

## **Verslag van het symposium ‘Toekomst kwaliteitsstelsel advocatuur’ – 10 december 2008**

Dit verslag geeft een impressie van de grote lijnen die tijdens het symposium aan bod zijn geweest. Van sommige sprekers zijn daarnaast separaat de letterlijke tekst en/of de sheets die tijdens de presentatie zijn gebruikt beschikbaar. Deze kunt u vinden op [www.rvr.org](http://www.rvr.org).

### **Welkom en opening (Joost van Dijk)**

Joost van Dijk, voorzitter van de Raad voor Rechtsbijstand Amsterdam, opent het symposium. Het onderwerp is zeer actueel, gezien de discussie over bezuinigingen en de invloed hiervan op de kwaliteit. Hij geeft aan de voorgestelde inperking van het recht op gefinancierde rechtsbijstand als ongewenst te beschouwen.

Het symposium markeert het afscheid van Frans Ohm, thans directeur van de Raad voor Rechtsbijstand Amsterdam. Als portefeuillehouder was hij zeer betrokken bij dit onderwerp, langs de lijn van de Monitor Gesubsidieerde Rechtsbijstand en de invoering van het kwaliteitsstelsel (de audit).

Het convenant kwaliteitsborging is destijds met frisse tegenzin door de balie geaccepteerd. Inmiddels heeft het kwaliteitsstelsel zich ontwikkeld tot een aanvaard instrument. Een belangrijk doel van deze middag is om met elkaar naar de toekomst van dit stelsel te kijken.



### **Toelichting advies Commissie Metatoets (Harry Gundlach)**

Gevraagd naar zijn voornaamste verwonderpunten in eerste instantie, noemt Gundlach de situatie dat binnen een beroepsgroep die zo'n belangrijke rol heeft in een democratie, slechts het deel dat gesubsidieerde rechtsbijstand levert, te maken heeft met het kwaliteitsstelsel. Ook viel hem op dat het stelsel, zeker in eerste instantie, een sterke nadruk legde op de kantoororganisatie. Naar zijn idee dwingt de kennisasymmetrie tussen de advocaat en zijn (particuliere) cliënt tot het openlijk afleggen van verantwoording.

Hij memoreert de observatie van Saskia Stuiveling, dat er drie categorieën mensen bestaan: zij die 100% deugen (5% van de samenleving), zij die niet deugen en ook nooit zullen deugen (ook 5% van de samenleving) en zij die een omgevingsarrangement nodig hebben om te deugen. Veruit de grootste groep van de samenleving (90%) valt in die laatste categorie. Voor hen is het goed dat er een kwaliteitsstelsel is. De 5% die bewust niet deugt, zal je niet met een kwaliteitsstelsel kunnen aanpakken.

Gundlach pleit voor een open systeem (met vrije keuzemogelijkheden) dat wel toetsbaar is. Hierin moet ook een reflectiemoment zijn opgenomen, waarin het eigen functioneren in de praktijk moet worden bekeken dan wel getoetst. Hij verwacht van de advocatuur dat elke advocaat een 'eigen

verklaring' afgeeft (ik voldoe, op die en die manier) en dat er steekproefsgewijze audits zullen komen om dit te toetsen (denk aan 100 tot 150 per jaar). Deze audit toetst op de implementatie van hetgeen zelf is verklaard en op het in de praktijk plaatsvinden van de vakbekwaamheidstoets. Tot slot geeft hij aan dat hoe beter de beroepsgroep dit onderwerp zelf invult, hoe minder er een meta(toets)rol voor de raden zal overblijven.



### **Rol politiek in debat over kwaliteitsborging (Klaas de Vries)**

*De volledige tekst van deze bijdrage is te vinden op [www.rvr.org/binaries/rbv-library/symposium/tekst-klaas-de-vries---symposium.pdf](http://www.rvr.org/binaries/rbv-library/symposium/tekst-klaas-de-vries---symposium.pdf) Een beknopte samenvatting is in dit verslag opgenomen.*

De Vries spreekt geheel op eigen titel. De motie die hij indertijd indiende heeft naar zijn idee niet veel opgeleverd.

