze het kantoor aan de normen voldoet.

Het vastleggen van een werkproces in een procedure geschiedt door het beantwoorden van de volgende vragen:

- welk (werk)proces willen we vastleggen?
- wat zijn de normen hiervoor?
- wat zijn de stappen binnen het (werk)proces (invoer, doorvoer, uitvoer)?
- hoe worden deze stappen uitgevoerd (m.b.v. faciliteiten, andere documenten etc.)?
- wie voert de stappen uit (secretaresse, advocaat, administrateur etc.)?

Belangrijk is dat een procedure een beschrijving is van de dagelijkse praktijk en datgene vastlegt wat door de norm geëist wordt. Voor een aantal werkprocessen is het verstandig deze op schrift te stellen. In andere gevallen kan met een verwijzing naar bestaande documenten worden volstaan.

### **A Verordeningen**

De Advocatenwet, de gedragsregels en de verordeningen van de Nederlandse Orde van Advocaten veronderstellen wij in deze handleiding bekend. Behalve in schriftelijke vorm kunt u deze elektronisch raadplegen op [www.balieten.nl](http://www.balieten.nl).

### **B Vakinhoudelijke kwaliteit**

Kwaliteit begint bij vakkennis. Voor uw cliënt is dat het belangrijkste, maar tegelijk het moeilijkst te beoordelen. Voor 'harde' kwaliteitstoetsing moeten we ons behelpen met de formele vereisten aan de (permanente) opleiding. Het aanbod aan opleidingen en cursussen is ruim en bekend: zie de rubrieken in het Advocatenblad, de Cursuswijzer permanente opleiding (NOVA) en de brochures van opleiders.

Wanneer een brochure niet onmiddellijk aansluit bij uw actuele opleidingsbehoefte of interesse, is het te overwegen deze informatie te concentreren bij één van uw kantoorgenoten, bijvoorbeeld een secretaresse die het materiaal opslaat en regelmatig schoont op uiterste houdbaarheidsdatum.

Duidelijkheid over de gewenste mate van specialisatie van het kantoor, over de aard van de specialisaties en de verdeling over de advocaten is één van de belangrijkste onderdelen van

---

<sup>14</sup> De tekst van de 'handleiding kwaliteitstoets' en van de bijlagen is van de hand van ir. B.J. Aris, mr. drs. M.J.O.M. de Haas en D. Hulsteijn, adviseurs bij RaymakersKayser, bureau voor personeel & organisatie. Zij adviseren advocaten- en notariskantoren over vraagstukken van beleid en organisatie, waaronder kwaliteitszorg. Ir. B.J. Aris heeft in samenwerking met de Nederlands Orde van Advocaten de 'Quickscan Advocatenkantoor' ontwikkeld.

het beleid van een kantoor. Deze duidelijkheid bevordert bovendien een doelmatige keuze uit het brede opleidingsaanbod.

## **C Kantoororganisatie**

De kwaliteit van de kantoororganisatie is het eigenlijke onderwerp van deze handleiding. Daarbij concentreren wij ons op de betekenis van de kantoororganisatie voor de relatie met de cliënt. Het 'primaire proces' staat dus centraal: de behandeling van zaken en cliënten. Maar wij ontkomen er niet aan, ook de verschillende ondersteunende onderdelen en processen van de organisatie te behandelen, waar deze een noodzakelijke voorwaarde vormen voor de kwaliteit van het primaire proces. Postbehandeling, registratie en administratie, dossierbeheer en archivering zijn zulke onderdelen.

### *Cliënt - Advocaat: Intake*

Kwaliteit staat of valt met het nakomen van afspraken. Om te kunnen nagaan of dat gebeurt, is het maken en vastleggen van die afspraken een voorwaarde. Tegelijkertijd geldt dat duidelijkheid over de afspraken van primair belang is voor de verwachtingen van de cliënt en dus voor de kwaliteit van de relatie met de cliënt. Het grootste deel van de klachten komt voort uit gebreken in de communicatie; goede communicatie begint met duidelijke afspraken.

De advocaat bij wie zich een cliënt met een nieuwe zaak meldt, gaat het liefst onverwijld aan de slag. Het vastleggen van de gegevens van cliënt en zaak, van de afspraken over de behandeling, de controle op conflicterende en onoirbare belangen lijken dan hinderlijke formaliteiten. Dat de kwaliteit van de behandeling, van de organisatie en de relatie met de cliënt juist op dit moment bepaald wordt door de rust en het geduld om die formaliteiten te doorlopen zullen weinigen van u ontkennen. Het navolgende beschrijft, hoe u dit zo efficiënt en snel mogelijk kunt doen.

Voor de verschillende onderdelen van de intake – gesprek, controle, acceptatie, bevestiging – doet het kantoor er verstandig aan een procedure te volgen die uitmondt in de registratie volgens een checklist en in het opstellen en verzenden van de opdrachtbevestiging. Voorbeelden van een intakeprocedure en van opdrachtbevestigingen zijn opgenomen in bijlage I. Op p. vindt u een voorbeeld van het model intakeformulier/checklist van de Orde (op de diskette staat het formulier in zijn geheel). Ook wanneer u dit model niet (volledig) toepast, kunt u het gebruiken als voorbeeld voor de checklist en het formulier van uw kantoor.

### *1 Onderzoek belangentegenstelling*

De advocaat (diens kantoorgenoten inclusief) mag zich niet met de behartiging van de belangen van twee of meer partijen belasten indien de belangen van deze partijen tegenstrijdig zijn of een daarop uitlopende ontwikkeling aannemelijk is. Blijkt van zo'n tegenstrijdig belang pas, wanneer de behandeling van de zaken is aangevangen, dan zal het kantoor zich uit beide zaken moeten terugtrekken. Het is dus in ieders belang om een mogelijk conflicterend belang in een zo vroeg mogelijk stadium vast te stellen.

Om een tegenstrijdig belang te kunnen vaststellen moet duidelijkheid verkregen worden over de identiteit van de (mogelijke) tegenpartij van de cliënt. De gedragsregel verbiedt op te treden, wanneer deze tegenpartij in dezelfde zaak door (het kantoor van) de advocaat wordt bijgestaan. De advocaat zal echter ook moeten nagaan, of de kans bestaat dat de tegenpartij een vaste cliënt is van kantoor. Ten eerste zal het voor de vaste cliënt moeilijk te accepteren zijn, dat het kantoor tegen hem of haar optreedt en zijn belang in de nieuwe zaak niet kan behartigen. Ten tweede, het kantoor beschikt door eerdere bijstand over informatie over de tegenpartij.

Controle op tegenstrijdig belang kan dus niet beperkt blijven tot een vergelijking van de gegevens van tegenpartij van de nieuwe cliënt met partijen in lopende zaken; alle relaties van het kantoor dienen daarbij betrokken te worden, ongeacht of deze partij zijn in lopende zaken. Naast het gedragsrechtelijke aspect is dat een zaak van goed relatiebeheer en daardoor een zakelijk belang van het kantoor.

Voor de controle op tegenstrijdig belang zal de advocaat zelf direct toegang moeten hebben tot het bestand van zaken met partijnamen én tot het relatiebestand. In een eenmanspraktijk zal dat tot weinig problemen leiden. Naarmate er sprake is van een groter samenwerkingsverband, is het beter een vaste medewerker van het kantoor, bijvoorbeeld een secretaresse of administrateur, de controle te laten uitvoeren. Deze heeft dan immers het beste overzicht van de zaaks- en relatiebestanden. Zelfs in de meest up to date en complete bestanden kunnen conflicterende gegevens over het hoofd gezien worden. De (mogelijke) tegenpartij kan bij de nieuwe cliënt onder een andere naam bekend zijn dan in het bestand van kantoor, bijvoorbeeld als het gaat om de naam van een grootaandeelhouder of (de handelsnaam van) diens onderneming.

Het zaaks- en relatiebestand van het kantoor zal zoveel mogelijk dergelijke achterliggende gegevens moeten bevatten. Ook dan is het nodig om niet alleen op naam, maar ook op andere gegevens zoals de postcode te controleren.

Veel kantoren kennen een extra controle op conflicterend belang door bijvoorbeeld wekelijks een lijst van nieuwe zaken met de partijgegevens onder alle kantoorgenoten te circuleren.

In samenwerkingsverbanden met notarissen krijgt de controle op tegenstrijdig belang nog een extra dimensie door de notariële regels voor interdisciplinaire samenwerking. Wij verwijzen naar de regels van de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (notaristelefoon (0900) 346 93 93).

De aanbevelingen:

- leg de wijze van controle op conflicterend belang en de taken van de verschillende kantoorgenoten vast in een procedure; deze kan onderdeel zijn van de intakeprocedure van het kantoor
- controleer onmiddellijk zodra een cliënt zich met een nieuwe zaak meldt op conflicterende belangen in lopende dossiers, maar ook met andere relaties
- leg de controle bij één vaste medewerker, zonodig met een vervanger
- neem zoveel mogelijk de achterliggende gegevens van de cliënten (privé-zakelijk, handelsnaam, zuster-, moeder- en dochtervennootschappen) in het relatiebestand op
- circuleer frequent een overzicht van nieuwe zaken onder alle kantoorgenoten

## 2 *Vaststelling van aard en omvang opdracht*

De aard en de omvang van de zaak zijn onderwerp van het eerste contact met de cliënt, van de registratie door de advocaat en van de opdrachtbevestiging. De advocaat moet zich ervan verzekeren, dat de acties die hij zich in de nieuwe zaak voorneemt, passen in het kader van de opdracht en de verwachtingen van cliënt. Hoe duidelijk dit ook is besproken, de ervaring leert dat zonder schriftelijke bevestiging ervan er een gerede kans blijft op verschillende interpretaties door advocaat en cliënt. Vastlegging voorkomt teleurstellingen.

Registratie van de aard en omvang van de zaak kan tevens van belang zijn voor de hoogte van het tarief en is in ieder geval nodig om een goed inzicht te krijgen in de aard van de praktijk.

## 3 *Oirbaar belang*

Voor de uitwerking van de toetsing op oirbaar belang verwijzen wij naar de richtlijn ter voorkoming van betrokkenheid in criminele zaken (<https://www.balienet.nl>). Navolging van deze richtlijn is een voorwaarde om verdenking van heling of andere strafbare feiten te vermijden.

In een samenwerkingsverband zal de éne advocaat meer inzicht hebben in de risico's van betrokkenheid bij criminele zaken dan de ander. In dit verband kan die ervaring benut worden door af te spreken dat in geval van twijfel een kantoorgenoot dient te worden geraadpleegd.

## 4 *Inschatting haalbaarheid wens cliënt*

De cliënt toetst het resultaat van de dienstverlening aan zijn verwachtingen. Niet zelden zijn deze hoger gespannen dan de realiteit rechtvaardigt. Het is daarom zaak in een vroeg stadium de verwachtingen expliciet te maken, te toetsen aan de realiteit en zonodig te vervangen door realistische verwachtingen. Een belangrijk deel van de eerste contacten met de cliënt zijn hieraan gewijd. De advocaat verwoordt ten slotte de verwachtingen, die de cliënt van zijn bijstand én van de resultaten ervan mag hebben, in de opdrachtbevestiging.

Bespreking van de haalbaarheid zal niet altijd reeds in het intakegesprek mogelijk zijn, omdat de advocaat dan nog niet over alle informatie beschikt. Het is verstandig, er een gewoonte van te maken zo spoedig mogelijk de cliënt - bij voorkeur schriftelijk - te informeren over de prognose in zijn zaak en belangrijke veranderingen daarin.

## 5 *Financiële consequenties*

Bij aanvang van de zaak worden ook de financiële gevolgen besproken en zoveel mogelijk vastgelegd. De cliënt moet zelf reële afwegingen kunnen maken, ook financieel.

De volgende financiële aspecten van de zaak zijn tijdens het eerste gesprek én in de opdrachtbevestiging aan de orde:

- de vraag, of de cliënt in aanmerking komt voor een (voorwaardelijke of voorlopige) toevoeging en de hoogte van de eigen bijdrage
- het honorarium van de advocaat: ófwel het uurtarief en, zo mogelijk, een raming van de te besteden tijd; ófwel een uitgewerkte offerte met alle kosten dan wel een andere prijsafsprake
- de bijkomende kosten zoals griffierecht, kantoorkosten, kosten van derden etc.

- de kans op en de gevolgen van de mogelijke uitspraken van de rechter over de proceskosten
- de wijze en frequentie van declareren, mate van specificatie van verrichtingen en kosten, eventuele voorschotten en de verrekening ervan
- indien toepasselijk, de afspraken en regels voor het ontvangen en beheren van gelden voor de cliënt
- overige alle algemene voorwaarden met mogelijke financiële consequenties voor de cliënt, zoals betalingstermijnen, incassoregeling, aansprakelijkheidsbepalingen

## 6 *Acceptatie van opdracht*

Nadat alle relevante zaken in het intakegesprek aan de orde zijn geweest, beoordeelt de advocaat – na controle op conflicterend belang en zonodig de oirbaarheid – of hij de zaak kan aannemen en bevestigt dit, samen met al hetgeen besproken is. Zoveel mogelijk wordt de uitdrukkelijke instemming van de cliënt met de opdrachtbevestiging gevraagd, bijvoorbeeld door ondertekening van een kopie. Hiermee eindigt de intakefase.

Liefst beschikt het kantoor over een vast model voor de opdrachtbevestiging. De vaste elementen daarin zijn hierboven aan de orde geweest: aard en omvang, termijnen, financiële consequenties. Algemene voorwaarden van het kantoor, waaronder deelname aan de klachtenregeling, kunnen in of bij de opdrachtbevestiging worden opgenomen.

Voorbeelden van de intakeprocedure en de opdrachtbevestiging (met en zonder offerte): zie bijlage Ia en Ib. Voor checklist en intakeformulier verwijzen wij naar het model van de Nederlandse Orde van Advocaten.

