



Marc Simon Thomas  
Eva Schutte  
Manon Schonewille  
Olga Korneeva

**ONDERZOEKSRAPPORT**

**PBM**  
**vervolgonderzoek**  
**naar kansen en**  
**belemmeringen voor**  
**zakelijke mediation**  
onder advocaten en  
bedrijven in Nederland





**PBM Vervolgonderzoek naar kansen en  
belemmeringen voor zakelijke mediation**  
onder advocaten en bedrijven in Nederland

**Onderzoeksrapport**

Marc Simon Thomas  
Eva Schutte  
Manon Schonewille  
Olga Korneeva

Het onderzoek is uitgevoerd in de herfst van 2023  
en het onderzoeksrapport is verschenen in april 2024.

[info@platformbusinessmediation.nl](mailto:info@platformbusinessmediation.nl)



# Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Inleiding	9
2. Achtergrond	11
Definitie	11
Onderzoeken naar zakelijke mediation	12
Het verdrag van Singapore	18
Doelstelling van het vervolgonderzoek en nieuwe vragen	19
3. Uitvoering van het onderzoek	21
Doel en vraagstelling	21
Methoden van onderzoek	22
4. Uitkomsten van het onderzoek onder advocaten	25
Ervaring met zakelijke mediaton	25
Gewenste kwalificaties van de mediator	26
Gewenste uitvoering van mediation	27
Redenen voor wel/geen zakelijke mediation	28
Overige vragen en stellingen	30
Tevredenheidsonderzoek, enkele cijfers	32
Wat leert ons dit?	33
Vervolg vragen	35
5. Uitkomsten van het onderzoek onder bedrijven	37
Ervaring met zakelijke mediaton	37
Gewenste kwalificaties van de mediator	38
Gewenste uitvoering van mediation	39
Redenen voor wel/geen zakelijke mediation	41
Overige vragen en stellingen	44
Enkele cijfers en nieuwe vragen in 2023	48
Wat leert ons dit?	49
6. Ontwikkelingen in de afgelopen vijf jaar	53
Ervaring met zakelijke mediaton	53
Gewenste kwalificaties van de mediator	54
Gewenste uitvoering van mediation	57
Redenen voor wel/geen zakelijke mediation	60
Overige vragen en stellingen	71
Tevredenheidsonderzoek	72
7. Samenvatting, conclusie en aanbevelingen	75
Literatuurlijst	83
Geraadpleegde websites	84
Bijlagen	85
A. Resultaten enquête onder advocaten	85
B. Resultaten enquête onder bedrijven	103



## Voorwoord

Dit onderzoeksrapport is geschreven met medewerking van de vereniging voor zakelijke mediation: Platform Business Mediation (PBM).

Onze dank gaat uit naar PBM en haar leden voor het aanleveren van bestanden met potentiële respondenten. Speciale dank gaat uit naar de advocaten en professionals uit het bedrijfsleven die de online enquête hebben ingevuld.

Tenslotte bedanken wij de leden van de klankbordgroep: Caroline Kloppers en Melinda Warmelink - André de la Porte, bestuursleden van PBM.

Utrecht, april 2024

Dr. Mr. M.A. (Marc) Simon Thomas, wetenschappelijk onderzoeker  
Mr. E. (Eva) Schutte, MfN-registermediator en oud-voorzitter Vereniging ZAM  
(de voorloper van PBM)  
Mr. M.A. (Manon) Schonewille, MfN-registermediator en bestuurslid  
International Mediation Institute, IMI  
Mr. O.V. (Olga) Korneeva, secretaris IMI





# Hoofdstuk 1

## Inleiding

Dit rapport betreft de schriftelijke verslaglegging van het online vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation dat in de herfst van 2023 is uitgevoerd onder advocaten en bedrijven in Nederland. Er is gekozen voor een onderzoek onder diegenen die *ervaring* hebben met zakelijke mediation. Het doel van het onderzoek is om meer kennis en inzicht te verwerven in kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation in Nederland. Het onderhavige onderzoek bouwt voort op het *ZAM/ACB Onderzoek naar kansen en belemmeringen voor Zakelijke Mediation onder advocaten, bedrijven en rechters in Nederland* uit 2018 (hierna: ZAM/ACB onderzoek).<sup>1</sup> Het doel is ook om de ontwikkelingen op het gebied van zakelijke mediation in de afgelopen vijf jaar in kaart te brengen.

Anders dan in het eerste ZAM/ACB onderzoek uit 2018 is nu gekozen om het onderzoek te beperken tot bedrijven en advocaten. We hebben bedrijven bevestigd omdat zij de cliënten zijn van zakelijk mediators. Advocaten zijn in het onderzoek betrokken omdat zij de belangrijkste verwijzers zijn. Voor de twee doelgroepen zijn verschillende enquêteformulieren gemaakt met telkens ongeveer zestig vragen, voor het grootste deel meerkeuzevragen. Het onderzoek is uitgevoerd met medewerking van het Platform Business Mediation (PBM).

