

Taakherschikking in de echtscheidingspraktijk: kansen voor de advocatuur

Maaïke Keesen, Ingrid von Burg, Esther Verboon, Guido Schakenraad

De advocatuur heeft te maken met een breed scala aan uitdagingen. De kwaliteit van de dienstverlening staat onder druk door bijvoorbeeld de maatregelen rond de toevoegingspraktijk en natuurlijk ook de economische crisis. De noodzaak om de dienstverlening kwalitatief hoogstaand, bereikbaar en betaalbaar te houden, wordt breed gevoeld. Recente ontwikkelingen in de toevoegingspraktijk zoals de start van Rechtwijzer 2.0, zonder de advocaat als draaipunt en de plannen over het Juridisch Loket¹ die november 2014 aan de Kamer zijn gepresenteerd (geen rol voor advocaten), maken dat exploreren van mogelijkheden tot afdoening van zaken op meer lagen op kantoor tot een zeer actueel bedrijfsvoeringsvraagstuk voor advocatenkantoren. In de familierechtpraktijk speelt vanwege van de forfaitaire toevoegingsvergoeding inmiddels bij de kleinere kantoren zelfs de vraag, of toegevoegde echtscheidingen nog wel bedrijfseconomisch verantwoord kunnen worden behandeld en bestaat de noodzaak om, uiteraard met behoud van kwaliteit, kosten te reduceren.

De Stichting Viadicté, kwaliteitsinstituut in de advocatuur bij uitstek (hierna aan te duiden als Viadicté), en de Hogeschool Utrecht opleiding HBO Rechten hebben afgelopen jaar onderzoek laten doen naar de mogelijkheden om door middel van taakherschikking juist dát doel, efficiëntere bedrijfsvoering mét behoud van kwaliteit van de dienstverlening en waarborgen van bereikbaarheid en betaalbaarheid, te bewerkstelligen. Het uitgevoerde onderzoek heeft zich beperkt tot de echtscheidingspraktijk binnen het familierecht, onder meer vanwege het grote aandeel daarvan binnen het familierecht en omdat de recent ervaren toename van dergelijke zaken onder toevoeging bij geïnterviewde kantoren noopt tot efficiëntere bedrijfsvoering. Het onderzoek biedt voldoende aanknopingspunten om de principes te verbreden naar andere werkprocessen.

En het goede nieuws is, dat taakherschikking binnen de echtscheidingspraktijk niet alleen voordeel kan bieden voor borging kwaliteit, bereikbaarheid en betaalbaarheid (mits uitgevoerd binnen de in dit artikel aangevoerde kaders), maar ook het werkplezier van advocaat en medewerker ten goede kan komen, en dat de uitkomsten te verbreden zijn naar andere rechtsgebieden.

Onderzoek

De centrale vraag in het onderzoek was welke mogelijkheden er voor taakherschikking bestaan binnen de echtscheidingspraktijk. Zowel inhoudelijke, financiële en organisatiekundige aspecten zijn bekeken. Bij inhoudelijke zaken is gelet op de borging van de kwaliteit en de rechten en plichten conform de Advocatenwet. In financieel opzicht is onder meer gekeken naar de financiering en kosten van herschikking, daarbij uitgaande van behoud van kwaliteit, bereikbaarheid en betaalbaarheid. Vanuit organisatiekundig oogpunt is de aandacht uitgegaan naar overdracht en overleg, volwaardigheid en andere welzijnsaspecten van de nieuw te creëren functie “jurist familierecht”.

Het onderzoek is uitgevoerd door de Hogeschool Utrecht, Instituut voor Arbeid en Organisatie. Hier is eerder onderzoek gedaan naar de functie- en beroepsontwikkeling van de HBO-jurist.