### *Cliënt- Advocaat: Uitvoering*

Elke zaak is uniek en de behandeling ervan steeds weer anders. De kwaliteit van de uitvoering berust aan de ene kant op de kwaliteit van de 'input': de vakbekwaamheid van de advocaat. Dit is onderwerp van opleiding (zie B, Vakinhoudelijke kwaliteit) en van het beleid van kantoor voor de aanname van (nieuwe) advocaten en komt in dit hoofdstuk niet aan de orde.

Aan de andere kant berust de kwaliteit van de uitvoering in niet onbelangrijke mate op de kwaliteit van de werkprocessen zoals communicatie, registratie en vastlegging. Uit cliënten-enquêtes blijken juist deze processen bepalend voor de tevredenheid: is de advocaat bereikbaar, heeft hij de relevante informatie paraat, belt hij tijdig terug, houdt hij de cliënt op de hoogte.

## 7 *Postbehandeling*

Het kantoor zal willen waarborgen dat alle binnenkomende post en berichten zo spoedig mogelijk na ontvangst bij de geadresseerde advocaat of diens vervanger terecht komen. Dit gebeurt door:

- het opstellen en uitvoeren van een interne postprocedure (zie voorbeeld bijlage II)
- het opnemen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van de postbehandeling in de functiebeschrijvingen van werknemers (secretariaat, receptie)

## 8 *Vastlegging cliënt- en zaakgegevens*

### *Aanmaken dossier en dossierkenmerk*

Zodra een nieuwe zaak is geregistreerd krijgt deze in de administratie (in de computer of ander systeem) een uniek nummer. Dit wordt vermeld op het 'fysieke' dossier. Van belang is dat ieder dossier een vaste indeling kent: zie eveneens voorbeeld bijlage IV.

Sommige automatiseringssystemen maken bij registratie van de administratieve dossiergegevens tegelijk een digitaal dossier aan, een elektronische map voor alle documenten in de zaak. Is dit niet het geval, dan zal het kantoor zelf zorgen voor een uniforme systematiek voor het opslaan en bewaren van deze informatie en documenten.

Soms zullen op het moment van registratie van een nieuw dossier nog niet alle gegevens bekend zijn. De advocaat of diens secretaresse vult deze dan zo spoedig mogelijk aan. In dit verband is het belangrijk, dat er bij de advocaat of diens secretaresse maar ook centraal een (periodiek) overzicht is van dossiers met incomplete gegevens. De nalatigen kunnen dan eveneens periodiek gerappelleerd worden. Aldus kan het risico van hiaten verkleind worden.

### *Invoeren en bijwerken gegevens*

De gegevens die zijn vastgelegd in de checklist intakegesprek zijn bedoeld om te worden ingevoerd en bewaard in een centrale administratie. De mogelijkheden voor een efficiënte registratie en administratie zijn door de geautomatiseerde systemen voor de advocatenpraktijk sterk vergroot.

Een goede registratie van de cliënt- en zaakgegevens heeft verschillende functies:

- correspondentie in de zaak
- controle op conflicterend belang in nieuwe zaken
- overzichten van cliënten en zaken ten behoeve van commerciële doeleinden, managementinformatie over de aard en ontwikkeling van de praktijk

Bij elke cliënt hoort een 'account manager'. Voor het woord 'account manager' mag u elk ander woord gebruiken, zolang het op uw kantoor maar duidelijk is dat daarmee de advocaat bedoeld wordt die verantwoordelijk is voor de relatie met de cliënt. Bij incidentele cliënten zal de betekenis van het account management beperkt zijn, bij grote kantoorcliënten is dat anders.

Bij elke zaak moet aangegeven worden welke advocaat verantwoordelijk is voor de behandeling (dit kan immers een andere zijn dan de account manager) en welke andere advocaten in de zaak werken. Gebruikelijk is, tevens te registreren op welk rechtsgebied de zaak ligt. Het verdient de voorkeur hierbij een algemene indeling en codering te volgen, bijvoorbeeld die van het KantoorVergelijkend Onderzoek van het EIM of van de Raden voor Rechtsbijstand (bijlage IIIa en IIIb). Veel advocaten zijn geneigd tot zeer gedetailleerde rubricering. Dat leidt niet tot zinnige informatie, omdat de praktijkgebieden dan te klein worden en incidentele zaken een grote invloed hebben op de informatie.

Buiten deze basisgegevens kunnen voor het doel van de praktijkinformatie nog allerlei gegevens opgenomen worden, zoals branche, verjaardagen, verwijzers en aanbengers. Aangezien elk gegeven uw administratie belast en daarmee de kans op tijdige en volledige registratie verkleint, is het goed u steeds af te vragen hoeveel nut u van dat gegeven in de praktijk verwacht. Het is beter om een beperkt aantal gegevens tijdig en volledig te registreren dan een groot aantal gegevens incompleet en te laat.

In bijlage IV is een voorbeeld opgenomen van een procedure waarmee een dergelijke systematiek wordt vastgelegd.

#### *Kenmerken stukken, waarborgen toegankelijkheid*

Het fysieke en het elektronische dossier moet voor uzelf en uw kantoorgenoten toegankelijk en hanteerbaar zijn. U kent wellicht de ergernis van het zoeken naar en in dossiers, zowel in de papieren als in de elektronische versie. Even irritant, maar bovendien riskant, is onduidelijkheid over de versie en status van een document: welk concept heeft u voor ogen, is het de eindversie, is het commentaar van de cliënt al verwerkt? Dit alles is te voorkomen met heldere afspraken over het inrichten van het fysieke en elektronische dossier, en door uniforme kenmerken die zowel de aard als de versie van de documenten aangeven. Verder is het nuttig voor het bestuderen en bespreken van opeenvolgende concepten wanneer de wijzigingen worden aangegeven (bijvoorbeeld door het lettertype of in de kantlijn).

De afspraken over dossierinrichting en documentbeheer zijn onder meer gericht op een soepele overname van de behandeling (zie ook onder paragraaf 13) door een collega en een goed en direct inzicht in de status van een zaak.

Voorbeelden:

- stempels met woorden concept/definitief/vervallen
- hanteren van een voettekst in de documenten met de volgende afkortingen
  - soort stuk (onderwerp)
  - datum
  - versie
  - initialen advocaat
  - initialen secretaresse
- opslaan van documenten op basis van een vergelijkbare systematiek als eerder beschreven
- zie ook de voorbeeldprocedure documentenbeheer opgenomen in bijlage V

#### *Waarborgen vertrouwelijkheid*

De vertrouwelijkheid die de advocaat betracht komt tot uiting in het beheer van de automatisering en de regels voor toegang tot het systeem. Op de elektronische communicatie komen wij terug in paragraaf 12a. Ook de inrichting en orde in het kantoor is hiermee gemoeid. Dossiers met zichtbare opschriften op open planken, direct toegankelijk voor willekeurige bezoekers, geven een cliënt niet veel vertrouwen in de vertrouwelijkheid. Ook het opruimen van het bureau door de advocaat is in dit verband van belang. Het kantoor zal zich dus moeten beraden op de opslag, het bewaren en de toegankelijkheid van lopende dossiers, elektronisch en fysiek.

Dit alles is uitgewerkt in het voorbeeld van een procedure in bijlage VI: de toegankelijkheid, autorisatie en de vertrouwelijkheid komen aan bod in deze procedure.

### *Archiveren dossier*

In de archieven zijn de dossiers terug te vinden van alle zaken die het kantoor heeft behandeld. Een goed archief is toegankelijk en overzichtelijk. Er zijn daarom algemeen geldende afspraken gemaakt over de inrichting en het bijhouden van het archief. De verantwoordelijke archiefbeheerder houdt hierop toezicht.

Voordat het dossier gearchiveerd kan worden – bij voorkeur ter gelegenheid van de einddeclaratie - gaat de advocaat na, of alle uren en kosten in het dossier gedeclareerd zijn, voorschotten en derdengelden zijn verrekend, doorbetaald of geretourneerd, declaraties van derden zijn betaald.

Tevens zijn er afspraken gemaakt over de wijze van het opschonen van dossiers. Alle concepten kunnen worden verwijderd alsmede correspondentie en andere stukken 'zonder inhoud'. Van de cliënt ontvangen en andere (originele) stukken worden aan de cliënt geretourneerd. Dit kunt u ook doen wanneer u twijfelt of u een bepaald document kunt vernietigen.

Het papieren en het elektronische archief hebben een logische en toegankelijke indeling. De praktijk leert dat het uitgeven van een apart archiefnummer daaraan een nuttige bijdrage levert. Dit maakt het immers mogelijk, dossiers op te slaan in de volgorde waarin zij voor archivering aangeboden worden. Wanneer dossiers op het oorspronkelijk dossiernummer worden opgeslagen, moeten deze immers vaak tussen al gearchiveerde dossiers ingepropt worden of moet er willekeurig – dus achteraf te groot of te klein blijvende – tussenruimte gelaten worden.

Uitgifte van aparte archiefnummers vereist wel, dat de archiefbeheerder een sluitend register bijhoudt, dat dossier- en archiefnummers koppelt.

### *Aanhouden wettelijke bewaartermijnen*

Bij de aanbidding ter archivering zal de advocaat moeten aangeven gedurende welke periode het dossier bewaard moet blijven. De meeste bewaartermijnen liggen vast in de wet, al of niet met het oog op de verjaring van aansprakelijkheidsrisico's. De bewaartermijn wordt op het dossier en in het archiefregister genoteerd; automatisering van dit register maakt het mogelijk om periodiek een lijst van te vernietigen dossiers te produceren. De bewaartermijn wordt eveneens aan de cliënt gemeld.

Een voorbeeld van een archiveringsprocedure is opgenomen in bijlage VII. Bijlage VIII bevat een overzicht van de wettelijke bewaartermijnen.

## *9 Inschakelen van derden*

### *De cliënt wordt op de hoogte gesteld*

De advocaat schakelt met een zekere regelmaat derden in ten behoeve van de cliënt: de procureur, rolwaarnemer, deurwaarder, taxateur en vele anderen. Uiteraard wordt de cliënt daarvan op de hoogte gesteld.

### *De geleverde dienst wordt door de advocaat beoordeeld*

De advocaat heeft voorts, naarmate de werkrelatie met de derde vaster is en naarmate de cliënt zelf minder invloed heeft op de keuze, een grotere verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van deze derden. Dit betekent dat de advocaat en zijn kantoorgenoten de kwaliteit van de geleverde diensten beoordelen en aan die beoordeling conclusies verbinden.

Praktische instrumenten om deze verantwoordelijkheid te dragen zijn de volgende:

- vaste relaties met, inschakeling van geselecteerde procureurs, deurwaarders, experts enzovoorts
- selectie op grond van ervaringen, specialisaties, kwaliteiten of referenties (eventueel: gecertificeerd)
- jaarlijkse evaluatie en zonodig aanpassing van de selectie
- interne vastlegging van de gegevens van deze derden, direct toegankelijk en kenbaar voor iedere kantoorgenoot
- inhoudelijke controle van de geleverde dienst door de advocaat. Bij twijfel of klachten worden bestaande tucht- en klachtenregelingen benut
- in de communicatie met de cliënt (schriftelijk of telefonisch) wordt melding gemaakt van het gebruik van diensten van derden. Deze melding is terug te vinden in de dossierstukken (brieven c.q. telefoonnotities)

## *10 Communicatie met de cliënt*

### *Gepaste communicatie*

De advocaat geeft de cliënt - gevraagd en ongevraagd - begrijpelijk advies en uitleg over de zaak en de gevolgen van gebeurtenissen en handelingen. Daarbij wordt gebruik van 'vakjargon'

door de advocaat zo veel mogelijk vermeden. Ook indien zich vertraging voordoet, wordt de cliënt tijdig geïnformeerd - ongeacht of de oorzaak van de vertraging bij het advocatenkantoor of bij derden ligt. Als de vraag van de cliënt beter in een bespreking kan worden behandeld, maakt de advocaat daartoe een afspraak met de cliënt. In bijlage IX is een voorbeeldprocedure voor het voeren van een intakegesprek opgenomen.

#### *Korte wachttijden bij ontvangst van cliënt*

Een cliënt, die op de afgesproken tijd op uw kantoor verschijnt, behoort niet te wachten en zeker niet meer dan enkele minuten. De receptie heeft de instructie de aankomst van de cliënt onmiddellijk te melden. U heeft eventuele voorgaande afspraken zó gepland, dat u ruim voldoende marge heeft om op tijd beschikbaar te zijn voor de nieuwe. Het is goed om eens bij uzelf na te gaan, wat de ervaringsregels zijn. Voor het kantoor kunnen hieraan ook algemene richtlijnen ontleend worden.

Is een langere wachttijd voor de cliënt wérkelijk onvermijdelijk, dan kunt u de receptionist vragen de cliënt excuses en koffie aan te bieden, alsmede deze te informeren over de duur van de vertraging.

Een voorbeeld voor een structuur van het agendabeheer is opgenomen in bijlage X.

#### *Toesturen van processtukken zo tijdig mogelijk*

De kwaliteitstoets vraagt dat u de cliënt processtukken, al of niet voorzien van een toelichting, onverwijld maar uiterlijk binnen een week toestuurt. Ook uw secretaresse is van deze regel op de hoogte. Zodra u een processtuk ontvangt en dit niet direct doorstuurt, kunt u of uw secretaresse de actie 'doorsturen' op ten hoogste 3 of 4 dagen later in de agenda noteren. Wanneer u een processtuk van een schriftelijke toelichting wilt voorzien, is dat geen reden om deze termijn te overschrijden. Desnoods stuurt u de cliënt het stuk direct toe en kondigt u uw toelichting aan.