PBM is het platform van de Vereniging Corporate & Commercial Mediation. Het is ontstaan uit de fusie van de Vereniging Zakelijke Mediation (ZAM) en de Vereniging Corporate Mediation (VCM) per 1 januari 2021. Het doel van PBM is de bevordering van het gebruik van

---

<sup>1</sup> M. Simon Thomas, M. de Kort-de Wolde, E. Schutte & M. Schonewille, ZAM/ACB Onderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation onder advocaten, bedrijven en rechters, Onderzoeksrapport 2018.

mediation en de inzet van mediationvaardigheden en technieken voor het oplossen van zakelijke geschillen. Het gaat om geschiloplossing door middel van mediation waarbij bedrijven en/of andere professionele partijen zijn betrokken. Het betreft geschillen die bijvoorbeeld gaan over overname, fusie, reorganisatie, maar ook over vastgoed, handelsnaam of andere intellectuele eigendom kwesties, allerlei contractuele aangelegenheden, of kwesties tussen aandeelhouders.<sup>2</sup> Daarnaast zet PBM zich in voor verbetering van de kwaliteit van business mediators en voor vergroting van kennis over business mediation. De leden zijn ervaren business mediators, general counsel en ondernemingen of organisaties die business mediation in hun bedrijfsvoering hebben geïncorporeerd.

Dit rapport kent de volgende opbouw. In het hiernavolgende hoofdstuk 2 wordt eerst op basis van beschikbare literatuur en resultaten van eerder uitgevoerde onderzoeken een overzicht gegeven van de reeds bestaande kennis over zakelijke mediation. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens toegelicht hoe het empirisch, kwalitatieve onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit rapport is uitgevoerd. In hoofdstukken 4 en 5 worden de resultaten van de uitgevoerde enquêtes onder de twee doelgroepen gepresenteerd. In hoofdstuk 6 worden de belangrijkste ontwikkelingen in de afgelopen vijf jaar per hoofdstuk van de vragenlijst gepresenteerd, waarbij bepaalde vragen op thema worden gebundeld. Het laatste hoofdstuk 7 bevat de conclusie en – mede vanuit de praktijk ingegeven – enkele aanbevelingen en leerpunten. De ‘ruwe’ data van de enquêtes worden tenslotte in twee bijlagen gepresenteerd.

---

<sup>2</sup> <https://platformbusinessmediation.nl> (laatst bezocht op 6 april 2024).

## Hoofdstuk 2

### Achtergrond

Dit hoofdstuk begint met een nadere definiëring van het begrip zakelijke mediation. Daarna wordt op basis van resultaten van eerder uitgevoerde (internationale) onderzoeken een overzicht gegeven van de reeds bestaande kennis over zakelijke mediation. Vervolgens volgt een korte duiding van het Verdrag van Singapore. Dit leidt tenslotte tot de doelstelling van het onderhavige vervolgonderzoek, waarbij specifiek wordt ingegaan op de nieuwe vragen ten opzichte van het eerdere ZAM/ACB onderzoek uit 2018.

#### Definitie

Over wat precies onder zakelijke mediation ofwel business mediation dient te worden verstaan bestaat in de door ons geraadpleegde bronnen geen overeenstemming.

In het *Handboek Mediation* wordt de volgende definitie gehanteerd: ‘zakelijke mediation gaat over geschillen tussen en binnen ondernemingen, andere organisaties en samenwerkingsverbanden, inclusief geschillen die voortvloeien uit medezeggenschapsverhoudingen.’<sup>3</sup>

Volgens de statuten van PBM wordt onder business mediation verstaan ‘mediation voor het voorkomen en oplossen van geschillen binnen en/of tussen ondernemingen, overheden en instellingen.’<sup>4</sup> In het themanummer van het tijdschrift *Ondernemingsrecht* over ‘corporate mediation’ valt de volgende definitie te lezen: ‘geschillen tussen ondernemingen onderling, aandeelhoudersgeschillen, geschillen tussen bestuur en aandeelhouders en samenwerkingsgeschillen tussen professionals.’<sup>5</sup> En in het boek *Zakelijke mediation – wat, hoe en wanneer?* geven de auteurs de volgende definitie: ‘mediation in geschillen tussen en binnen

---

<sup>3</sup> C. Schouten, ‘Zakelijke mediation’, in: D. Bonenkamp, J. Elferink, H. Prein, M. Simon Thomas & S. Zebel, *Handboek Mediation 2024*, Den Haag: Sdu, p. 643-654. Deze nieuwe, zevende druk van het *Handboek Mediation* verschijnt 30 mei 2024.

<sup>4</sup> Zie Statuten Vereniging Corporate & Commercial Mediation, 4 januari 2021, p. 2 (laatst bezocht op 6 april 2024).

