

# *Kwaliteitsverbetering* **als** *mentaliteit*

Ordnars vol regels waaraan iedereen zich moet houden – het lijkt niet goed te passen bij het flexibele metier van advocaat of notaris. Toch duikt het internationale kwaliteitskeurmerk ISO 9001, vooral bekend uit de industrie, zo nu en dan ook op bij advocaten- en notariskantoren. “Zeker voor een praktijk die is georiënteerd op internationale samenwerking, is een kwaliteitskeurmerk een belangrijk onderscheidend element. Er zijn zelfs bedrijven die dat als voorwaarde stellen voor samenwerking.”

door **Maarten Evenblij** foto's **Geert Snoeijer**



‘De Zure Appel’ heet een site op het intranet van KienhuisHoving in Enschede. Daar mogen de medewerkers van het Twentse advocaten- en notariskantoor digitaal mopperen over de ISO-normen waaraan het kantoor zich sinds 9 december 2008 houdt.

KienhuisHoving is een van de ongeveer vijftien advocatenkantoren in Nederland die ISO-gecertificeerd zijn en het eerste van de Nederlandse top-25 kantoren. Zonder slag of stoot is dat niet gegaan, want een stelletje vrije jongens in een keurslijf dwingen is geen sinecure. “Ik heb het niet bedacht. Eigenlijk had ik een hekel aan ISO”, bekent drs. Ernst Jan Krudop, kantoordirecteur van het 220 medewerkers tellende kantoor met vestigingen in Enschede en Oldenzaal. Toch waren er twee belangrijke redenen om eind 2005 overstap te gaan. “Ons kantoor is feitelijk een soort winkelcentrum. De *fee earners* hebben allemaal een eigen winkeltje en wij zorgen voor de faciliteiten. Mijn taak is het om de naam van het winkelcentrum, het merk KienhuisHoving, hoog te houden. Maar op de afzonderlijke winkeltjes heb ik maar weinig invloed. Als een Polynesisch eilandenrijk zijn er veel diffuse onderlinge contacten, die niet zijn te sturen, terwijl het kantoor natuurlijk wel de kwaliteit voor zijn cliënten wil waarborgen.”

De andere reden is de samenwerking van KienhuisHoving met het van oorsprong Duitse internationale netwerk van advocatenkantoren DIRO. Krudop: “Aan de ooststrand van Nederland hebben wij een grote Duitse praktijk en werken wij samen met veel Duitse advocaten en notarissen. In veel bedrijfstakken in Duitsland is ISO heel sterk en wil men vaak alleen samenwerken met ISO-gecertificeerde partners. DIRO, waarvan wij als enige Nederlandse kantoor deel uitmaken, eiste dat we per 1 januari 2009 gecertificeerd zouden zijn. We konden wel hun ISO handboek, dat op Pruisische leest is geschoeid en zeer gedetailleerd allerlei zaken – tot het tijdstip van de postbezorging – beschrijft, overschrijven, maar dat paste toch niet zo goed bij de Nederlandse cultuur. Toen hebben we besloten zelf het proces van certificering in te gaan.”

### Chaotische werkwijze

Na wat zoeken en omzwervingen kwam Krudop bij een kantoor in de buurt dat ervaring had met certificering en dat, in tegenstelling tot DIRO, had gekozen voor een *lean*

*and mean* organisatie. Daniëls Huisman, een aanzienlijk kleiner kantoor dan KienhuisHoving, had zich naar tevredenheid laten begeleiden door organisatieadviseur SBMC in Houten. Veel van wat KienhuisHoving heeft gebruikt, is gekopieerd van wat Daniëls Huisman en SBMC samen hadden ontwikkeld. “Wij hebben al langer ervaring met de begeleiding bij ISO-normering”, zegt Marcel Boshuizen, directeur en adviseur bij SBMC Organisatieadviseurs dat vooral kleine en middelgrote bedrijven adviseert. “De oude ISO 9001 kwaliteitsnorm uit de jaren negentig werd vooral gebruikt bij productiebedrijven en in de bouw- en transportsector en was gericht op het uitvoeren van vastgelegde procedures. Die normering is inmiddels meer een manier geworden om de organisatie te ontwikkelen. Wij richten ons op een integrale aanpak waarbij wordt geprobeerd de gehele organisatie mee te krijgen door de inzet van alle disciplines die we in huis hebben. Kwaliteitsprocedures horen niet in een kast, maar tussen de oren van de medewerkers. ISO is een mentaliteit.”