#### *Hanteren van een overdraagbaar systeem van termijnbewaking*

Het kantoor hanteert een vaste procedure voor het noteren van alle termijnen in en buiten procedures in de (termijn-)agenda van de advocaten. Een voorbeeld van een procedure voor termijnbewaking is opgenomen in bijlage XI. Ook wanneer het kantoor beschikt over een aparte roladministratie die de advocaat tijdig wijst op het verstrijken van een termijn blijft het nodig dat de advocaat of diens secretaresse ook zelf de termijnen noteert en bewaakt. In geval van afwezigheid moet de vervanger van de advocaat in een oogopslag de termijnen kunnen zien.

#### *Tijdig laten goedkeuren van stukken door cliënt*

Bij het noteren van de termijnen in de agenda moet rekening gehouden worden met de tijd die nodig is om de cliënt de in te dienen stukken toe te zenden en te laten goedkeuren. Het heeft de voorkeur om het toesturen van de stukken aan de cliënt apart in de agenda te noteren op een datum die ruim voldoende tijd laat voor (verwerking van) commentaar en indiening.

#### *Informeren van de cliënt over de tijdsverantwoording en declaratie*

In het intakegesprek heeft de advocaat de cliënt op de hoogte gebracht van de wijze van tijdschrijven en declareren. Als regel declareert de advocaat zijn tijd en de kosten maandelijks, voorzien van een duidelijke specificatie. Wanneer blijkt dat van de afspraken of ramingen die bij aanvang van de zaak gemaakt zijn, afgeweken moeten worden, stelt de advocaat de cliënt daarvan tijdig en schriftelijk op de hoogte.

### 11 *Bereikbaarheid advocaat*

Dat de bereikbaarheid van de advocaat een belangrijk onderdeel is van de kwaliteit van de praktijkvoering en de tevredenheid van de cliënt behoeft hier geen betoog. Verreweg de meest kantoren hebben adequate afspraken en systemen om die bereikbaarheid optimaal te maken. Die betreffen tenminste de volgende zaken:

- het kantoor is tenminste gedurende de normale kantoortijden (8.30-17.30) goed bereikbaar, hetgeen ook intern en extern bekend is. Antwoordapparaten gedurende de werkdag, bijvoorbeeld tijdens lunchtijd, zijn uit den boze
- het kantoor heeft vastgesteld of en hoe van doorkiesnummers gebruik gemaakt wordt: niet, via de secretaresse of rechtstreeks de advocaat, vermelding in de correspondentie, terugschakeling naar de receptie
- het kantoor beschikt over voldoende technische capaciteit en personele bezetting om alle binnenkomende gesprekken snel te beantwoorden en af te handelen
- het kantoor beschikt over een systeem waardoor de advocaat gedurende de werkdag op kantoor steeds bereikt kan worden: bijvoorbeeld via doorkiezen, via de secretaresse, per gsm of pieper. Bij de receptie of secretaresse is bekend wanneer en hoe de advocaat ook elders in spoedgevallen bereikt kan worden (zie bijlage XII)

- degene die de telefoon beantwoordt als de advocaat niet beschikbaar is heeft inzicht in diens agenda en kan aangeven wanneer de advocaat zal terugbellen of kan worden teruggebeld
- het systeem voor het doorgeven van telefonische boodschappen waarborgt dat deze de advocaat bij de eerst mogelijk gelegenheid bereiken
- het kantoor heeft een richtlijn voor het tijdig terugbellen van cliënten: zo spoedig mogelijk, maar in ieder geval dezelfde dag
- er zijn afspraken over de controle van postbus, fax en e-mail op berichten en het bezorgen daarvan bij de advocaat (zie bijlage II punt 3)

Een andere praktische uitwerking is het opnemen van (mobiele) telefoonnummers, faxnummers, e-mail adressen op briefpapier, visitekaartjes, brochures etc.

#### 12 *Telefonische communicatie*

Door afspraken zoals in paragraaf 11 aangegeven zal in de telefonische dienstverlening van het kantoor de bereikbaarheid voorop staan. Het is echter van belang deze en andere onderdelen van de telefoonbehandeling ook schriftelijk vast te leggen. Een voorbeeld van een procedure voor telefoonbehandeling is opgenomen in bijlage XII. Hierin kunnen uw bestaande afspraken opgenomen worden en nieuwe elementen worden toegevoegd.

#### 12a *Elektronische communicatie*

Communicatie met cliënten en anderen door middel van e-mail raakt in hoog tempo ingeburgerd. Het kantoor dat deze faciliteit benut, dient het gebruik en de beveiliging ervan te regelen om de vertrouwelijkheid van het e-mail-verkeer te waarborgen. Aansluiting bij Balienet biedt de mogelijkheid voor beschermd elektronisch verkeer, maar het kantoor kan ook eigen maatregelen treffen. Voor incidentele vertrouwelijke informatie blijft de gewone post het meest aangewezen middel. Verzending per e-mail vereist een codering (encryptie), zodat deze alleen voor de geadresseerde leesbaar is. Indien dit in de communicatie met een cliënt of derde regelmatig voorkomt kan met deze een vaste regeling van de encryptie getroffen worden.

Voor de elektronische communicatie heeft de CCBE (Europese organisatie van de beroepsverenigingen van advocaten) recentelijk een richtlijn opgesteld, die te vinden is op <https://www.balienet.nl>.

#### 13 *Vervanging bij afwezigheid advocaat*

Met het oog op een goede behartiging van een zaak is het verstandig dat de advocaat bij afwezigheid door een andere advocaat vervangen wordt. Dit geldt zowel bij geplande (bijvoorbeeld vakantie) als bij ongeplande afwezigheid (bijvoorbeeld ziekte). Een vaste vervanger beperkt – mede in het belang van de cliënt - het aantal advocaten die zich met de zaak bezig houden. Ook het afzeggen of herplannen van afspraken bij afwezigheid dient door de advocaat geregeld te worden.

Praktische uitwerking van deze norm kan door de volgende afspraken:

- het aanwijzen van koppels van advocaten die elkaar bij al of niet langdurige geplande of ongeplande afwezigheid vervangen
- een afspraak over het overnemen of afzeggen van afspraken bij ongeplande afwezigheid, algemeen (kantoorbeleid) en tussen advocaten onderling (koppels)
- bij langdurige afwezigheid van een advocaat wijst het kantoor een vaste vervanger aan
- de receptie of secretaresse heeft zicht op de agenda van de advocaat en de duur van diens afwezigheid

#### 13a *Afsluiting dossier*

De afsluiting van het dossier is geen apart onderwerp van de 'kwaliteitstoets' maar wel degelijk van belang. De afsluiting heeft verschillende aspecten die elders in deze handleiding aan de orde komen.

#### *Relatie cliënt*

Met de cliënt wordt het verloop van de zaak besproken en zijn waardering van de dienstverlening door de advocaat. Het kantoor hanteert een standaard evaluatieprocedure en -formulier (zie onder kwaliteitsinstrumenten).

De advocaat kan de cliënt aanbieden, hem op de hoogte te houden van ontwikkelingen op zijn juridische interessegebieden of in het kantoor. Dit kan door middel van een periodieke (nieuws)brief als het kantoor die heeft, maar ook door aparte berichten van de advocaat, kopieën van relevante literatuur of uitspraken, uitnodigingen voor lezingen en seminars e.d.

### *Know how*

De advocaat gaat na of het dossier stukken bevat die als modellen of voorbeelden geschikt zijn om opgenomen te worden in een know-how bestand, ter raadpleging door hemzelf en zijn kantoorgenoten.

### *Archivering*

De administratieve en fysieke archivering is in paragraaf 8 besproken.

### *Cliënt – Advocaat: Administratie*

Tegenwoordig zal elk kantoor de administratie ondergebracht hebben in een goed automatiseringspakket en/of bij een deskundige boekhouder, intern of extern. De eisen aan de financiële administratie vindt u terug in de Boekhoudverordening. Dit wil niet zeggen dat de administratie van uw kantoor een sinecure is. Administratief is een advocatenkantoor niet zozeer complex, maar wel erg bewerkelijk. De kwetsbaarheid is vooral gelegen in de zakenadministratie, waar het gaat om de registratie en verwerking van zeer veel verrichtingen.

Wij concentreren ons op dié administratieve aspecten, die in de praktijk tot de grootste problemen leiden en het meest kwetsbaar zijn.

#### *14 Zakenadministratie*

##### *Registratie zaken en cliënten*

Het belang van een goede en volledige registratie van de gegevens van cliënten en nieuwe zaken is aan de orde geweest; zie paragraaf 8. Een goede controle op conflicterende belangen, inzicht in de ontwikkeling van de praktijk, onderhoud van de relaties, dat alles is niet denkbaar zonder een actueel en toegankelijk bestand. Het bestand van cliënten en zaken is ook de basis voor de administratie van het kantoor.

Ten behoeve van de administratie zult u tenminste voor elke zaak moeten registreren, naar wie en op welk adres de declaraties gaan. Dit kan afwijken van het correspondentie-adres.

##### *Tijdschrijven*

De advocaten van het kantoor verantwoorden hun volledige tijdsbesteding (declarabel of niet) en kunnen aan elke verrichting een omschrijving meegeven die dient om te zijner tijd de declaratie te kunnen specificeren en voor het overzicht van de eigen tijdsbesteding. Het kantoor heeft een procedure voor het tijdschrijven opgesteld en een lijst met coderingen van de verrichtingen. Een voorbeeld van een procedure en codelijst is opgenomen in bijlage XIIIa en XIIIb.

De procedure voorziet in ieder geval in een doorlopend, tenminste dagelijks, bijhouden van de urenregistratie door alle advocaten, een periodieke controle – tenminste wekelijks – van de volledigheid en de instructie voor het noteren van de kosten die bij bepaalde verrichtingen horen, zoals reiskosten en verschotten.

##### *Onderhanden werk*

De tijd die in dossiers is besteed vormt het onderhanden werk van het kantoor. Bij voorkeur wordt deze tijd tegen het standaard uurtarief gewaardeerd en geregistreerd. Na registratie van de tijd kan het onderhanden werk alleen wijzigen door het declareren, volgens de door kantoor vastgestelde declaratieprocedure. Voor het financiële management van het kantoor is het van groot belang, om een goed zicht te hebben op de omvang van het onderhanden werk, de waarde ervan en het verschil met datgene wat werkelijk gedeclareerd en betaald wordt.

##### *Maandelijks declareren*

Er zijn weinig advocaten die het declareren tot hun grootste liefhebberijen rekenen. Hoewel de meesten de gewoonte om hooguit eens per jaar te declareren allang hebben verlaten, zijn hoge onderhanden werkstanden – tot meer dan de helft van een jaaromzet – nog steeds geen uitzondering. Het kantoor moet dat bedrag dan voorfinancieren, maar een nog groter nadeel is het betalingsrisico dat meer dan evenredig toeneemt met het verstrijken van de tijd.

In de advocatuur begint om deze redenen het maandelijks declareren geleidelijk aan standaard te worden, en terecht. De cliënt heeft dan de gedeclareerde verrichtingen nog vers in het geheugen en blijft daardoor zo goed mogelijk op de hoogte van de kosten. Een vaste maandelijks declaratieroutine betekent – na enige gewenning – ook tijdsbesparing voor de advocaat en de secretaresse.

Voor het declareren volgt het kantoor een standaard procedure, waarin de verschillende stappen, taken en bevoegdheden zijn omschreven. Een voorbeeld voor een

declaratieprocedure is opgenomen in bijlage XIV. Voor de declaraties zelf en de specificaties hanteert het kantoor eveneens vaste modellen.

#### *Dossierkosten*

Wat voor het onderhanden werk geldt, geldt des te meer voor de dossiergebonden kosten die aan de cliënt berekend dienen te worden. Het kantoor heeft deze al betaald; hoe langer de posten openstaan, hoe hoger de financieringslast en het uiteindelijke betalingsrisico. Onderdeel van de declaratieprocedure moet de vraag zijn, of alle kosten in het dossier zijn meegenomen. Deze kosten zijn door de advocaat of de administratie op het dossier geregistreerd; een goed administratief systeem beschikt over voldoende mogelijkheden om de zakenadministratie te koppelen aan de kostenrekeningen in de financiële administratie. Overigens is het aan te bevelen, al op het moment waarop de kosten gemaakt worden deze in het dossier te registreren. Te vaak gebeurt het dat de (eind-)declaratie al verzonden is en er nog rekeningen binnenkomen, die soms niet, soms met moeite alsnog aan de cliënt gedeclareerd kunnen worden. Dit kan voorkomen worden wanneer het kantoor de regel hanteert, dat vóór het versturen van de einddeclaratie de advocaat nagaat, en zo mogelijk de boekhouding controleert, of in het dossier nog kosten open staan of te verwachten zijn.

#### *Derdengelden*

De administratie van het kantoor is ook belast met het beheer van de rekeningen van de stichting Derdengelden, de rekening courant verhoudingen met de kantoorrekeningen, met rentetoerekeningen en betalingen. In een goed systeem zijn ook deze rekeningen gekoppeld aan de dossieradministratie. Een voorbeeld van een formulier voor de interne opdracht tot doorbetaling van derdengeld is opgenomen in bijlage XV.

#### *Af- en bijboeken*

Tijdens het declareren kan de advocaat het theoretisch honorarium corrigeren of aanpassen, bijvoorbeeld met het oog op afspraken met de cliënt. Om een goed inzicht te hebben in de ontwikkeling van de praktijk en de kwaliteit van de eigen administratieve procedures is het nodig om deze verschillen tussen theoretisch en werkelijk honorarium te registreren. U kunt bovendien de efficiency en inzet van uzelf en uw collegae moeilijk beoordelen, wanneer u niet weet hoeveel uren er tijdens het declareren weggestreept worden.