<sup>5</sup> H.F. Doeleman, ‘Zakelijke mediation, perikelen’, *Ondernemingsrecht* 2016/6, p. 28.

ondernemingen, andere organisaties en (overige) samenwerkingsverbanden, daaronder ook begrepen geschillen voortvloeiend uit medezeggenschapsverhoudingen.’<sup>6</sup> In het ZAM/ACB onderzoek uit 2018 is de volgende definitie van zakelijke mediation gebruikt: ‘mediation in geschillen tussen bedrijven en bedrijfsonderdelen en in geschillen tussen andere professionele partijen, waaronder ook aandeelhoudersgeschillen en contractuele conflicten.’ Ondanks deze definitie bleek uit de antwoorden van de geraadpleegde bedrijven, advocaten en rechters dat zij arbeidsconflicten ook onder het begrip zakelijke mediation scharen.<sup>7</sup> Om aan te sluiten bij de beleving en ervaring van de respondenten, hanteren wij in dit vervolgonderzoek een aangepaste definitie:

*‘mediation in conflicten tussen bedrijven (en bedrijfsonderdelen) en in conflicten tussen andere professionele partijen, waaronder ook de aandeelhoudersconflicten, contractuele conflicten, samenwerkingsconflicten en arbeidsconflicten.’*

## Onderzoeken naar zakelijke mediation

Naar zakelijke mediation is in de afgelopen jaren een aantal onderzoeken gedaan. Wij verwijzen naar het ZAM/ACB onderzoek 2018 voor een korte toelichting op de belangrijkste bevindingen uit de onderzoeken die voor 2018 hebben plaatsgevonden.<sup>8</sup>

Hieronder lichten wij de nieuwe onderzoeken toe, die mede inspiratie waren voor nieuwe vragen die we hebben toegevoegd in dit vervolgonderzoek. We beginnen met de belangrijkste bevindingen uit het ZAM/ACB onderzoek 2018. Daarna volgen de SIDRA International Dispute Resolution Survey uit 2022 en de General Counsel Netherlands Dispute Resolution Survey uit 2023.

### *ZAM/ACB 2018*

In 2018 heeft ZAM/ACB een onderzoek uitgevoerd onder gebruikers van zakelijke mediation (bedrijven) en verwijzers (advocaten en rechters) naar zakelijke mediation in Nederland.

---

<sup>6</sup> P. Ingelse & N. van Thiel-Wortmann, *Zakelijke mediation – wat, hoe en wanneer?* Nijmegen: Ars Aequi Libri 2022, p. 6.

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld Bijlage A Resultaten enquête onder advocaten bij het ZAM/ACB onderzoek 2018 (p. 70). In antwoord op vraag 7: ‘In wat voor soort zaken hebt u verwezen naar een zakelijk mediator?’ hebben advocaten in de helft van alle gevallen arbeidsconflicten verwezen.

<sup>8</sup>M. Simon Thomas, M. de Kort-de Wolde, E. Schutte & M. Schonewille, ZAM/ACB Onderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation onder advocaten, bedrijven en rechters, Onderzoeksrapport 2018, p. 13-17.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

De hoofdvraag van het onderzoek was:

*Wat zijn op basis van de praktijkervaringen van de drie doelgroepen de behoeften aan en de mogelijkheden voor zakelijke mediation in Nederland?*

De belangrijkste conclusies van het ZAM/ACB onderzoek laten zich als volgt samenvatten:

- advocaten, bedrijven en rechters met ervaring met zakelijke mediation zijn positief over deze vorm van conflictoplossing. De kans van slagen is groot. Zowel advocaten als bedrijven rapporteren een slagingspercentage van 75%.
- zowel bij advocaten, bedrijven als rechters blijkt: bekend maakt bemind. Als men eenmaal ervaring heeft met mediation is men vaker bereid dit middel in te zetten.
- advocaten en bedrijven hebben behoefte aan een professionele mediator, met bij voorkeur ervaring in het bedrijfsleven en in ieder geval ervaring met en gespecialiseerd in zakelijke mediations, alsook met voldoende juridische kennis.
- veel advocaten en bedrijven stellen het op prijs als er ruimte is om tijdens mediation de juridische aspecten aan de orde te stellen.
- een meerderheid van de advocaten en bedrijven toont zich voorstander van een 'sturende' mediator, een mediator die zich uitlaat over de kansen en risico's van een zaak. Rechters blijken hier geen voorstander van.
- zowel advocaten als bedrijven zijn voorstanders van een *mediator proposal* als er te weinig vooruitgang zit in de onderhandelingen.
- een van de aanbevelingen is om de huidige Gedragsregels voor de MfN-registermediator nog eens tegen het licht te houden en te kijken of deze voldoende ruimte bieden voor de wensen van de gebruikers van zakelijke mediation.
- alle doelgroepen zien de toegevoegde waarde van het inschakelen van een mediator, vooral (maar niet uitsluitend) om het gesprek tussen partijen in goede banen te leiden en de emoties van partijen te adresseren.
- mediation kan volgens de respondenten ook bij ernstige escalatie van het conflict een goede optie zijn.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