Zijn opmerkingen over de kwaliteit in de advocatuur zijn:

- De Orde van Advocaten werkt in de praktijk als een gesloten systeem; maakt haar eigen verordeningen en houdt toezicht op zichzelf. Dat er op de advocatuur (behoudens enkele onderdelen) geen extern toezicht is, is in een tijd van onafhankelijke toezichthouders op elk belangrijk gebied van maatschappelijke activiteiten, niet van deze tijd. Daarnaast is de Orde belangenbehartiger van de advocaten. De achterban houdt de afgevaardigden en bestuurders onder druk. Dat leidt naar buiten tot een protectionistische opstelling. De Minister van Justitie kan bovendien ten opzichte van de advocatuur geen ferme rol spelen.
- Het valt De Vries op dat de advocatuur, als publiekrechtelijk georganiseerde beroepsgroep, kennelijk niet daaruit afleidt dat zij zich ook aan publieke normen gebonden moet weten (zie ter illustratie het verzet van de Orde tegen de erkenning van het algemeen belang als een van de kernwaarden van de advocatuur).
- Het valt De Vries op dat de gezagspositie van de leiding van de Orde ten opzichte van de leden uitgesproken zwak is. De Orde werkt horizontaal en brandt zich niet aan voorschriften die wellicht wenselijk zijn, maar die intern op teveel weerstand moeten rekenen. Zolang er geen grote schandalen optreden zal dit wel zo blijven. Het notariaat is wel begonnen orde op zaken te stellen.

Daarnaast stelt hij vast dat er positieve ontwikkelingen zijn binnen de Orde (openbaarheid vergaderingen College van Afgevaardigden, opstellen beleidsplan, instellen Raad van Advies). Opvallend aan het beleidsplan is dat het leest als noodzakelijk achterstallig onderhoud. Het is echter nog maar de vraag of het genoeg is en of de modernisering hard genoeg gaat, dan wel kan gaan. Ook valt de defensieve toon op, waaruit een gevoel van miskenning van de advocatuur lijkt te spreken. Hier brengt De Vries tegen in dat het ongenueanceerd claimen van een min of meer absolute geheimhoudingsplicht met bijbehorend verschoningsrecht door weinigen nog begrepen wordt (zeker voor advocaten die nooit in de rechtszaal komen). Wat De Vries betreft krijgt de advocaat die niet procedeert ook geen verschoningsrecht.

Bij het toezicht op advocaten hanteert de Orde een rotte appelen beleid (de advocaat deugt, bij misslagen wordt hard opgetreden). 'Wie niet door collega's of concurrenten erbij gelapt wordt en

verraden bij de deken, doet het goed'. Dat lijkt een toezichtstelsel uit de Middeleeuwen. Modern toezicht is niet vooral repressief, maar juist preventief. Het is veelzeggend dat alleen het deel van de advocatuur dat ingeschreven is bij de Raad voor Rechtsbijstand, met een preventief en breed opgezet kwaliteitsbeleid te maken heeft. De orde is kennelijk niet bij machte wat bij de rechtsbijstand vanuit een publiek perspectief normaal geacht wordt, baliebreed te implementeren. De Minister van Justitie zou de Orde een steuntje in de rug moeten geven, door wettelijke maatregelen te treffen die baliebreed kwaliteitsbeleid afdwingen. Niet alleen zij die gesubsidieerde rechtsbijstand krijgen, maar alle rechtzoekenden hebben recht op geborgde kwaliteit van de advocatuur. Dat alleen al omdat de wet rechtzoekenden in de meest voorkomende gevallen verplicht om van de diensten van de advocatuur gebruik te maken.

De Vries adviseert het rapport van de Cie Metatoetsing zo snel mogelijk uit te voeren. Hij acht het de rol van de politiek om de kwaliteit van de toegang tot het recht te verzekeren.

Reacties op bijdrage Klaas de Vries:

- Woorden De Vries spreken aan, de Orde gaat gebukt onder gildestructuur van piepen en aangeven, overbelaste dekens (advocaat uit Utrecht);
  - Het verschoningsrecht behoort aan de cliënt, niet de advocaat (advocaat uit Haarlem)
- Reactie De Vries: maar dit geheimhoudingsrecht hoeft niet absoluut te zijn.



### **Kwaliteitsborging in de praktijk (Kremer, Enkelaar, van Kuppenveld, Seegers)**

Berry Kremer geeft aan dat, wil je als organisatie kwaliteit neerzetten, dit zowel op individueel als systeemniveau invulling moet krijgen. Alle betrokkenen moeten het dragen. Daarbij helpt een systeem van monitoring door middel van interne audits. Tijdens de NIAS accreditatie was destijds in zijn ziekenhuis niet opgepikt dat er serieuze problemen speelden (waarvoor later de RvB zelfs gedwongen moest aftreden). Veel mensen hadden destijds wel door dat er dingen mis gingen, maar er werd niet over gesproken.