#### *Debiteurenbewaking*

Zoals de administratie de achilleshiel van kantoor kan zijn, is de debiteurenbewaking de kwetsbare plek van de administratie. Te vaak is dit afhankelijk van de tijd en bereidheid van de advocaten om wanbetalende cliënten telefonisch of schriftelijk te manen. Veel advocaten huldigen nog het standpunt, dat betalingsherinneringen en aanmaningen niet bij de status van het beroep passen. De rest van de wereld ziet dat toch echt anders.

Een goed betalingsgedrag van uw debiteuren begint echter bij het begin van de zaak: wanneer er duidelijke afspraken zijn gemaakt over tarieven en declaraties, de cliënt weet wat hij kan verwachten. In de schriftelijke opdrachtbevestiging heeft u dit alles vastgelegd en bovendien de cliënt verwittigd van uw betalingstermijnen en –voorwaarden.

Frequent en snel declareren, duidelijk specificeren zijn vervolgens bevorderlijk voor snelle betaling.

Mocht betaling niettemin uitblijven, dan stuurt uw administratie of secretaresse 'automatisch' een vriendelijke eerste herinnering. De bemoeienis of toestemming van de advocaat is daarvoor niet nodig. Een niet onaanzienlijk deel van de debiteuren wacht met betaling tot deze eerste herinnering.

De termijn is afhankelijk van uw betalingsvoorwaarden; doorgaans ligt deze tussen twee en maximaal vier weken. De tweede, strengere herinnering kan twee weken later volgen. Na nogmaals twee weken volgt een incassobrief, waarin u maatregelen aankondigt (uit handen geven, incassodagvaarding, wettelijke rente, doorbelasten incassokosten). Die maatregelen voert u ten slotte uit, als het onverhoopt zo ver mocht komen.

Dit is slechts anders, wanneer de advocaat bij de registratie van een nieuwe zaak aangeeft dat in deze zaak afwijkende termijnen gelden, bijvoorbeeld omdat met de cliënt afspraken over het moment van betaling zijn gemaakt.

Voor de voetangels en klemmen van het debiteuren- en incassobeleid van het advocatenkantoor, de tuchtrechtelijke aspecten, tegenspraak door de cliënt, begrotingsprocedures en meer verwijzen wij naar advocatendossier nummer 14, 'De wanbetalende cliënt'.

De complexiteit van de administratie van de advocatenpraktijk is gelegen in de dossieradministratie, niet zozeer in de financiële administratie. Het aantal cashflow- en kostenposten is overzichtelijk en relatief beperkt. De opzet van de administratie kan de algemene regelen der boekhoudkunst volgen en de boekhoudverordening. Verder is het verstandig, rekening te houden met algemeen gehanteerde indelingen zoals die van bijlage IIIa of IIIb.

16/17 *Dossierbeheer en Archivering: zie onder paragraaf 8.*

#### 18 *Metten financiële resultaten van de bedrijfsvoering*

De advocaat zelf, maar ook zijn cliënten en het rechtsverkeer in het algemeen hebben baat bij een financieel gezonde praktijk. Die gezondheid moet voortdurend bewaakt worden. Ten eerste is, zoals eerder gezegd, het resultaat van de praktijk afhankelijk van veel variabelen: de geschreven declarabele tijd, de tarieven, de correcties bij het declareren, de declaratieprocedure, het doorberekenen van de kosten, het betalingsgedrag van de debiteuren en de kosten van de praktijkvoering en de kantoororganisatie. Deze variabelen kunt u vermenigvuldigen met het aantal advocaten in het kantoor. Kleine verschuivingen in een paar variabelen kunnen grote verschillen in de financiële resultaten teweeg brengen.

Het is dus zaak, het verloop van de variabelen nauwkeurig te volgen. Daarvoor maakt u allereerst een begroting van omzet en kosten voor het volgende jaar. De periodieke financiële informatie kunt u met de begroting vergelijken. Die periodieke informatie omvat tenminste de volgende cijfers.

Maandelijks, per advocaat en voor het kantoor als geheel; zowel voor de laatste maand als cumulatief tot en met de laatste maand:

- totaal verantwoorde tijd en het aantal declarabele uren
- omzet (gedeclareerd honorarium)
- correcties honorarium (saldo van plussen en minnen bij het declareren)
- onderhanden werk, bij voorkeur uit te splitsen naar ouderdomscategorie (tot 2 maanden; 2-6 maanden; 6-12 maanden; ouder dan 12 maanden)
- nog door te berekenen kosten, eveneens uit te splitsen naar ouderdomscategorie;
- debiteuren, eveneens naar ouderdom

Omdat de kosten van een advocatenkantoor meestal niet aan snelle veranderingen onderhevig zijn, is een kwartaaloverzicht voldoende.

Vaak is het verstandig, niet alleen een overzicht te hebben van omzet en kosten, maar ook een overzicht van de cashflow (feitelijke ontvangsten en uitgaven). Vooral bij startende praktijken of bij kantoren die snel groeien is dat van belang. Daar kunnen de feitelijke ontvangsten immers afwijken van de geregistreerde omzet, bijvoorbeeld door een oplopende debiteurenstand of slechte betalingsdiscipline. Een beginnend advocaat financiert doorgaans een aanzienlijk deel van zijn jaaromzet vóór, namelijk de periode die verstrijkt tussen het feitelijke werk aan een zaak en het ontvangen van de betaling. Kantoren kunnen daardoor in betalingsproblemen komen, ook al lijkt de verhouding tussen omzet en kosten gezond.

#### *Cliënt – Advocaat kwaliteitsinstrumenten*

Als duidelijke afspraken zijn gemaakt over de intake, uitvoering en administratieve fase op het advocatenkantoor (en als deze afspraken ook worden nageleefd!), staan het advocatenkantoor instrumenten ten dienste om de geleverde kwaliteit te meten. Doel van deze kwaliteitsinstrumenten is om op basis van deze meting de geleverde kwaliteit te toetsen en verder te verbeteren.

Per kwaliteitsinstrument zullen wij kort het doel en de toepassing beschrijven. Waar nodig zal verwezen worden naar een bijlage.

#### *Klantenevaluatie*

Het doel hiervan is het meten en evalueren van de tevredenheid van de cliënten over de dienstverlening. Dat kan schriftelijk door middel van een evaluatieformulier, maar ook mondeling door middel van interviews. De uitvoering kan gebeuren door het advocatenkantoor zelf of door een gespecialiseerd bureau. Voordeel van een extern bureau is dat de anonimiteit beter kan worden gewaarborgd, waardoor cliënten vaak een eerlijker oordeel geven. Daar staan kosten tegenover, hoewel uitvoering door het advocatenkantoor zelf natuurlijk ook (declarabele) tijd kost.

Het schriftelijk toepassen van dit kwaliteitsinstrument kan op een aantal manieren plaatsvinden:

- Na afloop van elke zaak een evaluatieformulier uitreiken of toezenden aan de cliënt

- Versturen van een evaluatieformulier aan alle bestaande cliënten of een willekeurige steekproef daaruit, eenmaal per jaar

Een voorbeeld van een klantenevaluatieformulier is opgenomen in bijlage XVI. Beperk het aantal vragen zoveel mogelijk tot de meest essentiële punten, zodat invulling door de cliënt weinig tijd kost en stuur een gefrankeerde antwoordenvolp mee of werk met een antwoordnummer. De respons kan worden vergroot door te vermelden dat per ontvangen formulier het advocatenkantoor een bepaald bedrag overmaakt naar een goed doel.

Een mondelinge cliëntenevaluatie wordt meestal uitgevoerd door een extern bureau. Dat kan door middel van een cliëntenpanel of door middel van individuele interviews.

In alle gevallen geldt dat de resultaten moeten worden gebruikt voor verbetering van de dienstverlening. Daarom kan het nuttig zijn de uitkomsten intern te presenteren zodat iedereen zich bewust is van het oordeel van de cliënt.

#### *Interne klachtenregeling*

Een klacht is een negatieve reactie op de dienstverlening van het kantoor in de ruimste zin. Het spreekt vanzelf dat klachten dienen te worden opgelost. Het is onderzocht dat een goed behandelde klacht uiteindelijk een loyalere cliënt oplevert. Bijlage XVII bevat een voorbeeld van een procedure voor de behandeling van klachten, indien het kantoor (nog) niet deelneemt aan de Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur.

#### *Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur*

Indien het kantoor deelneemt aan de Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur maakt de advocaat daarvan melding tijdens het intakegesprek, in de correspondentie (opdrachtbevestiging) of in andere communicatie met de cliënt. Wanneer zich dan een klacht of geschil voordoet volgt het kantoor de Klachten- en Geschillenregeling. Voor de uitgebreide uitwerking van de klachtenregeling verwijzen wij naar het informatiepakket Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur (bij dit AdvocatenDossier bijgesloten en op <https://www.balienet.nl>).

#### *Interne opleidingsregeling*

Als het goed is, heeft het advocatenkantoor het opleidingsbeleid en de kosten daarvan omschreven; dat geldt zowel voor de opleiding van de advocaten als van de secretaresses en andere medewerkers.

Daarnaast beschikt het grotere kantoor over een opleidingsregeling, die de medewerkers informeert over de opleidingsmogelijkheden en de verdeling van tijd en kosten van opleidingen tussen kantoor en werknemer.

Het bespreken van opleidingsbehoefte en opleidingseisen behoort een vast onderdeel in de functioneringsgesprekken met de medewerkers te zijn. Aan de hand van deze inventarisatie van de opleidingsbehoefte kan het kantoor een concreet opleidingsplan opstellen, waarin het beleid (de opleidingseisen), de budgettaire mogelijkheden en behoeften op elkaar zijn afgestemd. Een voorbeeld van een interne opleidingsprocedure is opgenomen in bijlage XVIII.

#### *Een systeem voor intervisie binnen het eigen bureau*

Doel van intervisie is het verbeteren van de kwaliteit van de kennis op het advocatenkantoor. Dit kan door moeilijke en gecompliceerde zaken met elkaar te bespreken in een periodieke intervisiebijeenkomst. Voorafgaande aan een dergelijke bijeenkomst kiest men in overleg bepaalde zaken of meer algemene probleemstellingen en bereidt deze voor. Tijdens de intervisiebijeenkomst worden deze volgens een vaste procedure door de kantoorgenoten besproken. Opbouwende voorstellen voor de aanpak van zaken en problemen zijn daarbij van groter belang dan de beoordeling van de behandeling of de behandelaar.

#### **Afsluitende paragraaf 'Hoe nu verder?'**

Het doel van de kwaliteitstoets is de kwaliteit van dienstverlening van het advocatenkantoor zichtbaar te maken en zonodig te verbeteren. In de voorgaande hoofdstukken en paragrafen zijn beschrijvingen en voorbeelden gegeven, hoe men op een advocatenkantoor op praktische wijze kan werken aan kwaliteitsverbetering. Enerzijds is dit werken aan kwaliteit ingegeven door de normen van de kwaliteitstoets, anderzijds door de kwaliteitseisen die de omgeving van de advocaat (cliënten, rechterlijke macht) hem oplegt. Met behulp van de Quickscan Advocatenkantoor kan de kwaliteit op verschillende aspecten van het beleid, de organisatie en de praktijkvoering in kaart gebracht worden. De Quickscan kan het kwaliteitsbeleid dat met de 'kwaliteitstoets' is begonnen aanvullen en een stap verder brengen.

Werken aan kwaliteit is een continu proces, omdat de dienstverlening altijd beter kan.

Het is dan ook verstandig alert te zijn op verbetermogelijkheden en de opgezette systemen en methoden periodiek op functionaliteit te beoordelen en waar nodig te verbeteren.

Een goede methode daarvoor is een geregeld overleg waarin aan de hand van de normen uit de kwaliteitstoets en de daarvoor opgestelde instrumenten de kwaliteit van het kantoor met de medewerkers besproken wordt. Dit overleg kan ook onderdeel zijn van een kantooroverleg. Van belang is dat een aantal punten besproken worden.

- Ontwikkelingen op het gebied van de kwaliteitstoets en kwaliteit op het kantoor.
- Behandelen van de verbetervoorstellen van de medewerkers voor de documenten etc. die voor de kwaliteitstoets zijn opgesteld.
- Bespreken van externe klachten.
- Bespreken suggesties voor verbeteringen van de kantoororganisatie.
- Opstellen actielijst (wie, wat wanneer) om verbeteringen door te voeren.

Naast het periodiek bespreken van de kwaliteit op kantoor, kan men ervoor kiezen om een systeem van interne audits (toetsen) op te zetten. De interne audits zijn een onderdeel van een eventuele ISO-certificering, maar kunnen ook als losstaande kwaliteitsmeting gebruikt worden. In het kort komt het neer op het zelf toetsen van de beschreven en gehanteerde werkprocessen. Aan de hand van enkele willekeurig gekozen dossiers wordt gekeken of de praktijk overeenstemt met de voorgeschreven werkwijze op papier. Een advocaat zou op deze wijze de gehanteerde werkwijze van een kantoorgenoot kunnen beoordelen. Een dergelijke toets leidt tot het aangeven van verbeteringen van de beschrijvingen of van de wijze van werken. Interne auditing eist een gedegen voorbereiding en aanpak. Het voert te ver om in deze handleiding een dergelijke methode tot in detail te behandelen. Mocht u in de toekomst behoefte hebben aan voorbeelden of advies over een auditsysteem of eventuele ISO-certificering, dan kunt u contact opnemen met de NOVA of met RaymakersKayser.