- de grootste pluspunten van mediation die advocaten, bedrijven en rechters zien, zijn: de snelheid en de mogelijkheid tot behoud of verbetering van de relatie.
- bedrijven vinden het belangrijk dat advocaten bekend zijn met mediationvaardigheden. De helft van de bedrijven geeft echter tegelijkertijd aan dat zij liever geen advocaten aanwezig hebben aan de mediationtafel. Dat zou te maken kunnen hebben met een gebrek aan mediationvaardigheden bij de betrokken advocaten. Uit eerdere onderzoeken bleek namelijk dat advocaten vaak een belemmering vormen voor het mediationproces.
- de belangrijkste redenen voor advocaten om geen mediation te adviseren zijn ‘weerstand bij de cliënt’ en ‘meer druk kunnen zetten via een rechtsgang’. De overall conclusie in 2018 lijkt evenwel dat de advocaten moeite hebben om algemene redenen te noemen om mediation niet te adviseren. De belangrijkste reden voor bedrijven om niet voor mediation te kiezen is de druk die een juridische procedure oplevert. De belangrijkste reden voor rechters om niet te verwijzen naar mediation is de weerstand bij partijen.
- de veronderstelling uit eerdere onderzoeken dat financiële overwegingen van advocaten (met mediation is de zaak eerder afgerond) een belangrijke belemmering vormen voor de inzet van zakelijke mediation wordt niet bevestigd.
- zowel advocaten als bedrijven geven aan dat alleen rechtspraak of arbitrage, voor hen niet de meest effectieve vorm van geschilbeslechting is, maar dat de voorkeur uitgaat naar mediation of mediation in combinatie met rechtspraak of arbitrage.
- meer dan de helft van de bedrijven geeft aan dat zij sommige zaken liever wil uitprocederen omdat zij willen laten vaststellen dat zij het gelijk aan hun kant hebben.
- wanneer sprake is van een mediationclausule vinden advocaten, bedrijven en rechters het wenselijk dat eerst mediation wordt geprobeerd voordat het conflict aan de rechter wordt voorgelegd.
- verondersteld wordt dat een daadwerkelijke doorbraak van zakelijke mediation in Nederland een externe impuls nodig heeft, als aanbeveling wordt vermeld wetgeving waarbij een zogenaamd opt-out systeem in plaats van het opt-in systeem dat nu in Nederland geldt wordt geïntroduceerd of waarbij gerechtelijke procedures worden ontmoedigd.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> In dit kader kan worden verwezen naar de ervaringen in Singapore, Hong Kong en de Filipijnen, waar mediation in meerdere of mindere mate verplicht is gesteld. Zie de SIDRA International Dispute Resolution Survey 2022, p. 30.

*SIDRA International Dispute Resolution Survey 2022*

In 2022 heeft de Singapore International Dispute Resolution Academy (SIDRA) de resultaten van een vervolgonderzoek naar internationale geschillenbeslechting gepubliceerd.<sup>10</sup> SIDRA onderzoekt feitelijke besluitvormingsprocessen van bedrijven (managers en bedrijfsjuristen) en advocaten met betrekking tot het gebruik van verschillende geschillenbeslechtingsmechanismen en in internationale geschillen. Het rapport werpt licht op de ervaringen van gebruikers met internationale arbitrage, rechtspraak, mediation, hybride geschillenbeslechting en geschillenbeslechting tussen investeerders en staten. De enquête werd beantwoord door in totaal 139 respondenten uit 25 landen, waarvan de meerderheid in Azië.

De belangrijkste conclusies van dat onderzoek laten zich als volgt samenvatten:

- het meest opvallend is de ranking van mediation, zowel wat betreft de perceptie van de relatieve voordelen ervan voor de gebruikers als de gerapporteerde hoge mate van tevredenheid over mediation. Gemiddeld gaf 67% van de respondenten aan tevreden te zijn met de verschillende aspecten van mediation, vergeleken met 55% voor arbitrage en slechts 42% voor rechtspraak.
- de meerderheid van de respondenten noemde het behoud van de zakelijke relatie, vertrouwelijkheid en snelheid als de top drie van 'belangrijke' of 'absoluut cruciale' factoren om te kiezen voor internationale mediation. De respondenten waren ook tevreden over deze kenmerken van mediation. De discrepantie tussen het belang en de feitelijke tevredenheid suggereert dat de verwachtingen en ervaringen van de respondenten op dit gebied niet helemaal overeenkomen.
- minder respondenten vonden directe uitvoerbaarheid een 'absoluut cruciale' of 'belangrijke' factor bij mediation (50%) in vergelijking met arbitrage (82%) en rechtspraak (80%). Dit lijkt te weerspiegelen dat gebruikers van mediation denken dat ook bij mediation handhavingsmechanismen nodig zouden zijn. Het Verdrag van Singapore inzake mediation probeert hieraan tegemoet te komen door een mechanisme te introduceren voor die mediations waar het afdwingen van tenuitvoerlegging noodzakelijk zou zijn, vooral in internationaal verband.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Singapore International Dispute Resolution Academy, International Dispute Resolution Survey: 2022 Final Report (laatst bezocht op 6 april 2024).