Toos Enkelaar geeft aan dat binnen de rechtbank Amsterdam het afgelopen jaar enthousiast is gestart met het invoeren van intervisie via de camera, met terugkoppeling door het eigen kwaliteitsbureau (Prisma). Ook is men structureel met terugkoppeling door collega's en door middel van zelfreflectie begonnen. Dit levert veel op, bijvoorbeeld bij een onderwerp als de bejegening van jeugdige verdachten (balans vinden tussen vriendelijkheid en magistratelijkheid). Toepassing van deze instrumenten wordt binnen de rechterlijke macht stevig gestimuleerd door de Raad voor de Rechtspraak.

Pieter-Jan van Kuppenveld geeft aan dat het rechtsgebied asiel sterk te maken heeft met de eerder genoemde kennisasymmetrie. Mede om die reden is er een Best Practice Guide Asiel gemaakt, dit jaar gevolgd door dossieronderzoek bij 100 aselect gekozen dossiers. Deze werkwijze kan ook bij andere rechtsgebieden gevolgd worden, waarbij gebieden met sterke kennisasymmetrie de voorkeur hebben. Ook speelt mee dat er speciale inschrijvingsvoorwaarden zijn op het gebied van Asielzaken.

Joop Seegers heeft als auditor tegen de 100 audits uitgevoerd, vooral bij kleine kantoren. Bij het begin in 2002 had hij het gevoel vooral als 'goodwill-ambassadeur' op te treden en ontmoette hij nog wel eens weerzin. Dat is anno 2008 geen issue meer, het gaat nu om de inhoud. Men vindt dat de audit over het algemeen toegevoegde waarde biedt, al staan het klanttevredenheidsonderzoek en intervisie minder sterk. Hij verwacht dat peer review goed in de smaak zou kunnen vallen; men wil het best over de inhoudelijke kant van kwaliteitsborging hebben.

Seegers heeft een keer tijdens een audit meegemaakt dat hij het idee had dat cliënten structureel werden 'getild'. Hij heeft hier toen de nodige verbeterpunten voor gegeven, echter gezien zijn opdracht in de rol van auditor niet de deken gebeld. Dit roept de vraag van een AR-lid op of het in een dergelijk geval niet toch een 'dekenwaardige' situatie is (waarop dan het verschoningsrecht niet van toepassing is). Seegers heeft indertijd zeker met deze vraag geworsteld, maar bleef op het standpunt dat hij binnen het kader van zijn opdracht als auditor moest blijven. Een reactie uit de zaal is dat als je collectief geen signalen doorgeeft over rotte appels, dat uiteindelijk tot meer overheidsbemoeienis zal leiden.

Gevraagd naar afwegingen die te maken zijn tussen intrinsieke motivatie en het opleggen van toezicht, geeft Kremer aan dat er vier imperatieven zijn die de dynamiek scheppen waarop je in dit krachtenspel kunt sturen, te weten:

- Het imperatief om goed werk te leveren aan de maatschappij;
- Wettelijk imperatief;
- Professionele imperatief;
- Strategisch imperatief (o.a. wat betreft inkomen en status van beroep).

In de gezondheidszorg is na aandacht voor de inhoud en de structuur (organisatie en prestatiemeting) ook aandacht voor het persoonlijk functioneren gekomen. Dit wordt nu permanent geëvalueerd. Voor de advocatuur zou deze aandacht voor het persoonlijk functioneren een uitdagende volgende stap in het kwaliteitstraject kunnen zijn, met ruimte voor eigen keuzes. Het opzetten van een dergelijk instrument kan los staan van de wens om misstanden te signaleren.

Enkele reacties uit de zaal:

- Als je als advocaat (extra) tijd neemt voor kwaliteit, wordt dat niet door de raad betaald.
- Een advocaat spreekt haar frustratie uit over het feit dat een klacht die was ingediend tegen een asieladvocaat, niets heeft opgeleverd.
- Een advocaat geeft aan dat het begrip 'informed consent' van groot belang is in de relatie tussen advocaat en cliënt. Voor het helder afstemmen van aanpak en wederzijdse verwachtingen hebben de meeste advocaten te weinig aandacht.
- In verband met het voorkomen van advocaten die 'toevoegingen sleuren' wordt opgemerkt dat het maximum van 250 toevoegingen wel erg hoog is.