## Bijlagen handleiding kwaliteitstoets

Ia	Intake, voorbeeldprocedure
Ib	Opdrachtbevestiging, voorbeelden
II	Interne post, voorbeeldprocedure
IIIa	Indeling advocatenpraktijk naar rechtsgebied volgens KantoorVergelijkende Rapportage
IIIb	Indeling naar Rechtsgebied volgens Raden voor de Rechtsbijstand
IV	Aanmaken dossier, voorbeeldprocedure
V	Documentenbeheer, voorbeeldprocedure
VI	Beheer cliënt- en zaakgegevens, voorbeeldprocedure
VII	Archivering, voorbeeldprocedure
VIII	Overzicht wettelijke bewaartermijnen
IX	Intake gesprek, voorbeeldprocedure
X	Agendabeheer, voorbeeldprocedure
XI	Termijnbewaking, voorbeeldprocedure
XII	Telefonische communicatie, voorbeeldprocedure
XIIIa	Tijdschrijven, voorbeeldprocedure
XIIIb	Codelijst tijdschrijven
XIV	Declareren, voorbeeldprocedure
XV	Doorbetalingsopdracht derdengeld, voorbeeldformulier
XVI	Klantenevaluatie, voorbeeldformulier
XVII	Klachtenbehandeling, voorbeeld interne procedure
XVIII	Interne opleidingen, voorbeeldprocedure

## **Bijlage I Intake, voorbeeldprocedure**

### **1. Intake gesprek**

- Bij aanvang van een nieuwe zaak vindt altijd een intake gesprek (eerste bespreking) met de cliënt plaats. Aan de hand van een checklist (*zie bijgesloten intakeformulier/checklist*) wordt de belangrijkste informatie vastgelegd.
- De wijze waarop een intake gesprek door ons kantoor wordt gevoerd is in een aparte procedure vastgelegd (*zie bijlage IX: Procedure intake gesprek*).

### **2. Aanmaken dossier**

- Er wordt een dossier aangemaakt en een dossiernummer toegekend. De wijze waarop door ons kantoor een dossier wordt aangemaakt is in een aparte procedure vastgelegd (*zie bijlage IV: Procedure aanmaken dossier*).

### **3. Opdrachtbevestiging**

- De opdracht wordt direct na het intake gesprek aan de cliënt bevestigd (*zie bijlage 1b met voorbeelden van twee opdrachtbevestigingen*) met daarin een beschrijving van de aard van de opdracht (te verrichten werkzaamheden), termijnen en de te verwachten kosten (hoogte van honorarium, wijze van declareren verschotten en voorschotten). De gegevens in deze brief zijn onder meer afkomstig van de checklist intake en de notities van het intake gesprek.
- De algemene voorwaarden van het kantoor, een kantoorbrochure en een brochure over de klachtenprocedure (indien op het kantoor gehanteerd \*) worden ook meegezonden, tenzij deze stukken tijdens het intake gesprek al zijn uitgereikt.

\*) Indien het kantoor deelneemt aan de Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur wordt er informatie over de klachten- en geschillenregeling verstrekt tijdens het intake gesprek. Dit kan mondeling geschieden, maar het verdient de voorkeur een brochure over de klachtenprocedure mee te geven. Daarnaast dient de cliënt de getekende opdrachtbevestiging retour te zenden. (*zie Informatiepakket Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur of <https://www.balienet.nl>*).

**Opdrachtbevestiging zonder offerte (voorbeeld)**

Geachte ...,

Naar aanleiding van ons gesprek met u op ... bevestig ik hiermee uw opdracht tot het voeren van de procedure tot beëindiging van het dienstverband van uw werknemer Y.

Wij hebben besproken dat ik .... Ik hoop u zo spoedig mogelijk van de resultaten daarvan te berichten. Vervolgens.... (etc.)

Ter voorbereiding op deze zaak, kreeg ik van u een aantal stukken overhandigd. Ik volsta in deze brief met de opsomming van de meest essentiële stukken:

- Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd
- Verslag functioneringsgesprek d.d. x
- Verslag beoordelingsgesprek d.d. x
- .....
- .....

Ik zal bovengenoemde stukken opnemen in mijn dossier. Indien de zaak afgesloten wordt ontvangt u deze stukken retour.

Zoals besproken zal ik voor mijn werkzaamheden een uurtarief rekenen van f 300,-, te vermeerderen met 5% kantoorkosten en BTW. Boven mijn honorarium breng ik u de kosten in rekening die wij voor de behandeling van uw zaak moeten maken; u moet in ieder geval denken aan een bedrag van ... griffierecht.

Verder wil ik u wijzen op de algemene voorwaarden en de klachtenprocedure die op ons kantoor van toepassing zijn.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Mocht u eventuele vragen hebben, dan kunt u mij of mijn secretaresse, mevrouw X bereiken op het hierboven genoemde doorkiesnummer. Ik verzoek u één exemplaar van deze brief voor akkoord te ondertekenen en aan mij te retourneren\*.

Met dank voor uw opdracht, waaraan wij de uiterste zorg zullen besteden.

Met vriendelijke groet,  
Naam kantoor

Voor akkoord\*

Naam van de advocaat

Naam cliënt\*

*Bijlagen: Algemene voorwaarden  
Kantoorbrochure  
Brochure met klachtenprocedure\**

\*indien van toepassing (zie Informatiepakket Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur of <https://www.balienet.nl>)

**Opdrachtbevestiging met offerte (voorbeeld)**

Geachte heer of mevrouw X,

Naar aanleiding van ons gesprek met u op (dag) (maand) (jaar) bevestig ik hiermee uw opdracht tot adviseren over en opstellen van een overeenkomst tot overname van uw vennootschap door de onderneming ABC BV. (Volgt korte omschrijving werkzaamheden) .

Het voorbereidende werk, het opstellen van de concepten en het uitzoekwerk zal uitgevoerd worden door mijn medewerker mr. E., met wie u kennis heeft gemaakt.

Wij spraken af dat ik de kosten van onze werkzaamheden zou begroten; deze begroting treft u bijgaand aan. Uitgaande van ten hoogste drie besprekings- en aanpassingsrondes zal het door mij gedeclareerde honorarium conform deze begroting zijn, te weten f 26.900,- exclusief 5% kantoorkosten, reiskosten à 0,60 per kilometer en BTW. Zodra blijkt, dat in belangrijke mate afgeweken moet worden van de uitgangspunten van de begroting, overleg ik met u over een aanpassing.

Wij zullen maandelijks de werkelijk bestede tijd en de kosten declareren; in de eindnota breng ik u het resterende verschil in rekening met hetgeen wij zijn overeengekomen.

Ter voorbereiding op deze zaak, kreeg ik van u een aantal stukken overhandigd. Ik volsta in deze brief met de opsomming van de meest essentiële stukken:

- Jaarrekeningen met accountantsverklaring van uw vennootschap over de jaren 1998-2000.
- Actuele specificatie van uw activa.
- Overzicht personeelsbestand en aard van de arbeidsovereenkomsten.
- ....

Ik zal bovengenoemde stukken opnemen in mijn dossier. Wanneer de zaak afgesloten wordt ontvangt u deze stukken van mij retour. Verder wil ik u wijzen op de algemene voorwaarden en de klachtenprocedure die op ons kantoor van toepassing zijn.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Mocht u eventuele vragen hebben, dan kunt u mij of mijn secretaresse, mevrouw X bereiken op het hierboven genoemde doorkiesnummer. Ik verzoek u één exemplaar van deze brief voor akkoord te ondertekenen en aan mij te retourneren\*.

Met dank voor uw opdracht, waaraan wij de uiterste zorg zullen besteden.

Met vriendelijke groet,  
Naam kantoor

Voor akkoord\*

F. (naam advocaat)

Naam cliënt\*

*Bijlagen: Voorstel  
Algemene voorwaarden  
Kantoorbrochure  
Brochure met klachtenprocedure\**

<b>Begroting honorarium overname X – ABC</b>
--

### 1. Omschrijving van de opdracht

Opstellen van en adviseren over de overeenkomst tot overname, zoals omschreven in de brief d.d. . De opdracht wordt uitgevoerd door mr. F. (compagnon) en mr. E. (advocaat-medewerker).

### 2. Tijdsbesteding en kosten

Werkzaamheden	Uren mr. F. à 350,-	Uren mr. E. à 250,-
Bestuderen dossier	3	6
Opstellen, bespreken en aanpassen concept overnamecontract	3	10
Opstellen tweede en derde concept en definitieve overeenkomst	3	6
Besprekingen met ABC over drie concepten en definitieve overeenkomst	8	8
Beoordelen van en adviseren over door ABC voorgestelde aanpassing	4	7
Sluiten en afwerking overeenkomst	3	5
Onderzoek en uitzoekwerk	2	10
Reistijd (vier besprekingen met u, vier met ABC, reistijd 1 uur per keer)	8	8
Totale tijdsbesteding	34	60
Honorarium	11.900,-	15.000,-



## **Bijlage II**

## **Interne post, voorbeeldprocedure**

### **1. Inkomende post**

- De post wordt iedere ochtend opgehaald door de daartoe aangewezen medewerker.
- Persoonlijk geadresseerde post wordt bezorgd (of: in het postvakje gelegd van) bij de geadresseerden; de secretaresse opent alle post en voorziet deze van een stempel met de datum van ontvangst.
- Als Persoonlijk/Vertrouwelijk aangeduide stukken worden door de secretaresse ongeopend bij de advocaat bezorgd.
- Niet persoonlijk geadresseerde post wordt door een daartoe aangewezen medewerker geopend en verder volgens bovenstaande regels verdeeld.
- Alle post dient vóór ... (bijvoorbeeld: 09.00 uur) bezorgd te zijn.
- Bij afwezigheid wordt de post door de betreffende plaatsvervanger behandeld.

### **2. Postbespreking (desgewenst)**

- Aan het begin van de ochtend vindt de postbespreking plaats, waarbij de advocaten en/of secretaresses de binnengekomen post bespreken.
- Naar aanleiding van de postbespreking worden de overige, niet bij de postbespreking aanwezige, advocaten geïnformeerd over relevante zaken door collega advocaten.

### **3. Fax- en e-mailberichten**

- Binnenkomende faxberichten worden in eerste instantie opgevangen en direct verdeeld door de verantwoordelijke medewerker.
- Doorgaans zullen de stukken die per fax binnenkomen, lopende zaken betreffen. Wanneer er via de fax of e-mail nieuwe opdrachten binnenkomen, dan worden deze verdeeld door de daartoe aangewezen advocaat of zijn vervanger. Nog dezelfde dag wordt de zaak aan een advocaat toegewezen.
- Iedere medewerker bekijkt minimaal tweemaal per dag zijn/haar eigen mailbox. Indien een advocaat afwezig is, wordt zijn mailbox minimaal tweemaal per dag door de verantwoordelijke secretaresse bekeken.
- Elke dag worden de binnengekomen e-mailberichten op het algemene e-mailadres opgehaald door de verantwoordelijke medewerker. De e-mailberichten worden opgeslagen en uitgeprint. De e-mailberichten worden direct verdeeld over de betreffende medewerkers.

### **4. Uitgaande post**

- Te verzenden poststukken worden vóór ... (bijvoorbeeld: 17.00 uur) aangeleverd bij het secretariaat. Deze worden dan nog dezelfde dag verzonden.
- Het secretariaat zorgt voor frankering en bundeling van de te verzenden poststukken.
- Indien poststukken na ... (17.00 uur) worden aangeleverd bij het secretariaat, dient de advocaat zelf voor frankering en de verzending te zorgen.

### **5. Door de advocaat te tekenen poststukken**

- Poststukken die door de advocaat getekend dienen te worden, worden uiterlijk om 16.30 uur door het secretariaat aangeleverd.
- De advocaat dient ervoor te zorgen dat de stukken vóór 17.00 uur getekend zijn, zodat deze door het secretariaat kunnen worden verstuurd.

## Praktijkgebieden

De activiteiten van de advocatenpraktijk zijn ingedeeld in 16 categorieën. Deze indeling is een compromis, bereikt na uitvoerig overleg met de 'klankbordgroep' van het onderzoek. De klankbordgroep bestond uit vertegenwoordigers van vijf advocatenkantoren van zeer verschillende signatuur. De omschrijving van de 16 categorieën is als volgt:

## Categorie belangrijkste rechtsgebieden

- |   |   |
|---|---|
| 1. Personen- en familierecht<br>erfrecht                                    | - personenrecht, familierecht,<br>echtscheidingen, (particulieren)<br><br>(inclusief consumentenrecht,<br>paspoorten)   |
| 2. Arbeids- en sociaal zekerheidsrecht<br>verzekeringsrecht,<br>pensioenen) | - arbeidsrecht, sociaal<br><br>ambtenarenrecht (inclusief   |
| 3. Wonen, onroerend goed, bouwrecht<br>bouwrecht,                           | - huurrecht, koop (van o.g.),<br><br>onteigeningsrecht (inclusief pacht,<br>agrarisch recht, projectontwikkeling)   |
| 4. Contracten (algemeen), schade<br>verzekeringsrecht                       | - onrechtmatige daad,<br><br>en aansprakelijkheid,<br>verbintenissenrecht (inclusief<br>letselschade<br>beroepsaansprakelijkheid)   |
| 5. Goederenrecht  | - procedures betreffende de<br>terugvordering van<br>eigendommen, procedures met<br>betrekking tot<br>het recht van hypotheek, procedures<br>met betrekking tot het burendrecht en<br>erfdienstbaarheid |
| 6. Ondernemingspraktijk   | - ondernemingsrecht, rechtspersonen,<br>fusies,<br>samenwerking en overnames,<br>reorganisaties   |
| 7. Koop, intellectuele eigendom,<br>auteursrecht,<br>mededingingsrecht      | - oneerlijke mededinging,<br><br>misleidende reclame, octrooirecht,<br>computerrecht  |
| 8. Bank- en effectenrecht, financiering<br><br>leasing                      | - toezicht bank- en kredietwezen,<br>effectenhandel en<br>beleggingsinstellingen, factoring,  |
| 9. Bestuursrecht, ruimtelijke ordening, milieu                              | -bestuursrecht, ruimtelijke ordening,<br>milieurecht, Europees recht,<br>onderwijswetgeving,<br>dienstplichtzaken   |
| 10. Belastingrecht  | - vennootschapsbelasting en   |

volksverzekering,	dividendbelasting, loonbelasting/premies
	omzetbelasting
11. Transportpraktijk	- vervoersrecht en aanverwante rechtsgebieden (inclusief vervoer over zee en de binnenvaart- wateren, over de weg, per spoor en door de lucht)
12. Faillissementen, insolventie	- faillissementsrecht, surséance, schuldsanering, executiegeschillen
13. Incasso's	- betalingsregeling
14. Strafrecht, tuchtrecht, vreemdelingenrecht	- strafzaken, straf(proces)recht, vreemdelingenrecht, uitleveringen, tuchtrecht
15. Procuraten	
16. Arbitrage exequatur	- NAI en productenarbitrages,  geschillen, executie arbitraal vonnis