In het uitgevoerde onderzoek is documentstudie uitgevoerd op materiaal over taakherschikking (organisatiekundig, ervaringen in de zorg en HBO-jurist in organisaties), alsmede op documenten over werkwijze en taakverdeling van de Nederlandse Orde van Advocaten, Raad voor Rechtsbijstand, Viadicte en advocatenkantoren. Daarnaast zijn er interviews gehouden met bij Viadicte aangesloten advocatenkantoren, de Orde van Advocaten, het Hof voor Discipline en de Raad voor Rechtsbijstand.

Taakherschikking

In de bedrijfs- en organisatiekunde is taakherschikking een bekend principe. Taakherschikking is het structureel herverdelen van taken en verantwoordelijkheden tussen verschillende beroepen en/of functies. Binnen de zorg is dit inmiddels een erkend principe om de doelmatigheid van de werkprocessen te vergroten. Ook in de accountancy is dit al jaar en dag een bekend fenomeen. Bij taakherschikking kan bij bestaande functies worden bekeken of zij nog optimaal bijdragen aan de doelen van de organisatie. Wanneer dat niet (meer) zo is, bijvoorbeeld vanwege interne factoren zoals schaalvergroting, specialisatie of simpelweg de match tussen werk en opleidingsniveau, of vanwege externe factoren zoals economische crises of ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, kan de ordening van taken in functies aangepast worden. In de zorg is dit gebeurd doordat de arts taken heeft gedelegeerd naar de physicians assistant en de verpleegkundig specialist. Taakherschikking leidt hier niet tot kwaliteitsrisico's, indien begrenzings in acht worden genomen door alle functionarissen waartussen taakherschikking plaatsvindt. Dat ook in deze sector aarzelingen in de oorspronkelijke beroepsgroep waren met het oog op de kwaliteit, moge duidelijk zijn.ⁱⁱ Inmiddels hebben de beroepsgroepen, mede gesteund door wettelijke ondersteuning, de handen ineengeslagen om de taakherschikking vorm te geven.ⁱⁱⁱ

Taakherschikking binnen de advocatuur

Taakherschikking binnen de advocatuur wordt in het kader van dit artikel gedefinieerd als het onderbrengen van taken die traditiegetrouw door de advocaat worden uitgevoerd naar een juridische functie op HBO-niveau. Deze nieuwe functie wordt in dit artikel als werktitel aangeduid met "jurist familierecht".

Uit het onderzoek blijkt, dat taakherschikking binnen de advocatuur mogelijk is binnen een aantal kaders, waarmee kwaliteit kan worden gewaarborgd:

- **Bereidheid:**
De allereerste voorwaarde is bereidheid om tot taakherschikking te willen komen. Begin er als advocaat pas aan, als je er in vertrouwen hebt en de mogelijkheden ziet.
- **Begrenzing:**
Het kader van de Advocatenwet is zeer helder en expliciet. De advocaat is altijd eindverantwoordelijk voor de integrale behandeling van de zaak voor de cliënt, ook in tuchtrechtelijk zin^{iv}. Daarmee is tegelijkertijd de taakherschikking ten gunste van HBO-juristen in de functie van "jurist familierecht" scherp ingeperkt. De "jurist familierecht" zal vooral assisterende en ondersteunende taken kunnen uitvoeren. In organisatiekundige termen: in de functie bestaat een beperkte zelfstandigheid.
- **Samenwerking:**
Doordat de advocaat altijd eindverantwoordelijk en tuchtrechtelijk aansprakelijk is, zullen advocaat en jurist familierecht op zaken samen moeten werken. Anders dan advocaten naast elkaar in een maatschap, werken advocaat en jurist familierecht samen voor dezelfde cliënt. Dit heeft consequenties voor de taakverdeling: regelmatig overleg tijdens de behandeling van de

zaak voor de cliënt is voorwaarde.