<sup>11</sup> Zie hierna een toelichting op het Verdrag van Singapore.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

- de twee belangrijkste redenen voor respondenten om gebruik te maken van internationale mediation waren een mediationclausule<sup>12</sup> (67%) en het advies van een advocaat (61%).
- de twee belangrijkste redenen voor de keuze van de mediator waren ervaring met geschillenbeslechting (94%) en ethisch bewustzijn (94%) met een corresponderende hoge tevredenheid hiermee.
- 89% van de respondenten vindt de branchespecifieke kennis van de mediator belangrijk, maar slechts 56% van de respondenten was daadwerkelijk tevreden over de branchespecifieke kennis van de mediators.
- de meerderheid van de respondenten was van mening dat technologie het nuttigst was voor het houden van virtuele/online mediationbijeenkomsten. Het gebruik van technologie is tijdens de pandemie aanzienlijk toegenomen en heeft met online mediationbijeenkomsten het proces ook kosten- en tijdefficiënter gemaakt. De resultaten van de enquête suggereren dat in de visie van zakelijke gebruikers de technologie de kwaliteit van de bemiddeling in internationaal verband niet heeft aangetast.
- bedrijven vonden verschillende technologische hulpmiddelen, zoals e-discovery/ due diligence, geautomatiseerde onderhandelingshulpmiddelen en analyses voor de aanstelling van de mediator nuttiger dan advocaten.
- voor de meerderheid van de respondenten was diversiteit bij de keuze van een mediator ‘belangrijk’(50%) of zelfs ‘absoluut cruciaal’(11%). Bedrijven vonden diversiteit belangrijker dan advocaten. Geslacht, nationaliteit en etnische diversiteit in de pool van mediators waren terreinen waarvan de meerderheid van de respondenten vond dat ze verbeterd moesten worden.
- van de respondenten die hybride mechanismen<sup>13</sup> hebben gebruikt, heeft de meerderheid ervaring met Med-Arb (76%), of Arb-Med (41%) of Arb-Med-Arb (41%). De meerderheid van de respondenten vermeldde contractuele verplichtingen en het advies van de advocaat als belangrijkste redenen voor de keuze van hybride mechanismen.
- internationale arbitrage bleef voor de meeste respondenten de meest aantrekkelijke aanpak om geschillen tussen investeerders en staten op te lossen.

---

<sup>12</sup> Mediationclausules zijn uitvoerbaar verklaard door rechtbanken in Hongkong, Australië, Singapore en het Verenigd Koninkrijk.

<sup>13</sup> Hybride mechanismen voor geschillenbeslechting omvatten elke combinatie van twee of meer geschillenbeslechtingsprocessen zoals: mediation, bindend advies, arbitrage of rechtspraak. Bij hybride mechanismen kunnen meerdere geschillenbeslechtters betrokken zijn of één geschillenbeslechter in meerdere rollen.



*General Counsel Netherlands Dispute Resolution Survey 2023*

Evenals in 2021 heeft General Counsel Netherlands ook in 2023 de Dispute Resolution Survey uitgevoerd naar de wijze van oplossen van ondernemingsrechtelijke geschillen onder eindverantwoordelijke bedrijfsjuristen, met functietitels als General Counsel, Chief Legal Officer en Hoofd Juridische Zaken.<sup>14</sup> Rond de 100 General Counsel deden mee en gaven feedback over de aard en omvang van hun zakelijke geschillen, over de wijze waarop zij de rechtspositie van het bedrijf bepalen, over het proces en de kosten, en tenslotte over alternatieven zoals corporate mediation, bindend advies, arbitrage en de NCC.<sup>15</sup>

De belangrijkste conclusies met betrekking tot zakelijke mediation laten zich als volgt samenvatten:

- 66% bepaalt de (rechts)positie van het bedrijf in een concreet geschil primair door een op ervaring gebaseerde inschatting, 27% door het inwinnen van extern advies. Er wordt, net als volgt uit het GCN onderzoek van twee jaar daarvoor, nog nauwelijks positie bepaald aan de hand van een gestandaardiseerd beslisdocument.
- de commerciële waarde van de relatie met de wederpartij bepaalt, nog meer dan twee jaar geleden, de (rechts)positie van het bedrijf in een concreet geschil (67% t.o.v. 57% in 2021).
- 38% hanteert een drempelbedrag waaronder niet over een zaak wordt geprocedeerd, tegenover 50% die dat niet doet.
- General Counsel ergeren zich bij juridische procedures vooral aan het feit dat de proceskostenveroordeling slechts een deel van de werkelijke proceskosten dekt. Verder wordt genoemd: de lange duur van een procedure, onverwachte kosten, de negativiteit, en tijd en aandacht die de procedures van het management vergen.
- 34% heeft ervaring met geschilbeslechting via corporate mediation, 66% heeft die ervaring niet. 52% is tevreden tot zeer tevreden over geschilbeslechting via corporate mediation, 28% staat er neutraal tegenover en 21% is ontevreden.