**Bijlage IIIb****Overzicht Rechtsgebieden Raden voor Rechtsbijstand**

- |  |  |
|--|--|
| <b>1. Aansprakelijkheids- en smartengeld),<br/>letselenschaderecht<br/>geschil</b> | schadevergoeding (onkosten, inkomensverlies,<br>verkeersongeval, letsel, onrechtmatige daad,<br>medisch handelen   |
| <b>2. Ambtenarenrecht<br/>wachtgeld en</b>   | rechtspositie ambtenaren, schorsing/ontslag,<br>pensioenen,  |
| <b>3. Arbeidsrecht<br/>ontbinding,</b>   | arbeidsovereenkomst, arbeidsvoorwaarden,<br>nietig ontslag, ontslagvergunning, loonvordering,<br>bedrijfsongeval   |
| <b>4. Asielrecht</b>   | asielaanvraag, opvang  |
| <b>5. Bestuursrecht<br/>vergunning,<br/><br/>bezwaarschriftprocedure,</b>          | aanvraag vergunning, weigering/intrekking<br><br>ruimtelijke ordening, milieuzaken<br><br>wet mulder, klachtenprocedures   |
| <b>6. Civiel recht<br/>eigendomsrecht,<br/><br/>geschil</b>                        | faillissement, beslag op goederen,<br><br>hypotheek- en erfdienstbaarheid, schuldsanering,<br><br>verzekering, straat- en contactverbod  |
| <b>7. Fiscaal recht<br/>loonbelasting/</b>   | belastingaangifte, inkomstenbelasting,<br><br>premies, volksverzekering, motorrijtuigenbelasting,<br>gemeentebelasting   |
| <b>8. Huurrecht<br/><br/>in oude</b>   | huurovereenkomst, beëindiging huur, ontruiming,<br>achterstallig onderhoud, huurprijsgeschillen, herstel<br><br>staat, bedrijfsruimte, medehuur  |
| <b>9. Personen- en familierecht<br/>ouderlijke<br/><br/>vaderschap</b>             | chtscheiding, alimentatie, levensonderhoud,<br><br>macht/voogdij, boedelscheiding, omgangsregeling,<br>beëindiging samenwoning, ondertoezichtstelling,<br>boedelscheiding, adoptie, naamswijziging, onder<br>curatelestelling, vaderschapsactie/ontkenning |
| <b>10. Psychiatrische<br/>patientenrecht</b>                                       | inbewaringstelling, verblijf plaatsing in psychiatrisch<br>ziekenhuis, wet BOPZ (bijzondere opnemingen<br>psychiatrische ziekenhuizen)   |
| <b>11. Sociaal zekerheidsrecht<br/>(excl. WAO)<br/>studiefinanciering,</b>         | bijstandsuitkering, terugvordering/verhaal bijstand,<br>werkloosheid, ziekte, kinderbijslag,<br><br>AOW  |
| <b>12. Strafrecht<br/><br/>beslag<br/><br/>taakstraf,</b>                          | overtredingen, misdrijf, geschillen/klachtzaken<br>gedetineerden, intrekking rijbewijs, teruggave in<br><br>genomen goederen, gratieverlening, omzetting<br><br>beklag niet vervolging, voeging benadeelde partij,<br>terbeschikkingstelling               |

**13. Vreemdelingenrecht**  
in

verblijfsvergunning, uitzetting, naturalisatie, verblijf  
Nederland

**14. WAO-recht**

WAO-uitkering

## **Bijlage IV          Aanmaken dossier, voorbeeldprocedure**

### **1. Verantwoordelijkheid voor het dossier**

- Voor elk dossier is één advocaat verantwoordelijk. Naast deze verantwoordelijk advocaat kunnen anderen als uitvoerende advocaten in het dossier werkzaam zijn.

### **2. Aanmaken dossier**

- Bij een nieuwe opdracht is het van belang zoveel mogelijk gebruik te maken van de checklist en de reeds bekende gegevens, te vinden in de centrale cliënten- en zakenadministratie (in de computer).
- Voor het aanmaken van een dossier zijn de volgende zaken van belang:
  - het dossier wordt door de verantwoordelijk advocaat (of diens secretaresse) aangemaakt.
  - in de zakenadministratie (computer) wordt opgezocht of er gegevens van de cliënt bekend zijn.
  - de advocaat of diens secretaresse voeren aan de hand van de checklist de nieuwe gegevens van de cliënt en de zaak in het zakenbestand in, of geven kopie van de checklist aan de administratie.
  - een nieuw dossiernummer wordt toegekend: elke zaak krijgt een uniek dossiernummer.
  - het opdrachtgegevens worden in de computer ingevoerd.
  - een nieuwe dossiermap (in de kleur van de betreffende praktijk/zaak) wordt aangelegd en met daarop vermeld het unieke dossiernummer.
- De dossiermap wordt gevuld met:
  - checklist voor de betreffende opdracht
  - (eventueel: kopie legitimatiebewijs)
  - relevante documenten
  - (gekleurde) zichtmapjes t.b.v. hieronder beschreven indeling.

### **3. Indeling**

- Alle dossiers hebben een vaste indeling.
- De verschillende soorten documenten worden in aparte (gekleurde) zichtmapjes overzichtelijk geordend in het dossier.
- Dossierindeling :
  - stukken cliënt
  - correspondentie met de cliënt: inclusief telefoonnotities, in chronologische volgorde; bovenop het meest recente
  - correspondentie met de wederpartij en derden
  - conceptstukken
  - originele processtukken
  - financiën: opdrachtbevestiging, checklist intake, eventueel legitimatie: kopie paspoort, rijbewijs, identiteitskaart
  - studiemateriaal

## **Bijlage V          Documentenbeheer, voorbeeldprocedure**

### **1. Opstellen van een document**

- Op ieder document staan de volgende documenteigenschappen: het onderwerp van het document, de aanmaakdatum, versie en de initialen van de advocaat en de betreffende secretaresse
- Elke medewerker werkt zoveel mogelijk vanuit het centrale netwerk.
- De medewerker slaat het document op onder de juiste (sub)directory in het computerbestand.

### **2. Wijzigen van een document**

- Indien een document gewijzigd wordt, worden de eerdergenoemde documenteigenschappen aangepast.

### **3. Verwijderen van documenten**

- Indien een concept document wordt gewijzigd en ander documenteigenschappen krijgt, dient de vorige versie zo spoedig mogelijk verwijderd te worden.

## **Bijlage VI**

### **Beheer cliënt- en zaakgegevens, voorbeeldprocedure**

#### **1. Invoeren en wijzigen van cliëntgegevens**

- Alle cliëntgegevens worden ingevoerd in een beveiligde cliëntenadministratie die te vinden is op het centrale netwerk.
- Na invoering van de cliëntgegevens worden de gegevens gecontroleerd op juistheid.
- Cliëntgegevens die gewijzigd dienen te worden, worden direct op alle plaatsen door de verantwoordelijke medewerker aangepast.

#### **2. Bevoegdheid toegang centraal automatiseringssysteem**

- In overleg met de leiding van het kantoor kent de systeembeheerder verschillende bevoegdheden toe aan de diverse medewerkers die nodig zijn voor een correcte en efficiënte uitoefening van de functie.

#### **3. Gedragscode vertrouwelijkheid**

- Op geen enkele wijze wordt informatie verstrekt over cliënten aan derden.
- De medewerkers hebben een discrete houding in telefoongesprekken, zij dragen er zorg voor dat derden het gesprek niet kunnen volgen.
- Een bespreking met een cliënt wordt bij voorkeur in een spreekkamer gehouden. Als dit in een werkkamer gebeurt, wordt er op toegezien dat cliënten/derden geen inzage hebben in vertrouwelijke informatie die bijvoorbeeld op het bureau van de medewerker liggen.
- Cliënten worden altijd opgehaald uit de wachtkamer en bij vertrek begeleid naar de uitgang.

## **Bijlage VII**

### **Archivering, voorbeeldprocedure**

#### **1. Opschonen dossiers**

- De dossiers worden nadat de administratieve nazorg heeft plaatsgevonden door de behandelaren geschoond, zodanig dat aan de eisen van aansprakelijkheid is voldaan.
- Tevens wordt de vaste dossieropbouw aangehouden (*zie bijlage IV: Procedure aanmaken dossier*).

#### **2. Archivering**

- De archiefbeheerder draagt zorg voor archivering van de opgeschoonde dossiers. Op een logische en inzichtelijke wijze worden de dossiers in het archief geplaatst.

#### **3. Gebruik archief**

- Medewerkers hebben toegang tot het archief, voor zover dat nodig is voor de uitoefening van hun functie.
- Na gebruik van stukken uit het archief dragen de medewerkers er zorg voor dat deze zo snel mogelijk en op de juiste plaats teruggezet worden.
- Indien de medewerker het dossier voor langere tijd nodig heeft, moet het voor andere medewerkers duidelijk zijn bij wie het dossier zich bevindt. Daartoe wordt gebruik gemaakt van een uitleensysteem.
- De archiefbeheerder en alle medewerkers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het toegankelijk en overzichtelijk houden van het archief.

## **Bijlage VIII**

## **Overzicht wettelijke bewaartermijnen**

### **Bewaartermijn van dossiers en andere administratieve gegevens(1)**

(1) Dit Hoofdstuk is gebaseerd op het artikel van prof. mr. T.A.W. Sterk, 'Van rommelzolders, pakhuizen en archiefkelders', Adv.bl. 1994, blz. 854 e.v. en het artikel van mr. P.P.J.L. Enneking, 'Van rommelzolders, pakhuizen, archiefkelders... en datakluisen', Adv.bl. blz. 205 met de reactie van prof. mr.T.A.W. Sterk, Adv.bl. 1995, blz. 206

### **Bewaartermijn van dossiers: vijf jaar**

De rechtsvordering tot afgifte van stukken aan de cliënt of diens rechtverkrijgenden verjaart na verloop van vijf jaren na het eindigen van de bemoeienissen met de zaak. Dit volgt uit de bepaling van artikel 7:412 BW. Met het oog op het ingaan van die termijn is het goed het tijdstip van eindigen van de bemoeienissen met de zaak aan de cliënt mee te delen en zulks ook buiten het dossier te registreren.

### *Bewaartermijn van administratieve gegevens: zeven jaar(2)*

Met ingang van 1 juni 1998 is een wetwijziging in werking getreden met als gevolg dat de bewaartermijn van boeken, bescheiden en andere gegevensdragers is verkort (van tien) naar zeven jaar (wet van 26 maart 1998, Staatsblad 1998 124 tot wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en van enige andere wetten in verband met de verkorting van de bewaartermijn van boeken, bescheiden en andere gegevensdragers). Bij genoemde wetwijziging zijn de artikelen 2.10 lid 3 BW en 52 lid 4 AWR aangepast, zie ook Adv.bl. nr. 12, 12 juni 1998, blz. 674.

Op grond van artikel 3:15a BW jo 2:10 BW is de advocaat verplicht om van zijn vermogenstoestand en van alles betreffende zijn bedrijf op zodanige wijze een administratie te voeren en de daartoe behorende boeken, bescheiden en andere gegevensdragers op zodanige wijze gedurende zeven jaar te bewaren, dat te allen tijde zijn rechten en verplichtingen kunnen worden gekend.

### *Bewaartermijn op grond van de AWR: zeven jaar(3)*

Met ingang van 1 juni 1998 is een wetwijziging in werking getreden met als gevolg dat de bewaartermijn van boeken, bescheiden en andere gegevensdragers is verkort (van tien) naar zeven jaar (wet van 26 maart 1998, Staatsblad 1998 124 tot wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en van enige andere wetten in verband met de verkorting van de bewaartermijn van boeken, bescheiden en andere gegevensdragers). Bij genoemde wetwijziging zijn de artikelen 2.10 lid 3 BW en 52 lid 4 AWR aangepast, zie ook Adv.bl. nr. 12, 12 juni 1998, blz. 674.

Naast de civiele bewaarverplichtingen is ook in de artikelen 47 t/m 56 van de Algemene Wet Rijksbelastingen (en enkele specifieke belastingwetten) een administratie- en bezwaarverplichting opgenomen. De concrete fiscale bewaarverplichting (zeven jaar) is afgestemd op de civiele regeling; de rechten en verplichtingen van de administratieplichtige moeten te allen tijde kunnen worden gekend en uiteraard de voor belastingheffing van belang zijnde gegevens moeten duidelijk uit de administratie blijken.

### *Verjaringstermijn voor beroepsfouten: vijf of twintig jaar*

Het bewaren van dossiers kan ook het belang van de advocaat zelf dienen. Voor de aansprakelijkheid van de advocaat jegens de cliënt voor beroepsfouten gelden de verjaringstermijnen van vijf jaren en van twintig jaren van artikel 3:310 BW. In verband daarmee doet men verstandig de nodige stukken te bewaren tot ook de verjaring ingevolge die bepaling is voltooid.