- **Acceptatie door de cliënt:**
Acceptatie van de jurist familierecht door de cliënt, die immers diensten afneemt van een advocaat, kan verkregen worden door de intake gezamenlijk te doen. Tijdens de behandeling van de zaak kan de jurist familierecht voor cliënten het eerste aanspreekpunt zijn. Aangezien de advocaat vaak lastiger bereikbaar is, zit daar voor cliënten toegevoegde waarde.
- **Juiste competenties:**
Om deze samenwerking goed vorm te geven zijn bij zowel advocaat als jurist familierecht voorwaarden ten aanzien van competenties te formuleren. Voor de advocaat liggen die op het kunnen (en willen!) delegeren. Voor de juridisch beleidsondersteuner, naast nader te omschrijven competenties, op het vermogen om te weten waar de begrenzing van de eigen verantwoordelijkheid zich bevindt en daar nooit overheen te gaan.
- **Toegankelijke dossiers:**
Wanneer samen werken op een dossier noodzakelijk is, is het van groot belang dat er actuele en toegankelijke dossiers onderhouden worden.

Toolkit echtscheidingspraktijk

Om advocatenkantoren met een echtscheidingspraktijk in staat te stellen om te beslissen of taakherschikking voor hen passend is, heeft het onderzoek een toolkit opgeleverd. Met de producten in de toolkit is het voor een advocatenkantoor mogelijk om een besluit tot taakherschikking nader te onderzoeken en vorm te geven. De producten zijn een beslisboom, model functiebeschrijvingen voor advocaat en jurist familierecht en een bedrijfseconomische uitwerking.

Beslisboom

Bovenstaande kaders hebben geleid tot een beslisboom, die echtscheidingsadvocaten kan helpen bij het nemen van het besluit om tot taakherschikking over te gaan. Uit het onderzoek bleek dat de persoonlijke visie en competenties van de betrokken advocaat feitelijk het doorslaggevende en belangrijkste aspect is voor het nemen van het besluit tot taakherschikking. Wil de advocaat en heeft hij/zij het vermogen om te delegeren, los te laten en te vertrouwen, dan is onder de juiste omstandigheden invoering van taakherschikking zeer wel mogelijk. Andere aspecten zijn onder meer de competenties van de jurist familierecht en de kenmerken van de juridische praktijk. Zie ook figuur 1.

Figuur 1: Beslisboom jurist familierecht

Werkwijze: beoordeel het kenmerk van de eigen praktijk en zoek de bijbehorende tekst op in de 3^e of 4^e kolom. Betekenis:

- Kenmerk in 3^e (groene) kolom beschreven is indicatie vóór inzet jurist familierecht.
- Kenmerk in 4^e (rode) kolom beschreven is indicatie tegen inzet jurist familierecht.

Kenmerk van	Beschrijving	Indicatie vóór inzet jurist familierecht	Indicatie tegen inzet jurist familierecht	Toelichting
Advocaat	Bereidheid en wens advocaat tot wijzigen werkwijze (urgentiebesef)	Groot	Afwezig	Naarmate advocaat meer open staat voor experimenteren met andere werkwijzen, hoe groter de slagingskans
Advocaat	Vermogen tot delegeren, loslaten en vertrouwen	Groot	Afwezig	Essentieel aspect van taakherschikking is delegeren door de advocaat.
Jurist familierecht	Vermogen om te weten wanneer af te stemmen	Groot	Afwezig	
Jurist familierecht	Praktijkervaring met taken	Veel	Afwezig	Kan goed ingezet worden als enkele ondersteuner
Jurist familierecht	Geen praktijkervaring	Team van juridisch beleids-ondersteuners	Alleen	Collega's kunnen opleiden
Juridische praktijk	Aantal advocaten met echtscheidingszaken	Meerdere	Eén gedeeltelijk	Kritieke massa is noodzakelijk om fulltime inzet te bekostigen
Werkwijze	Mate van standaardisatie en gebruik ondersteunende systemen	Veel	Niet	Dossiers dienen actueel en toegankelijk te zijn voor advocaat en jurist familierecht.