## Na de pauze: eerst aandacht voor Lawyers 4 Lawyers

Hein Karskens introduceert Neri Colmenares, advocaat uit de Filippijnen. Hij vertegenwoordigt de National Union of People's Lawyers en wijst op de hachelijke situatie van de mensenrechten in zijn land. Dit maakt het werk voor de advocaten die zich inspannen voor mensenrechten heel gevaarlijk. Sinds 2001 zijn er 22 advocaten en 15 rechters vermoord, anderen zijn gevangen gezet. Colmenares vraagt de aanwezigen om support en om de Filippijnse regering kritische vragen te stellen over de mensenrechtensituatie. Zie ook [www.advocatenvooradvocaten.nl](http://www.advocatenvooradvocaten.nl)



### Zelfregulering en kwaliteitsborging (Roger van den Bergh)

*De hand-outs behorend bij deze bijdrage zijn te vinden op*

*[www.rvr.org/binaries/rbv-](http://www.rvr.org/binaries/rbv-)*

*[library/symposium/hand\\_outs\\_roger\\_van\\_den\\_bergh.pdf](http://library/symposium/hand_outs_roger_van_den_bergh.pdf). Een beknopte samenvatting is in dit verslag opgenomen.*

Van den Bergh meent dat met het rapport van de Commissie Metatoets de grens van de mogelijkheden van kwaliteitsborging binnen de huidige inrichting van de advocatuur in beeld zijn gekomen.

Gezien de specifieke eigenschappen van juridische dienstverlening (kennisasymmetrie, weinig zoekeigenschappen, vooral ervarings- en vertrouwenseigenschappen, aanbod geïnduceerd) is regulering van kwaliteit noodzakelijk. Het is nu de uitdaging een institutioneel kader te ontwikkelen waarin de voordelen van zelfregulering kunnen worden gemaximaliseerd.

Opvallend aan het advies van de Commissie Metatoets is dat hierin een baliebreed stelsel voor kwaliteitsborging wordt aanbevolen. Op basis van rechtseconomische inzichten is dat niet nodig in het zakelijke segment, waarin sprake is van herhaalaankopen en juridische kennis bij de inkoper. Ook valt op dat de commissie pleit voor een grotere rol voor de Orde. Dit vergroot namelijk het risico op mededingingsbeperkingen en gebrek aan legitimiteit.

Over de grens, in Engeland en Wales, is gekozen voor een nieuwe opzet van het toezicht op de juridische markt. Er is een Autoriteit Juridische Markten opgericht, met daaronder een 1<sup>e</sup> lijn van zelfregulerende instanties, met concurrentie op het vlak van kwaliteitsborging. De AJM houdt op deze instanties toezicht en bewaakt een minimumkwaliteit. Zo is de informatievoorsprong van de beroepsgroep zelf optimaal benut, terwijl het gebrek aan legitimiteit is opgelost.

Van den Bergh concludeert dat zonder verdergaande institutionele hervormingen in Nederland de grens is bereikt van de mogelijkheden inzake kwaliteitsborging. De opzet zoals in Engeland en Wales met competitieve zelfregulering is ook voor Nederland een interessant alternatief.



### **Visie Nederlandse Orde van Advocaten (Lotje van den Puttelaar)**

Van den Puttelaar geeft aan dat kwaliteit voor de Orde een belangrijk onderwerp is. Hiermee staat het vertrouwen in de beroepsgroep en daarmee ook (het vertrouwen in) de maatschappelijke rol van de advocatuur in de toegang tot het recht. Kwaliteit is niet iets statisch; vele soorten advocaten leveren een breed scala aan kwaliteiten. Vast moet staan dat een rechtzoekende altijd kan vertrouwen op zijn advocaat. Een advocaat dient hiervoor vakbekwaam te zijn,

wat tot uiting komt in de volgende aspecten:

- Kennis en kunde
- Professionaliteit
- Integriteit

De rol van de Orde is beperkt. De Orde is er voor de rechtzoekende en de toegang tot het recht. Daarin faciliteert, stimuleert en controleert de Orde. Zo stelt de Orde een kader met regels voor de beroepsopleiding, permanente opleiding en het tuchtrecht. Daarnaast heeft het mede door de Orde gesloten convenant kwaliteit tot kwaliteitsbevordering geleid, met als voornaamste kanttekening dat dit vooral de kantoororganisatie betrof. Een register waarin de advocaat zijn deskundigheid kan laten registreren zal in 2009 gelanceerd worden. Daarnaast werkt de Orde aan de verordening op de vakbekwaamheid. De verantwoordelijkheid voor vakbekwaamheid ligt echter primair bij de professional zelf. De Orde kan hiervoor wel een kader geven. Inmiddels liggen de eerste teksten er, waarschijnlijk komt de verordening er in 2009. Bij het opstellen van de verordening is het zoeken naar evenwicht; je moet alleen regels toevoegen die echt iets opleveren.

Er dient ook een systeem van toezicht te zijn. Als meest haalbare invulling hiervan valt te denken aan het auditen van alle nieuwe kantoren, daarnaast steekproefsgewijze audits onder bestaande kantoren. Bij 'zorg' over een bepaald kantoor kan de controle verscherpt worden. Als er uit de audit 'rode lichten' komen, dan kan het kantoor aan de hand genomen worden.

De volgende aspecten moeten met elkaar in evenwicht zijn:

- Maatschappelijke normen en waarden
- Orderegels
- Kantoomoraal
- Eigen (intrinsieke) moraal

Met intervisie kunnen deze aspecten besproken worden. Het is een kwestie van 'frapper toujours' om dit onderwerp op de agenda te houden. Daarbij is het waardevol om ook andere ketenpartners te betrekken, zoals het OM en de rechtbanken.



### **Paneldiscussie (Harmen Meijerink, Ruud Hermans, Lotje van den Puttelaar, Roger van den Bergh, Peter van den Biggelaar)**

Als vertegenwoordiger van een groot advocatenkantoor geeft Ruud Hermans aan dat zijn kantoor vanwege de concurrentie wel aandacht aan kwaliteit moet besteden. In die zin regelt 'de markt' dat vanzelf in zijn marktsegment. Het idee van een open kwaliteitsnorm, waarin je als kantoor eigen keuzes kunt maken, spreekt hem aan. Als het maar niet te bureaucratisch wordt.

Zijn kantoor laat stagiaires onder begeleiding zaken van rechtsbijstandverzekeraars behandelen, zodat ze tijdens hun opleiding ook ervaring met procederen op kunnen doen. Daarbij krijgt het kantoor van de rechtsbijstandverzekeraar periodiek een kwaliteitsmeting gerapporteerd, waarbij ook de vergelijking wordt gemaakt met andere kantoren en de eigen juristen. Het lijkt hem een aardig idee als de Raad voor Rechtsbijstand ook dergelijke feedback zou verstrekken (en eventueel de kantoren die structureel onder de maat presteren, uit zou sluiten).

Harmen Meijerink vindt het hanteren van inschrijvingsvoorwaarden door de Raad voor Rechtsbijstand zo gek nog niet. Daarnaast is hij van mening dat er bij signalen van niet functioneren sneller gereageerd dient te worden; ga dan voortvarend verder onderzoeken of er echt wat aan de hand is. Meijerink is geen voorstander van een 'sterren-systeem' voor advocaten.

Peter van den Biggelaar noemt als belangrijke zorg voor de Raad voor Rechtsbijstand of de particuliere cliënt gemakkelijk zijn weg kan vinden in het stelsel. Hij vindt de toegang tot de '2<sup>e</sup> lijn' / advocatuur minder helder dan gewenst. Hij zou de markt verder transparant willen maken en voor de burger concreter willen maken wat deze van zijn advocaat mag verwachten.

Reacties uit de zaal:

- Een advocaat klaagt dat de discussie zo abstract is; liever stelt zij de vraag welke activiteiten door de Raad vergoed worden en wat hieraan de minimale eisen zijn.
- Een andere advocaat stelt dat met name bij de bewerkelijke zaken het beknibben op de toekenning van extra uren ook een negatieve invloed op de geleverde kwaliteit zal hebben.
- Nog een advocaat stelt dat het op het spel staan van zijn goede naam hem vooral drijft om kwaliteit te leveren. Aan een 'afvinklijstje' heeft hij geen behoefte. Harmen Meijerink stelt dat de wens om je in te zetten voor de cliënt inderdaad een belangrijke drijfveer is. Hij bevestigt dat het eerder genoemde maximum van 250 toevoegingen per jaar heel hoog is.
- Een advocaat roept in herinnering dat de audit destijds is gaan lopen toen er een financiële toeslag van 10% op de toevoegingen kwam voor kantoren met een auditverklaring. Hij stelt voor om in de toekomst ook aan financiële prikkels te denken, bijvoorbeeld te belonen voor het laten toetsen van dossiers.
- Een advocaat geeft aan dat de vergoeding van de Raad voor Rechtsbijstand best voldoet en dat de raad vaker aan de inschrijvingsvoorwaarden zou mogen toetsen. Daarnaast verbaast het hem dat de Orde heeft aangegeven er niet voor de advocaten te zijn. Waarom zouden de advocaten anders hun financiële bijdrage aan de Orde leveren?