### **Neerlegging van de praktijk: vijf of twintig jaar**

De dossiers moeten ook behoorlijk worden bewaard na neerlegging van de praktijk, zelfs wegens overlijden van de advocaat. De bewaarplicht blijft dan nog in stand zolang de termijn van vijf jaren niet is verlopen. Ook in dit geval zijn daarna claims wegens beroepsfouten nog mogelijk. Men lette er op dat ook gedurende die tijd tekortkomingen bij de bewaring van de dossiers, zo mogelijk, door beroepsaansprakelijkheidsverzekering zijn gedekt. De nawerking

van de gebruikelijke polissen omvat dit risico niet. Daarom doet men er steeds goed aan de dossiers aan een opvolger in de praktijk over te dragen, ook al is hiermee nog niet elk risico uitgesloten. Tegenover de cliënt is de opvolger immers in de praktijk niet zonder meer contractspartij.

**1. Voorbereiding**

- Met behulp van de gegevens uit het eerste telefonische contact wordt bekeken of de cliënt bekend is bij het kantoor en worden de eventueel bestaande cliëntgegevens uitgedraaid.

**2. Ontvangst en introductie**

- De receptioniste geeft aan de advocaat door dat de cliënt aanwezig is.
- De advocaat haalt de cliënt op uit de wachtkamer (vanzelfsprekend wordt koffie/thee aangeboden).
- Er volgt een korte, informele introductie door de advocaat.
- De advocaat geeft aan hoeveel tijd voor het intake gesprek is uitgetrokken.

**3. Intake gesprek met de cliënt**

- Op de checklist (model NOvA of eigen model) legt de advocaat de relevante gegevens van de zaak en de cliënt vast, alsmede hetgeen besproken is met de cliënt.
- De advocaat geeft zijn visitekaartje en vraagt wat de specifieke wensen zijn van de cliënt ten aanzien van de opdracht.
- De advocaat spreekt in begrijpelijke taal en probeert 'vakjargon' zoveel mogelijk te vermijden. De advocaat schat de bekendheid van de cliënt met het betreffende onderwerp, in.
- Daarbij wordt uitgelegd wat het te doorlopen traject is en welke werkzaamheden worden verricht door het advocatenkantoor.
- Tevens komt het financiële gedeelte van de behandeling van de zaak aan de orde, waarbij de kosten worden toegelicht.
- Indien het kantoor deelneemt aan de Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur legt advocaat globaal de werking van de Klachten- en Geschillenregeling aan de cliënt uit\*\*.

**4. Afronding van het intake gesprek**

- Het gesprek wordt afgerond door het formuleren van een conclusie betreffende de bespreking.
- De advocaat informeert of de vragen van de cliënt voldoende zijn beantwoord en of de vervolgacties duidelijk zijn.
- De advocaat geeft de cliënt een kantoorbrochure en/of visitekaartje mee met het telefoonnummer waarop hij/zij bereikbaar is voor eventuele vragen.
- De advocaat geeft de algemene voorwaarden, de kantoorbrochure en een brochure over de geldende klachtenprocedure\*\* mee

**5. Nawerk bij het intake gesprek**

- De advocaat zorgt voor de aanmaak van de nieuwe zaak, de registratie van de gegevens en werkt de aantekeningen van het intake gesprek zodanig uit dat andere medewerkers met het dossier verder kunnen mocht dit nodig zijn.
- De advocaat controleert de zaak op conflicterend belang en oirbaarheid! *(zie voor geldende richtlijnen [https:// www.balienet.nl](https://www.balienet.nl)).*

**\* Deze procedure is kan ook toegepast worden bij (vervolg)besprekingen**

**\*\***( zie informatiepakket Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur of <https://www.balienet.nl>).

## Bijlage X

### Agendabeheer, voorbeeldprocedure

1. Agenda
  - Er wordt gebruik gemaakt van een agenda die onderdeel is van het computersysteem. De agenda kan door alle medewerkers worden ingezien.
  - De agenda bestaat uit drie delen: een deel voor afspraken, een gedeelte voor acties en een gedeelte voor memo's.
  - Per advocaat/sprekkamer is er een aparte agenda.
2. Agendabeheer
  - Een afspraak die betrekking heeft op een bespreking in een zaak, wordt gemaakt door de advocaat die de zaak in behandeling heeft of diens secretaresse.
  - Overige afspraken worden door de betrokken personen in de agenda gezet. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan: interne besprekingen, cursussen, recepties, etc.
3. **Afwezigheid**
  - Geplande afwezigheid, zoals vrije dagen of tandartsbezoek, wordt door de betrokken persoon zelf tijdig in de agenda vermeld.
  - Afwezigheid van de advocaat wordt tijdig in de agenda aangegeven door de desbetreffende advocaat of diens secretaresse. Indien van toepassing, wordt diens vervanger vermeld.
  - Bovenstaande geldt ook voor (gedeelten van) dagen die voor een bepaalde persoon vrij moeten worden gehouden van afspraken, terwijl men wel op kantoor is.
4. Invullen van de agenda
  - **Afsprakengedeelte**
    - Alle afspraken worden, voorzover van toepassing, volgens onderstaande volgorde vermeld:
      - soort afspraak (bijv. bespreking )
      - aard van de afspraak
      - namen van de cliënt(en)
      - initialen van degene die de afspraak heeft gemaaktIndien een afspraak buiten kantoor plaatsvindt, wordt vermeld:
    - plaats van de afspraak buiten kantoor
    - begin- en eindtijd van de afspraak
    - vertrektijd en verwachte tijd van terugkomst op kantoor
  - *Actielijstgedeelte*
    - Dit deel van de agenda is bedoeld voor zaken die betrekking hebben op de voortgang van dossiers en termijnbewaking,
  - *Memogedeelte*
    - Dit deel van de agenda is bedoeld voor algemene, interne zaken, zoals:
      - afwezigheid
      - verjaardagen

## Bijlage XI

### Termijnbewaking, voorbeeldprocedure

1. Algemeen
  - Op ons kantoor is vastgelegd hoe wij de wettelijke en procesrechtelijke termijnen bewaken, welke andere termijnen wij bewaken en op welke wijze. Dit geldt o.m. voor:
    - Termijnen in de correspondentie met de cliënt: versturen van de opdrachtbevestiging, 'stand van zaken' brieven, toezenden processtukken en uitspraken etc.
    - Beroepstermijnen
    - Verjaringsstermijnen
    - Procestermijnen
2. **Vastlegging termijnen**
  - Door de kantoorleiding zijn de interne termijnen (niet wettelijk en procesrechtelijk) vastgesteld (bijvoorbeeld: het versturen van opdrachtbevestiging, versturen van 'stand van zaken' brieven, versturen van processtukken)

- Ons kantoor heeft alle essentiële termijnen vastgelegd in een intern document. De inhoud van dit document is bij alle medewerkers van het kantoor bekend. Periodiek wordt door een aangewezen medewerker dit document gecontroleerd op veranderingen van zowel de wettelijke termijnen alsmede de overige interne termijnen.
- (Op ons kantoor worden alle bovengenoemde termijnen genoteerd en bijgehouden door de advocaat en diens secretaresse en de procestermijnen door de roladministratie.)

### **3. Bewaking en signalering van termijnen**

- De bewaking van de termijnen geschiedt door het noteren van een waarschuwing of deadline op de betreffende datum in de (termijn) agenda door de secretaresse op aanwijzing van de advocaat.
- Waarschuwingen worden tenminste X dagen genoteerd voor het verstrijken van de eindtermijn.
- De secretaresse wijst de advocaat op het verstrijken van waarschuwingen en definitieve termijnen. De advocaat is eindverantwoordelijk voor het wel of niet halen van een definitieve termijn.

**1. Algemeen**

- Alle medewerkers zullen iedereen die het kantoor telefonisch benadert correct te woord staan, zodanig dat de beller vriendelijk en zo snel mogelijk wordt geholpen.
- Ons kantoor is op werkdagen telefonisch bereikbaar van (bijv.) 08.30 tot 17.30 uur. Buiten die tijden wordt een antwoordapparaat ingeschakeld met de mogelijkheid om berichten in te spreken.

**2. Binnenkomende telefoongesprekken**

- Als de telefoon gaat neemt de telefoniste op met: "Goedemorgen/-middag, *naam van het kantoor*, u spreekt met...".
- Vervolgens wordt de naam van degene die belt, genoteerd op het daarvoor bestemde telefoonnotitieblok.
- De telefoniste/medewerker streeft ernaar om de telefoon niet vaker dan drie keer over te laten gaan, alvorens op te nemen.

**3. Doorverbinden**

- In de correspondentie met de cliënt worden zo mogelijk door het advocatenkantoor vaste doorkiesnummers vermeld, zodat de cliënt de advocaat of diens secretaresse rechtstreeks kan bereiken.
- Voor het doorverbinden door de telefoniste/medewerker vanaf het algemene nummer is het van belang om te na te gaan wat de reden van het telefoongesprek is:
  - of dat de cliënt een afspraak wil maken voor een bespreking van een **nieuwe zaak**,
  - of dat de cliënt doorverbonden wil worden met een advocaat of diens secretaresse.
- De telefoniste informeert indien noodzakelijk in algemene bewoordingen naar de zaak: "Mevrouw/meneer X, kan ik zeggen waar het over gaat?" (liever **niet**: "Over welke zaak gaat het?"). Op basis van deze informatie verbindt de telefoniste de cliënt met de advocaat of diens secretaresse door.
- Indien het een bestaande zaak betreft en de cliënt geen doorkiesnummer gebeld heeft, verbindt de telefoniste/medewerker na het opvragen van de naam van de advocaat de cliënt door. Eventueel kan ook aan de hand van het doorkiesnummer doorverbonden worden.
- Indien het om een **nieuwe zaak** gaat, verbindt de telefoniste/medewerker door naar de advocaat of medewerker die verantwoordelijk is voor de verdeling van nieuwe zaken.
- De lijst met interne nummers heeft de telefoniste op een vaste plaats, binnen handbereik.
- Wanneer de cliënt niet naar een bepaalde advocaat vraagt, of doorverbonden wordt met een ander dan degene naar wie de cliënt heeft gevraagd, dan meldt de telefoniste met wie er doorverbonden gaat worden.
- Ook zijn er telefoontjes die de telefoniste zelf kan afhandelen, zoals algemene vragen (bijvoorbeeld: opvragen adresgegevens van het kantoor, een mededeling over een bezorging, voorletters van medewerkers, etc.).

**4. Niet mogelijk om door te verbinden**

- Als de telefoniste geen gehoor krijgt op het gebelde toestel, dan probeert hij/zij snel uit te zoeken waar degene die gebeld wordt, zich bevindt. Tussendoor wordt contact gehouden met de cliënt en gevraagd of hij/zij nog even kan wachten.
- Als het niet lukt om de gevraagde persoon te bereiken (bijv. niet op zijn/haar plek of telefonisch in gesprek), dan vraagt de telefoniste of de cliënt teruggebeld kan worden.
- De telefoniste maakt dan een duidelijk geschreven telefoonnotitie (e-mail), waarop naam, telefoonnummer (overdag), datum, tijdstip en overige informatie worden vermeld.
- De telefoniste zorgt ervoor dat deze informatie zo snel mogelijk aan de betreffende advocaat, of diens secretaresse, wordt doorgegeven, per interne e-mail of door persoonlijke bezorging.
- De betreffende advocaat belt nog dezelfde dag terug.

**5. Aandachtspunten**

- Alle medewerkers van het advocatenkantoor zorgen ervoor dat de telefoon niet vaker dan drie keer overgaat, alvorens men opneemt.
- Advocaten die in bespreking zijn mogen nooit worden gestoord, tenzij zij dit tevoren hebben doorgegeven aan de telefoniste. De secretaresse vangt tijdens bespreking alle telefoontjes voor de advocaat op.
- Tijdens de middagpauze is er altijd iemand aanwezig om de telefoon aan te nemen. D
- De telefoniste regelt zelf de opvang voor afwezigheid tussen de middagpauze of andere geplande afwezigheid, door ... (bijv. één van de secretaresses).
- Bij ongeplande afwezigheid (bijvoorbeeld door ziekte) zal ... (naam verantwoordelijke advocaat, secretaresse of officemanager) de vervanging regelen.

- Het antwoordapparaat staat alleen aan wanneer het kantoor gesloten is. Ingesproken berichten worden de eerstvolgende ochtend door de telefoniste afgeluisterd en, indien nodig, maakt hij/zij hiervan een telefoonnotitie. De telefoniste zorgt ervoor dat deze informatie zo snel mogelijk bij de juiste personen terechtkomt

## **Bijlage XIIIa      Tijdschrijven, voorbeeldprocedure**

1. Elke advocaat verantwoordt zijn volledige werktijd, in en buiten dossiers (tenminste 8 uur per werkdag). Activiteiten in dossiers, die vermoedelijk niet aan de cliënt in rekening gebracht kunnen worden, worden niettemin volledig verantwoord; de beoordeling van de declaratie vindt immers pas plaats op het moment van declareren.
2. De advocaat vult elke dag het formulier voor de registratie van tijd en kosten in (hierna: dagstaat) en voert dit vóór 10.00 uur van de volgende dag in de computer in, of levert voor deze tijd zijn formulier in bij degene die voor de invoering verantwoordelijk is.
3. De advocaat houdt zijn dagstaat binnen handbereik om deze gedurende de werktijd zoveel mogelijk bij te houden; dit voorkomt dat kleinere activiteiten vergeten worden.
4. Elke maandag ontvangt de advocaat ter controle een overzicht van de tijd en kosten die hij in de voorafgaande week heeft geregistreerd. Na akkoord op dit overzicht zijn de ingevoerde tijd en kosten definitief.
5. Bij de dossiergebonden werkzaamheden worden per activiteit vermeld: nummer en naam dossier, tijdsduur in eenheden van ...minuten (bijvoorbeeld 5 of 6 minuten), de code van de soort activiteit (zie codelijst) en indien nodig een nadere specificatie van de activiteit.
6. Voor elk telefoongesprek en elke binnengekomen brief, fax of e-mail met inhoud verantwoordt de advocaat de bestede tijd maar tenminste één tijdseenheid; voor elke uitgaande brief, fax of e-mail tenminste twee.
7. Dossiergebonden kosten (reiskosten, verschotten en anders) worden eveneens op de dagstaat vermeld met naam en nummer dossier
8. Bij niet-dossiergebonden activiteiten vermeldt de advocaat de code voor de activiteit, de tijdsduur en zonodig een specificatie.