Functiebeschrijvingen advocaat en jurist familierecht

Een belangrijk product is de functiebeschrijving voor advocaat en voor jurist familierecht. Helderheid over uit te voeren taken is essentieel, zowel voor de advocaat, die immers taken overdraagt maar wel verantwoordelijk blijft voor de kwaliteit van de dienstverlening, als de jurist familierecht, die moet weten waar de eigen bevoegdheid eindigt. Advocaten gaven aan dat zij met name daar waar het gaat over het informeren, begeleiden en aansporen van cliënten belangrijke taken zagen voor de jurist familierecht. Ook het uitwerken van vragen en opstellen van (concept-)processtukken kunnen in de ogen van de advocaten door de jurist familierecht worden uitgevoerd. Essentieel in de samenwerking is uiteraard dat er voldoende overleg- en overdrachtsmomenten in de werkprocessen zijn ingebouwd en het hanteren van een (liefst digitaal ondersteunde) afgestemde werkwijze.

Model functiebeschrijvingen voor advocaat en jurist familierecht zijn te raadplegen op

www.viadicte.nl.

Bedrijfseconomische uitwerking

Doelmatigheid staat centraal in het onderzoek naar taakherschikking. Op grond van kenmerken van de echtscheidingspraktijk is een model ontwikkeld waaruit de economische haalbaarheid - en zelfs het economische voordeel - blijkt van de inzet van de jurist familierecht op HBO-niveau. Op basis van ervaringsgegevens en urenregistratie van een tweetal kantoren is een flexibele opstelling gemaakt, die naar de eigen praktijk ingesteld kan worden. Op basis van gegevens van de twee kantoren bleek dat bij twee fulltime in de echtscheidingspraktijk actieve advocaten de inzet van een (nog) onervaren fulltime jurist familierecht tot een extra omzet van circa € 15.000 op jaarbasis zou kunnen leiden (zie

figuur 2a). Dat loopt op tot ruim € 50.000 bij een ervaren jurist familierecht (figuur 2b). Extra bestede tijd aan gezamenlijke intake, overdracht en controle evenals natuurlijk de kosten van inzet van de jurist familierecht is hierin verdisconteerd.

Figuur 2a: Inzet junior jurist familierecht

OPSTELLING INZET JURIST FAMILIERECHT (JFR)		inzet JFR 25% geselecteerde werkzaamheden											
Uren PFR kantoor xxx	% tijd	Uren obv 1200 declarabel	totaal te declareren op jaarbasis obv uurtarief € 180	% over te nemen door JFR	% extra tijd voor JFR	% extra overleg/overdracht nodig	uren advocaat	uren JFR	Tarief advocaat	Tarief JFR	Totaal te declareren		
		1.200	€ 180,00						€ 180,00	€ 90,00			
correspondentie opstellen	33%	394	€ 70.966	25%	10%	10%	335	177	€ 60.321	€ 15.967	€ 76.289		
email	13%	150	€ 27.022	25%	10%	10%	128	68	€ 22.969	€ 6.080	€ 29.049		
ontwerp processtukken	18%	211	€ 38.008	25%	10%	10%	179	95	€ 32.307	€ 8.552	€ 40.859		
FTF overleg	13%	155	€ 27.908	25%	10%	10%	132	70	€ 23.722	€ 6.279	€ 30.001		
waarvan met client	85%	-	€ -				-	-	€ -	€ -	€ -		
telefonisch overleg	11%	128	€ 23.124	25%	10%	10%	109	58	€ 19.655	€ 5.203	€ 24.858		
waarvan met client	65%	-	€ -				-	-	€ -	€ -	€ -		
wachttijd, behandeling, reistijd etc	8%	97	€ 17.454				97	-	€ 17.454	€ -	€ 17.454		
studie dossier en processtukken	2%	24	€ 4.341				24	-	€ 4.341	€ -	€ 4.341		
overige werkzaamheden	3%	40	€ 7.176				40	-	€ 7.176	€ -	€ 7.176		
TOTAAL	100%	1.200	€ 216.180				1.044	468	€ 187.946	€ 42.081	€ 230.027		
Advocaat elders in te zetten:								156					
te genereren extra omzet							€ 28.054						
Extra kosten	werkgeverskosten JFR (0,5 fte)	startsalaris HBO jurist	€ 2.000,00	per maand	€ 21.000	per jaar incl wg lasten en opslag kosten 50% bruto jaarsal							
					Voordeel kantoor	€ 7.054							
					Meer te declareren	€ 13.847							
Aannames:													
> bestede uren obv opgave kantoor xxx PF sectie 2013													
> uitgaande van 1200 uur declarabel advocaat op jaarbasis (zonder toevoegingspraktijk)													
> uurtarief advocaat € 180 per uur													
> JFR inzetbaar op opstellen correspondentie, ontwerp processtukken en FTF en telefonisch overleg met client, <u>25% van de tijd</u>													
> extra te besteden tijd JFR in vergelijking met advocaat 10%													
> extra overlegtijd voor zowel JFR als advocaat 10%													