- Een advocaat geeft aan dat de Raad voor Rechtsbijstand helaas geen vergoeding geeft voor het omgaan met de emotie van de cliënt, terwijl dat juist een belangrijk onderdeel is van het werk van een advocaat.
- Desgevraagd geeft Van den Puttelaar aan dat de Orde voor een andere weg dan die in Engeland en Wales zal kiezen. De Orde was in het verleden in zichzelf gekeerd, maar heeft met het aanstellen van een Raad van Advies en het opstellen van een beleidsplan gekozen voor een nieuwe koers.
- Van den Bergh geeft aan dat een kwaliteitsdiscussie altijd lastig te voeren is; het is ook niet goed te meten. Wat hem betreft kan de Orde in het huidige systeem niet veel extra doen om de kwaliteit te bevorderen.
- Van den Biggelaar geeft aan nog wel mogelijkheden te zien in het huidige systeem; advocaten kunnen meer leren van elkaar om zo het systeem beter te maken. Hij ziet beweging binnen de beroepsgroep en wil daarmee aan de slag.
- Een advocate stelt de vraag of het normalisatie-instituut een rol zou kunnen spelen, waardoor de onderlinge vergelijkbaarheid van kantoren vergroot zou kunnen worden. Ook certificatie zou hierin een bijdrage kunnen leveren.



#### **Vooruit kijken (Frans Ohm, Harry Gundlach)**

Bij wijze van afronding kijken Frans Ohm en Harry Gundlach terug op de uitkomsten van de middag en vooruit naar de toekomst. Een belangrijke opmerking die hij gehoord heeft, vindt Gundlach de tip om nu te beginnen, anders ben je snel tien jaar later klaar. Ook zou er inderdaad meer aandacht kunnen komen voor de vraag of de huidige organisatorische structuur

van de advocatuur voldoet. Als de Raad van Advies goed wordt betrokken, dan kan naar zijn idee de huidige opzet wellicht nog volstaan.

Gundlach proeft dat de beroepsgroep zich realiseert dat er iets moet gebeuren. Hij heeft niet het idee dat geld een knelpunt is en heeft er vertrouwen in dat men het werken aan kwaliteit zelf op gaat pakken.

#### **Naschrift – mogelijkheden Viadicte**

Omdat er tijdens het symposium enkele malen gerefereerd is aan de stichting Viadicte, volgt hier wat extra informatie. Viadicte biedt een advocatenkantoor nu al de mogelijkheid om een verdere stap te zetten in de professionalisering van de kwaliteitsaanpak. Bovendien kan het kantoor haar kwaliteit aan de buitenwereld aantonen door middel van het bijbehorende keurmerk. Zo geeft Viadicte op dit moment al invulling aan de door de Commissie Metatoets gewenste publieke verantwoording.



Viadicte heeft een integraal kwaliteitsmodel opgezet op basis van 'best practices'. Het model werd in 2003 voor het eerst bij 5 kantoren getoetst door externe auditors. Alle kantoren hebben toen hun "met Recht Tevreden"-keurmerk gekregen. De kwaliteitsformule wordt gekenmerkt door het vinden van een evenwicht tussen de klassieke kwaliteitsitems kennis en integriteit enerzijds en anderzijds de moderne inzichten rondom kantoorvoering en het spiegelen van de dienst en attitude aan inzichten van professionele derden en de perceptie van de cliënt.

De 20 thans deelnemende kantoren willen graag de toepassing en de bekendheid vergroten van hun 'voor en door advocaten' aanpak. Meer informatie kunt u vinden op [www.viadicte.nl](http://www.viadicte.nl) . U kunt ook contact opnemen met dhr. H. Niezink (06-14627245).