## “KWALITEITSPROCEDURES HOREN NIET IN EEN KAST, MAAR TUSSEN DE OREN VAN DE MEDEWERKERS”

Niemand heeft zin in regels, weet Krudop, dus moet er voor veranderingen een positief beeld worden geschetst. Het uitgangspunt van KienhuisHoving was dat de bestaande processen zoveel mogelijk behouden moesten blijven en er niet te veel zou veranderen, maar dat wel de kwaliteit werd verbeterd. “Het mooiste compliment was dat men achteraf vindt dat wij de chaotische werkwijze van het kantoor hebben weten te behouden, terwijl er toch een kwaliteitsslag is gemaakt”, zegt Boshuizen. “We hebben de vennoten gezamenlijk laten beslissen wat ze wilden doen en de opperhoofden bij elkaar gezet om te laten bepalen hoe ze dat zouden doen.”

### Papieren agenda

Een aantal zaken vroeg om stroomlijning. Bijvoorbeeld de afspraken met cliënten. “Of je je een opdracht binnenhaalt ▶

Marcel Boshuizen (SBMC  
Organisatieadviseurs): "Het mooiste compliment was dat men achteraf vindt dat wij de chaotische werkwijze van het kantoor hebben weten te behouden, terwijl er toch een kwaliteitsslag is gemaakt."



in het café of vanachter je bureau moet je zelf weten", zegt Krudop. "Daarna moet je toch een contractje maken of in elk geval de opdracht bevestigen en duidelijk maken wat de klant wel en niet van jou als advocaat of notaris kan verwachten. Daar hebben we nu, voor de verschillende sectoren, een gestandaardiseerd formulier voor. Ook de doorloop van het proces hebben we gestandaardiseerd. Hoe bijvoor-

## **"WE HEBBEN DE OMSLAG GEMAAKT DAT NIET DE VENT, MAAR DE TENT BELANGRIJK IS"**

beeld waarborg je het nakomen van de juridische termijnen? De ene advocaat zette het zelf in z'n agenda, de andere liet het de secretaresse digitaal bijhouden, een derde schreef het op de achterkant van een sigarendoosje. Dat kan nu niet meer. Advocaten mogen best een papieren agenda bijhouden, maar in principe worden dit soort termijnen digitaal geregistreerd en bewaakt. Ook bij het notariaat hebben we een aantal standaardmodellen gecreëerd waarin ook steeds de meest recente wetwijzigingen zijn doorgevoerd."

Veel interne processen zijn gedigitaliseerd en op zwakke schakels en potentiële risico's onderzocht. Zoals de eisen die nu worden gesteld aan de kwaliteit van ingeschakelde externe deskundigen, of het invoeren van de nieuwste wetwijzigingen. Krudop: "We hebben de omslag gemaakt dat niet de *vent*, maar de *tent* belangrijk is en dat we allemaal werk moeten maken van kwaliteit. Daarmee verhogen we ook onze marktwaarde. Iedereen denkt natuurlijk van zichzelf dat ie het beste is. Dat is prima, maar het is wel goed geweest om een aantal interne procedures te doordenken en op papier te zetten. Het is goed dat men niet voor *granted* neemt dat alles goed geregeld is, maar daar ook zelf actief aan bijdraagt." Boshuizen: "ISO biedt een systematiek om te verbeteren. Soms duurt het vier jaar voor de papieren agenda uit de binnenzak van een advocaat is verdwenen en alles digitaal wordt geregistreerd." Krudop: "Daarvoor is ook geduld nodig. Soms moet je er voor een deel een beetje 'omheen regeren'."