Figuur 2b: Inzet ervaren jurist familierecht

OPSTELLING INZET JURIST FAMILIERECHT (JFR)		inzet JFR 40% geselecteerde werkzaamheden										
Uren PFR kantoor xxx	% tijd	Uren obv 1200 declarabel	totaal te declareren op jaarbasis obv uurtarief € 180	% over te nemen door JFR	% extra tijd voor JFR	% extra overleg/overdracht nodig	uren advocaat	uren JFR	Tarief advocaat	Tarief JFR	Totaal te declareren	
		1.200	€ 180,00						€ 180,00	€ 90,00		
correspondentie opstellen	33%	394	€ 70.966	40%	10%	10%	276	237	€ 49.676	€ 21.290	€ 70.966	
email	13%	150	€ 27.022	40%	10%	10%	105	90	€ 18.916	€ 8.107	€ 27.022	
ontwerp processtukken	18%	211	€ 38.008	40%	10%	10%	148	127	€ 26.606	€ 11.402	€ 38.008	
FTF overleg	13%	155	€ 27.908	40%	10%	10%	109	93	€ 19.536	€ 8.372	€ 27.908	
waarvan met client	85%	-	€ -				-	-	€ -	€ -	€ -	
telefonisch overleg	11%	128	€ 23.124	40%	10%	10%	90	77	€ 16.187	€ 6.937	€ 23.124	
waarvan met client	65%	-	€ -				-	-	€ -	€ -	€ -	
wachttijd, behandeling, reistijd etc	8%	97	€ 17.454				97	-	€ 17.454	€ -	€ 17.454	
studie dossier en processtukken	2%	24	€ 4.341				24	-	€ 4.341	€ -	€ 4.341	
overige werkzaamheden	3%	40	€ 7.176				40	-	€ 7.176	€ -	€ 7.176	
TOTAAL	100%	1.200	€ 216.180				888	623	€ 159.891	€ 56.109	€ 216.000	
Advocaat elders in te zetten:								312				
te genereren extra omzet							€ 56.109					
Extra kosten	werkgeverskosten JFR(0,5 fte)	startsalaris HBO jurist	€ 2.000,00	per maand	€ 21.000	per jaar incl wg lasten en opslag kosten 50% bruto jaarsal						
					Voordeel kantoor	€ 35.109						
Aannames:												
> bestede uren obv opgave kantoor xxx PF sectie 2013												
> uitgaande van 1200 uur declarabel advocaat op jaarbasis (zonder toevoegingspraktijk)												
> uurtarief advocaat € 180 per uur												
> JFR inzetbaar op opstellen correspondentie, ontwerp processtukken en FTF en telefonisch overleg met client, <u>40% van de tijd</u>												
> extra te besteden tijd JFR in vergelijking met advocaat 10%												
> extra overlegtijd voor zowel JFR als advocaat 10%												

Belang van de toolkit voor echtscheidingsadvocaten

Met de toolkit kunnen echtscheidingsadvocaten aan de slag met taakherschikking. Zij kunnen nagaan of taakherschikking voor hun praktijk passend is (beslisboom), hebben houvast bij de taakverdeling tussen advocaat en jurist familierecht (functiebeschrijvingen) en kunnen bedrijfseconomisch inschatting of de jurist familierecht in hun (echtscheidings-)praktijk rendabel kan zijn.