**Bijlage XIIIb Codelijst tijdschrijven, voorbeeld**

	<i>DECLARABEL</i>		<i>NIET DECLARABEL</i>
1.1	Telefoon cliënt	10.1	Kantooroverleg, sectie, commissie
1.2	Telefoon wederpartij	10.2	Deelname kantooractiviteiten
1.3	Telefoon derden	10.3	Overleg/begeleiding medewerker/stagiair
		10.4	Overleg met patroon
2.1	Brief/fax/e-mail cliënt	10.5	Interne opleiding
2.2	Brief/fax/e-mail wederpartij	10.6	Overleg secretaresse, andere medewerkers
2.3	Brief/fax/e-mail derden	10.7	Administratie praktijk
		10.8	Kantoororganisatie
3.1	Bestudering/raadpleging dossier/stukken		
3.2	Bestudering literatuur, jurisprudentie	11.1	Beroepsopleiding
		11.2	Overige (permanente) opleiding
4.1	Vorbereiding bespreking	11.3	Bestuderen en bijhouden literatuur/jurisprudentie
4.2	Bespreking cliënt	11.4	Specialisatievereniging
4.3	Bespreking wederpartij/adviseur wederpartij	11.5	Studie
4.4	Bespreking derden		
4.5	Uitwerking bespreking	12.1	Lezing, voordracht geven
		12.2	Publiceren
5.1	Opstellen dagvaarding, conclusie, pleitnotitie	12.3	Representatie, acquisitie
5.2	Opstellen overige processtukken		
5.3	Opstellen advies	13.1	Juridische nevenfunctie
5.4	Opstellen overeenkomst	13.2	Overige nevenfuncties
5.5	Opstellen overige stukken, notitie, correspondentie	13.3	Werkzaamheden Orde
6.1	Vorbereiding zitting	14.1	Vakantie, verlof
6.2	Bijwonen zitting	14.2	Ziekte
6.3	Comparitie, getuigenverhoor, plaatsopneming		
6.5	Intern overleg		
7.1	Piketdienst		
7.2	Failissementswerkzaamheden		
7.3	Procureurswerkzaamheden		
7.4	Arbitrage, adviescommissie		
7.5	Betaalde nevenfunctie		
7.6	Betaalde auteur- en docentschappen		
8.1	Reistijd		
8.2	Wachttijd		
8.5	Diversen (specificeren!)		

1. In elk dossier worden de bestede tijd en kosten maandelijks gedeclareerd. Dit is slechts anders wanneer de advocaat bij registratie van een nieuwe zaak heeft aangegeven dat met cliënt andere afspraken zijn gemaakt en deze afspraken zijn geaccordeerd door ... (financieel verantwoordelijke).
2. De advocaat ontvangt elke tweede week van de maand (van de administratie of zijn secretaresse) de overzichten van de bestede tijd en kosten in alle dossiers waarvoor hij verantwoordelijk is.
3. De advocaat beoordeelt elk overzicht, geeft aan of er tijd of kosten moeten vervallen dan wel worden toegevoegd en accordeert het overzicht. Wanneer er een groter bedrag dan *f* .... van de geregistreeerde tijd en kosten moeten vervallen, behoeft dit de goedkeuring van ... (financieel verantwoordelijke).
4. Indien de advocaat een declaratie (bij uitzondering) van een begeleidende brief wil voorzien tekent hij dit op het overzicht van het betreffende dossier aan en geeft zijn secretaresse tegelijkertijd de inhoud van de begeleidende brief op.

**Bijlage XV****Doorbetalingsopdracht, voorbeeldformulier**

*Dossiernummer* \_\_\_\_\_ :

*Gestort door* \_\_\_\_\_ :

*Per kas / op bankrekening (\*), rekeningnr* \_\_\_\_\_ :

*Bedrag* \_\_\_\_\_ :

*Door betalen naar cliënt(e) / derde(n)(\*)*

*Naam cliënt(e)* \_\_\_\_\_ :

*derde(n)* \_\_\_\_\_ :

*Woonplaats* \_\_\_\_\_ :

*Gironummer* \_\_\_\_\_ :

*Bank* \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ te

*Rekeningnummer* \_\_\_\_\_ :

*Door te betalen bedrag* \_\_\_\_\_ :

*Toestemming cliënt tot verrekenen* \_\_\_\_\_ : Ja / Neen (\*)

*Verrekening met factuur* \_\_\_\_\_ : Ja / Neen (\*)

*Factuurnummer / bedrag* \_\_\_\_\_ :

Zo mogelijk factuur/relevante correspondentie bijvoegen

*Overgeboekt op* \_\_\_\_\_ :

*Datum opdracht* \_\_\_\_\_ :

*Verantwoordelijk* \_\_\_\_\_ :

(\*) doorhalen wat niet van toepassing is

<b>Evaluatie Dienstverlening Advocatenkantoor XXXX</b>
--

Geachte cliënt,

Om zo goed mogelijk op de wensen van cliënten te kunnen inspelen, vinden wij het belangrijk om te weten wat u van ons kantoor vindt. Wij zouden u willen verzoeken de volgende vragen te beantwoorden.

U kunt bij elke vraag door middel van aankruisen uw waardering geven, variërend van zeer tevreden tot zeer ontevreden. Indien u over een bepaald onderwerp geen oordeel heeft, dan kunt u de vraag overslaan. Bij de open vragen kunt u uw eventuele suggesties voor verbetering invullen.

Wat is uw oordeel over:	Waardering:			
	Zeervrededen	Te-vrededen	On-tevreden	Zeervrededen
1. Het optreden van de telefoniste/receptioniste				
2. De bereikbaarheid van de advocaat/secretaresse				
3. Het optreden van de advocaat/secretaresse				
4. De informatieverstrekking vooraf over kosten				
5. De informatieverstrekking over uw zaak				
6. De uitleg gegeven door de advocaat				
7. De betrokkenheid van de advocaat				
8. De specificatie van de kosten in de nota				
9. De snelheid waarmee uw zaak is behandeld				
10. De cliëntvriendelijkheid van ons kantoor				
11. Het voldoen aan gemaakte afspraken en beloften				
12. De dienst van ons kantoor in het algemeen				

Als u over één of meerdere onderwerpen niet geheel tevreden was, dan kunt u hieronder de redenen vermelden of een toelichting geven (*indien nodig kunt u de achterzijde gebruiken*):

- .....

Hoe bent u bij ons kantoor terecht gekomen?

- .....

Denkt u ons kantoor indien nodig weer in te schakelen?

Denkt u ons kantoor aan anderen in de toekomst aan te bevelen?

ja/nee/weet niet

ja/nee/weet niet

Hieronder kunt u suggesties voor verbetering of overige opmerkingen geven:

- .....

- .....

Indien u geen bezwaar heeft tegen nader contact naar aanleiding van deze enquête, dan kunt u hieronder uw naam en telefoonnummer vermelden:

Naam:

Telefoonnummer:

Datum:

**Bijlage XVII**

**Klachtenbehandeling, voorbeeld interne procedure**

In het belang van een correcte en efficiënte afhandeling van de klachten op een kantoor, verdient het aanbeveling om een klachtenprocedure op te stellen. Belangrijk is dat de cliënt op de hoogte gesteld wordt van het feit dat er een klachtenprocedure door het kantoor gehanteerd wordt. De cliënt kan op de hoogte worden gebracht hetzij bij het intakegesprek (mondeling) of door het overhandigen of versturen van een brochure waarin de klachtenprocedure is opgenomen. In deze voorbeeldprocedure is uit gegaan van een klachtenprocedure die geen expliciet onderdeel uitmaakt van de Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur. Het staat kantoren vrij om wel of niet deel te nemen aan de Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur. Belangrijk is echter wel dat het kantoor regelt en vastlegt op welke wijze er met klachten wordt omgegaan.

Indien het advocatenkantoor deelneemt, of wenst deel te nemen aan de Klachten- en Geschillenregeling Advocatuur is de in die regeling opgenomen klachtenprocedure van toepassing.

## **Procedure klachten (voorbeeld)**

Een klacht is elke negatieve reactie van een cliënt, een medewerker of een ander contactpersoon over ons product of onze dienstverlening in de ruimste zin.

### **1. Klachtencoördinator**

Het kantoor heeft mr. X. als klachtencoördinator aangewezen. De taken van de klachtencoördinator zijn in deze procedure aangegeven

### **2. Directe afhandeling van een klacht**

- De direct betrokken advocaat is verantwoordelijk voor de afhandeling van een klacht.
- Hij/zij maakt aantekening van de klacht, waaruit duidelijk de zaak, de cliënt en de aard van de klacht blijkt en brengt dit onder de aandacht van degene die verantwoordelijk is voor de zaak.
- Indien een klacht of ongenoegen wordt geuit, dient de betrokken advocaat direct te handelen, altijd na overleg met de accountmanager of, indien de advocaat zelf account manager is, met de klachtencoördinator.
- De termijn waarbinnen een reactie naar de cliënt plaatsvindt is maximaal 24 uur.
- Ook wanneer een klacht niet direct kan worden opgelost, wordt direct contact opgenomen met de cliënt en gemeld dat de klacht in behandeling is. Tevens wordt aangegeven op welke termijn men terugkomt op de klacht.

### **3. Registratie klachten, fouten en verbetermogelijkheden**

- Alle opgemerkte klachten, fouten en verbetermogelijkheden geuit door cliënten en medewerkers worden door de meest betrokken advocaat vastgelegd in een schriftelijke notitie met als kop: "klacht/aanmerking van .... / inzake ....".
- De advocaat vermeldt tevens de ondernomen of te ondernemen actie in deze notitie, na overleg met de accountmanager of klachtencoördinator.
- Aansluitend zorgt de advocaat ervoor dat de notitie in het bezit komt van de accountmanager en de klachtencoördinator.
- De klachtencoördinator maakt een overzicht van alle soorten klachten/suggesties ten behoeve van het kwaliteitsoverleg/kantooroverleg.

### **4. Bespreken**

- De klachtencoördinator brengt de verschillende klachten of fouten aan de orde (indien betrokkene dat wenst, geanonimiseerd) in het kwaliteitsoverleg/kantooroverleg.
- Het kantoor initieert onmiddellijk acties om structurele verbeteringen door te voeren en oplossingen te bespreken zodat de klachten en fouten in de toekomst voorkomen worden.

### **5. Resultaten**

- De klachtencoördinator houdt de voortgang van verbeteracties/maatregelen ter voorkoming van de klachten en fouten bij en spreekt zonedig de advocaten hierop aan.
- De klachtencoördinator houdt eventuele neveneffecten van genomen maatregelen goed in de gaten.
- De klachtencoördinator maakt een inschatting of aanvullende maatregelen van de noodzakelijk zijn, doet voorstellen voor die maatregelen en ziet toe op de uitvoering.

### **5. Evalueren en overzicht klachten**

- Het gehele overzicht van klachten, fouten en verbetermogelijkheden wordt periodiek in het kwaliteitsoverleg/kantooroverleg besproken, met daarbij de genomen verbeteracties.
- De effecten van de uitgevoerde verbeteracties en maatregelen worden ook door het kantoor geëvalueerd.

**1. Volgen van opleiding**

- In het functioneringsgesprek zal de opleidingsbehoefte van de medewerker aan de orde komen en worden afspraken gemaakt met betrekking tot de individuele opleidingsplanning.
- Ook tussentijds kan de medewerker een opleidingsvraag voorleggen aan de leiding van het kantoor.
- De kantoorleiding neemt op basis van de volgende criteria een besluit over het verzoek tot opleiding van de medewerker:
  - de gewenste opleiding is in het belang van het kantoor
  - de opleiding past in het carrièreperspectief van de medewerker
  - niveau van de opleiding sluit aan bij de capaciteiten van de medewerker
- In overleg met de kantoorleiding kan studieverlof worden verkregen.

**2. Opleidingsplanning (kantoorbreed)**

- Een kantoorbreed plan voor opleiding en ontwikkeling binnen het kantoor wordt door het advocatenkantoor jaarlijks opgesteld. Dit plan wordt afgestemd op de individuele opleidings- en ontwikkelingsbehoeften van de medewerkers, het kantoorbeleid en het afgesproken opleidingsbudget.

**3. Documentatie opleiding**

- Relevant cursusmateriaal wordt gedocumenteerd door de verantwoordelijke medewerker, zodat deze informatie voor alle medewerkers toegankelijk is.
- De verantwoordelijke medewerker beschikt over documentatie met betrekking tot de diverse opleidingen.

**4. Vergoeding opleiding**

- Het kantoor heeft regels opgesteld voor het vergoeden van de opleidingskosten.

**5. Verslag uitbrengen gevolgde opleiding**

- De medewerker die een opleiding heeft gevolgd dient verslag uit te brengen op één van de volgende wijzen of een combinatie hiervan.
  - door het uitbrengen van een schriftelijk verslag
  - door het verzorgen van een korte presentatie tijdens het daarvoor geschikte overleg
- Van belang is dat de vertaalslag wordt gemaakt van theoretische kennis naar toepasbaarheid op de dagelijkse praktijk op kantoor.