---

<sup>14</sup> General Counsel Netherlands Dispute Resolution Survey 2023 (laatst bezocht op 6 april 2024).

<sup>15</sup> De Netherlands Commercial Court (NCC) is op 1 januari 2019 van start gegaan. De NCC bestaat uit een kamer van de Amsterdamse rechtbank (NCC) en een kamer van het gerechtshof Amsterdam (Netherlands Commercial Court of Appeal: NCCA). De uitspraken van de NCC(A) zijn op dezelfde wijze in de gehele Europese Unie ten uitvoer te leggen als uitspraken van andere kamers van deze gerechten. De NCC behandelt zaken standaard in het Engels en doet in het Engels uitspraak. De procedures zijn volledig toegesneden op een zo efficiënt mogelijke behandeling van veelal complexe zaken.

- de meerderheid van de General Counsel prefereert de Nederlandse overheidsrechtspraak boven arbitrage.

## Het Verdrag van Singapore

Na het overzicht van eerder uitgevoerde (internationale) onderzoeken lichten wij in deze paragraaf nog een voor de ontwikkeling van (internationale) zakelijke mediation van belang zijnde gebeurtenis toe: de inwerkingtreding van het Verdrag van Singapore.

Op 20 september 2020 is “de United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation” (het Verdrag van Singapore) in werking getreden.

Het verdrag is op dit moment door 56 landen ondertekend, waaronder de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, China, India en Brazilië.<sup>16</sup> Het verdrag voorziet in een mechanisme voor efficiënte erkenning en handhaving van de uit mediation voortvloeiende vaststellingsovereenkomst door middel van een vereenvoudigde en gestroomlijnde procedure. Het Verdrag van Singapore is alleen van toepassing op commerciële vaststellingsovereenkomsten met een grensoverschrijdende component. Familie-, arbeids-, of erfrechtelijke aangelegenheden zijn uitgezonderd. Het verdrag is niet van toepassing op internationale vaststellingsovereenkomsten die worden gesloten in de loop van een gerechtelijke of arbitrageprocedure en die uitvoerbaar zijn als een rechterlijke uitspraak of een arbitraal vonnis.

Het Verdrag van Singapore kan worden beschouwd als een internationale ontwikkeling om mediation verder te professionaliseren. Vooralsnog heeft het nog geen invloed op zakelijke mediation in Nederland. De Europese Unie heeft tegen het aannemen van het verdrag gestemd en heeft het verdrag sindsdien nog niet ondertekend. Het bezwaar van de EU betreft vooral het ontbreken van heldere kwaliteitswaarborgen en de invulling van de gronden waarop een verdragsstaat tenuitvoerlegging kan weigeren.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> <https://www.singaporeconvention.org/> (laatst bezocht op 6 april 2024).

<sup>17</sup> M.I. Nijenhof-Wolters, ‘Het Verdrag van Singapore: een uitkomst voor vaststellingsovereenkomsten voortvloeiende uit mediation?’, *Bb* 2019/33, p. 144-146; E. J. M. van Beukering-Rosmuller, ‘Het Verdrag van Singapore en de gewijzigde UNCITRAL Model Law mediation. Nieuw UNCITRAL-instrumentarium ter bevordering van het gebruik van ADR/mediation in de internationale handelspraktijk’, *Tijdschrift Voor Arbitrage*, 2020/4, p. 125-131; H. Brink, ‘Hoe moet het verder met het Verdrag van Singapore? Internationale zakelijke mediation – wat een vaststellingsovereenkomst vermag’, *NJB* 2021/497; E. Schutte en J. Spierdijk, *Juridische aspecten van mediation*, 2021, p. 36-37.

## **Doelstelling van het vervolgonderzoek en nieuwe vragen**

Bij de totstandkoming van de vragen aan bedrijven en advocaten hebben wij voor het vervolgonderzoek zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de vragen uit het ZAM/ACB onderzoek 2018. Dit is gedaan om een vergelijking tussen de twee onderzoeken mogelijk te maken. De onderwerpen die in beide onderzoeken aan bod komen zijn: de redenen om wel/niet van zakelijke mediation gebruik te maken, de gewenste kwalificaties qua achtergrond en ervaring van de mediator, en de wijze van uitvoering (aanpak en mediationstijl) van mediation. Daarnaast hebben wij nieuwe vragen geïntroduceerd die aansluiten bij de ontwikkelingen op het gebied van zakelijke mediation. Ook hebben we een aantal vragen die de tevredenheid van gebruikers en verwijzers meten, toegevoegd.