Centraal staat dat met de toolkit taakherschikking een gelaagdheid in de advocatenpraktijk gecreëerd kan worden, waarmee de kwaliteit, de bereikbaarheid en betaalbaarheid van de dienstverlening voor de cliënt wordt geborgd. De kwaliteit van de dienstverlening, omdat expliciet uitgangspunt van de taakherschikking is, de borging hiervan. De bereikbaarheid, omdat juist de jurist familierecht makkelijker toegankelijk is voor de cliënt dan de advocaat. En tenslotte de betaalbaarheid, omdat de kosten van de praktijk door de gelaagdheid van de dienstverlening, af zullen nemen.

Andere opbrengsten

Het onderzoek kent naast de opbrengst voor de echtscheidingspraktijk nog andere opbrengsten. De toolkit is makkelijk te verbreden naar andere rechtsgebieden want het ontwikkelde instrumentarium is universeel.

Bijvoorbeeld: de inzet van de jurist arbeidsrecht biedt de advocaat de mogelijkheid om meer aandacht te geven aan andere zaken. Taakherschikking biedt daarvoor ruimte en tijd. Met die mogelijkheid voor de advocaat om zich richten op zaken in het werk die de meeste bevrediging opleveren, draagt taakherschikking bij aan diens arbeidssatisfactie. Doen wat je leuk vindt en waar je goed in bent, wie wil dat nou niet?

Vervolg

Bovenstaand onderzoek biedt voldoende aanknopingspunten om de taakherschikking nader uit te werken.

De taakherschikking kan plaatsvinden door een jurist familierecht te werven, maar biedt ook mogelijkheden om zittende medewerkers, bijvoorbeeld vanuit ondersteunende functies, in combinatie met aanvullende opleiding zoals deeltijd HBO-Rechten, doorgroei te bieden.

Viadicte en de Hogeschool Utrecht hebben het voornemen om een pilot te starten met advocaten die bereid zijn hieraan verdere uitwerking te geven. Geïnteresseerden kunnen zich melden bij Ingrid von Burg, Viadicte, ivb@viadicte.nl.

Auteurs:

Maaïke Keesen is docent en onderzoeker bij Hogeschool Utrecht, Faculteit Maatschappij en Recht, Instituut voor Arbeid en Organisatie, maaïke.keesen@hu.nl

Esther Verboon is programma manager Onderwijsinnovatie en onderzoeker bij Hogeschool Utrecht, Faculteit Maatschappij en Recht.

Ingrid von Burg is projectmanager kwaliteitsinnovatie bij Viadicte.

Guido Schakenraad is bestuursvoorzitter van Viadicte en advocaat.

ⁱ Informatieblad Wetsvoorstel stelselherziening rechtsbijstand (2014), J-25632, Ministerie van Veiligheid en Justitie, Directie Voorlichting Den Haag

ⁱⁱ Column Taakherschikking: Yes we can, Marlies de Rond, <http://knmg.artsennet.nl/Dossiers-9/Columns/Column/135037/Taakherschikking-yes....-we-can.htm>, geraadpleegd op 14 april 2015

ⁱⁱⁱ Handreiking implementatie taakherschikking, door KNMG, V&VA en VNVA, november 2012, <http://www.demedischspecialist.nl/onderwerp/taakherschikking> geraadpleegd 14 april 2015

^{iv} Zie ook uitspraak tuchtrechter ECLI:NL:TAHVD:2013:288