### **Proef-audits**

Er waren een paar 'bijna breekpunten'. Eén daarvan was het cliënt-tevredenheidsonderzoek, een vereiste voor ISO-certificering. "Voor sommigen was dat heel moeilijk. 'Ik weet zelf wel of mijn cliënt tevreden is', zei men dan. Men is die tevredenheidsonderzoeken, die je ook na elke cursus voorgeschoteld krijgt, een beetje zat. Toch zijn ze goed. Je kunt het per e-mail doen of heel gerichte persoonlijke gesprekken voeren. We hebben gemerkt dat de fee earners soms toch verbaasd waren over de antwoorden. Dat ze zich niet realiseerden dat cliënten niet alleen de juridische inhoud belangrijk vinden, die ze overigens dikwijls niet kunnen beoordelen, maar ook de manier waarop met hen wordt omgegaan." Een ander heikel punt was de verplichte audit. *Over my dead body* dat iemand in mijn cliëntdossiers snuffelt, vond een aantal medewerkers. Die zijn vertrouwelijk. Dat ook ziekenhuizen, gemeenten en verzekeraars zijn gecertificeerd en dus audits moeten toestaan, maakte weinig indruk. Krudop: "Half 2008 hebben we een aantal proef-audits gedaan, zodat men ging begrijpen dat het een toegevoegde waarde kan hebben als iemand meekijkt. De auditor kon duidelijk maken dat hij helemaal niet is geïnteresseerd in de inhoud van het dossier, maar in de opbouw ervan. 'Als jij tegen een boom rijdt, moet een collega je dossier gemakkelijk kunnen overnemen omdat het op dezelfde logische manier is opgebouwd', was het argument en uiteindelijk was iedereen het daar ook mee eens en was de weerstand weg." De communicatieadviseurs van SBMC introduceerden de groene appel als logo voor de kwaliteitsverankering en ISO-certificering. 'Gezond, vitaal, energiek, wezenlijk en sterk', moest dat beeldmerk suggereren, maar ook 'schoon, zuiver en helder'. De groene appel kwam overal binnen het kantoor terug: in een mand bij de receptie, in posters over ISO en kwaliteit, als appeltaart en appelsap bij



**DE GROENE APPEL WERD HET  
LOGO: GEZOND, WEZENLIJK  
EN STERK, MAAR OOK ZUIVER  
EN HELDER**



presentaties en in gadgets als lippenbalsem, voetballen en zadeldekjes voor de fiets. En dus ook als website 'De Zure Appel'. "Uiteindelijk viel het wel mee met dat mopperen", meent Krudop. "Het was meer een ideeënbus dan een mopperbus. We hebben het gevoel kunnen wegnemen dat ISO een examen is en dat kunnen ombuigen naar het besef dat iedereen goede ideeën voor verbetering kan aanleveren. Er kwam wel eens kritiek op bepaalde teksten, dan nodigde ik de critici uit om met een beter voorstel te komen. Iedereen kan alle procedures op het intranet opzoeken, ze staan niet louter in een map op mijn kamer."

### Bedrijfstrots

Boshuizen vindt het boeiend dat iets saais als een ISO-certificering een organisatie in beweging kan krijgen. "Dat het een middel is voor het maken van onderlinge afspraken waardoor je als organisatie steeds verder komt. Zodat de wereld om je heen niet verandert zonder dat je het zelf in de gaten hebt. Aanvankelijk zijn we ook op papier en met alleen de bazen begonnen en schoot het er wat bij in om de ideeën de organisatie in te krijgen. Door de brede communicatieaanpak en de interne audits is de verbeteraanpak binnen de organisatie gaan lopen." Maar het is hard werken, waarschuwt Krudop. "Niemand is bezig met kantoorbeleid. De specialisten houden zich met hun specialisme bezig, de fee earners *earnen fee*. Nu moesten ze zich toch opeens met bedrijfsbeleid bemoeien. Dat betekent hard werken, soms een politiek spel spelen, mensen moesten op hun tenen lopen. Maar de bedrijfstrots is er door toegenomen, men voelt het behaalde ISO-certificaat toch als een generieke prestatie van de hele organisatie. Dat speelt ook mee in de marketingstrategie van ons kantoor." ■



Ernst Jan Krudop (KienhuisHoving):

"We hebben het gevoel kunnen wegnemen dat ISO een examen is en dat kunnen ombuigen naar het besef dat iedereen goede ideeën voor verbetering kan aanleveren."