- Tijdens de pandemie is het gebruik van technologie toegenomen, zoals het houden van online mediationbijeenkomsten. In ons vervolgonderzoek hebben wij een vraag geïntroduceerd in hoeverre deze technologische ontwikkelingen voor de respondenten nuttig lijken ter ondersteuning van het mediationproces.
- Uit het ZAM/ACB onderzoek 2018 blijkt dat de respondenten ervaring in het bedrijfsleven een belangrijke factor vinden bij de keuze van een zakelijk mediator. Uit de SIDRA International Dispute Resolution Survey 2022 blijkt dat 89% van de respondenten de branchespecifieke kennis van de mediator belangrijk vindt. Echter, slechts 56% van die respondenten was daadwerkelijk tevreden over de branchespecifieke kennis van de mediator. In de literatuur is geen eenduidig antwoord te vinden in hoeverre branchespecifieke kennis van de mediator van belang is, omdat de mediator vooral verantwoordelijk wordt geacht voor het mediationproces en niet voor de inhoud van het conflict.<sup>18</sup> Om beter te begrijpen in hoeverre branchespecifieke kennis van de mediator voor de gebruikers van belang is, hebben wij die vraag in de enquêtes van dit vervolgonderzoek gepreciseerd.
- Uit meerdere onderzoeken blijkt dat de snelheid van het mediationproces en de beperkte kosten belangrijke factoren zijn voor de keuze van mediation. In ons vervolgonderzoek

---

<sup>18</sup> Zoals het geval is bij faciliterende mediation, de meest toegepaste mediationstijl in Nederland. Voor een omschrijving van de mediationstijlen en wanneer welke stijl en aanpak geadviseerd zijn zie; M.A. Schonewille. 'Toolkit Mediation. Resultaat bereiken als mediator, partijbegeleider, manager en onderhandelaar' 5e druk, Den Haag: Boom Juridisch, 2024, p. 140 – 153.

hebben wij vragen toegevoegd betreffende de behoefte ten aanzien van de kosten en de snelheid van het mediationproces.

- Diversiteit speelt een steeds belangrijkere rol op verschillende vlakken, waaronder in de zakenwereld, zo blijkt bijvoorbeeld uit de SIDRA International Dispute Resolution Survey 2022. In ons vervolgonderzoek hebben wij vragen toegevoegd om de behoeftes van de Nederlandse gebruikers van zakelijke mediation op het gebied van diversiteit bij de keuze van een mediator in kaart te brengen.
- Uit het ZAM/ACB onderzoek 2018 blijkt dat de helft van de bedrijven de advocaten liever niet laten deelnemen aan de mediation. In de enquête voor dit vervolgonderzoek hebben wij hierover vragen toegevoegd, evenals vragen omtrent de verwachtingen van bedrijven over de rol van advocaten tijdens het mediationproces.
- Inmiddels maakt een mediationvaardigheidstraining deel uit van de beroepsopleiding voor advocaten, en ook ervaren advocaten hebben verschillende mogelijkheden om dergelijke trainingen te volgen. In deze enquête hebben wij een vraag toegevoegd in hoeverre de advocaten een training in mediationvaardigheden hebben gevolgd.
- Uit de SIDRA International Dispute Resolution Survey 2022 blijkt dat de twee belangrijkste redenen voor de keuze om gebruik te maken van internationale mediation een mediationclausule en het advies van een advocaat zijn. Uit het ZAM/ACB onderzoek 2018 blijkt dat advocaten, bedrijven en rechters vinden dat als een mediationclausule is afgesproken, het wenselijk is dat eerst mediation wordt geprobeerd voordat de rechter wordt ingeschakeld. Het is echter niet bekend hoe gebruikelijk het is om een mediationclausule op te nemen in overeenkomsten. Uit de General Counsel Netherlands Dispute Resolution Survey 2023 blijkt dat slechts 5% van bedrijven een beleidsdocument heeft aan de hand waarvan ze de wijze van het oplossen van ondernemingsrechtelijke geschillen bepalen. In de enquête voor dit vervolgonderzoek hebben wij vragen toegevoegd om meer duidelijkheid hierover te krijgen.
- Uit de SIDRA International Dispute Resolution Survey 2022 blijkt dat de respondenten directe uitvoerbaarheid van een oplossing in een internationale mediation in vergelijking met arbitrage en rechtspraak minder belangrijk vinden. In deze enquête hebben wij vragen toegevoegd over de ervaringen van de respondenten met internationale mediation en het belang van de (internationale) uitvoerbaarheid van de bereikte oplossingen.

## Hoofdstuk 3

### Uitvoering van het onderzoek

#### Doel en vraagstelling

Zakelijke mediation is in dit onderzoek gedefinieerd als:

*‘mediation in conflicten tussen bedrijven (en bedrijfsonderdelen) en in conflicten tussen andere professionele partijen, waaronder ook aandeelhoudersconflicten, contractuele conflicten, samenwerkingsconflicten en arbeidsconflicten.’*

Het onderhavige onderzoek bouwt voort op het eerste ZAM/ACB onderzoek uit 2018. Daarnaast is gekeken naar ontwikkelingen die blijken uit de in hoofdstuk 2 genoemde onderzoeken: de SIDRA International Dispute Resolution Survey 2022 en de General Counsel Netherlands Dispute Resolution Survey 2023. Het doel van dit vervolgonderzoek is het verwerven van meer kennis en inzicht in het gebruik van zakelijke mediation in Nederland om beter te kunnen inspelen op de behoeften van bedrijven en advocaten. Het doel is ook om de ontwikkelingen op het gebied van zakelijke mediation in de afgelopen vijf jaar in kaart te brengen.

*De centrale vraag is: wat zijn op basis van de praktijkervaringen van de twee doelgroepen de behoeften aan en de mogelijkheden voor zakelijke mediation in Nederland?*

De deelvragen die bij deze centrale vraag worden gesteld hebben betrekking op:

- 1) de reeds bestaande ervaring met zakelijke mediation
- 2) de gewenste kwalificaties van de mediator
- 3) de gewenste wijze van uitvoering van mediation
- 4) de redenen voor het al dan niet gebruik van zakelijke mediation
- 5) de mogelijkheden van mediation in combinatie met andere vormen van geschiloplossing, en
- 6) een tevredenheidsonderzoek.

### **Methoden van onderzoek**

Het onderzoek betreft een empirisch, kwalitatief onderzoek, waarbij gebruik is gemaakt van online vragenlijsten (enquêtes). Het onderzoek heeft zich uitgestrekt tot twee doelgroepen: de advocatuur en het bedrijfsleven. Aan het onderzoek hebben vanuit de advocatuur en het bedrijfsleven alleen personen meegedaan die ervaring hebben met zakelijke mediation. In vergelijking met het ZAM/ACB onderzoek uit 2018 is deze keer gekozen om het onderzoek te beperken tot deze twee doelgroepen, omdat de rechterlijke macht niet direct bij het mediation proces zelf is betrokken.

Het onderzoek is gestart met een analyse van twee recente (internationale) onderzoeken naar zakelijke mediation (zie hoofdstuk 2 van dit rapport). Vervolgens zijn de twee verschillende vragenlijsten voor advocaten en bedrijven uit het ZAM/ACB onderzoek uit 2018 geactualiseerd, voor elk van de twee doelgroepen een op maat gesneden versie, waarbij wel is gezorgd voor voldoende overlap tussen de twee verschillende enquêtes om ook een vergelijking tussen de twee doelgroepen mogelijk te maken. De vragenlijsten zijn, voordat ze naar de doelgroepen werden verstuurd, in een online omgeving tevens door leden van de klankbordgroep, zijnde bestuursleden van PBM, getest op volledigheid, duidelijkheid en tijdsbeslag.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> De klankbordgroep bij dit onderzoek bestaat uit Caroline Kloppers en Melinda Warmelink en is in het leven geroepen om de onderzoekers desgevraagd van ondersteuning en advies te dienen.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

In de periode van 2 oktober tot 11 november 2023 (bijna zes weken) konden de twee enquêtes worden ingevuld. De enquêtes bevatten elk ongeveer zestig vragen gerangschikt naar thema's, waarbij overwegend gebruik is gemaakt van meerkeuzevragen. Daarnaast hebben wij enkele open vragen gesteld. Aan het einde van de vragenlijst konden de respondenten desgewenst verduidelijkingen of opmerkingen toevoegen.

Voor het toezenden van de online enquêtes aan advocaten en bedrijven is gebruik gemaakt van e-mailadressen die zijn aangeleverd door leden van PBM. Hierdoor konden we relatief snel over voldoende grote en betrouwbare bestanden beschikken. Dit betekent dat bij advocaten en bedrijven gebruik is gemaakt van een selecte steekproef.

De online enquêtetool Survey Monkey, waarvan dit onderzoek gebruik heeft gemaakt, waarborgt geanonimiseerde respons. Dit is aan de geënquêteerden meegedeeld, voorafgaand aan het insturen van hun reacties. Uiteindelijk zijn 697 advocaten benaderd, van wie 102 de enquête hebben ingevuld. Dit betekent een respons van bijna 15%. Gezien de relatief korte periode waarin de enquête openstond en het feit dat het een online enquête betrof is dit een acceptabele respons. Verhoudingsgewijs ligt de respons onder het bedrijfsleven veel hoger, van de 122 professionals in het bedrijfsleven die zijn benaderd hebben 43 de enquête ingevuld; een respons van ruim 35%. Het invullen van de meerkeuzevragenlijst heeft de respondenten gemiddeld 18 minuten gekost.

In de periode nadat de enquêtes zijn afgesloten, zijn de verkregen data geanalyseerd. In de enquêtes zijn verschillende soorten vragen gesteld: open en gesloten. De gesloten vragen betreffen meerkeuzevragen waarbij slechts één antwoord kan worden aangekruist,<sup>20</sup> meerkeuzevragen waarin gebruik wordt gemaakt van een schaal met 7 keuzemogelijkheden (van 'geheel oneens' tot 'geheel eens', met op de middenpositie de optie 'neutraal' (of ook: 'ik heb er geen mening over')),<sup>21</sup> meerkeuzevragen waarbij respondenten meerdere stellingen moeten beoordelen op een 5-puntsschaal<sup>22</sup> en meerkeuzevragen waarbij een waardering op een

---

<sup>20</sup> Bijvoorbeeld vraag 1 bij de advocaten 'Het aantal jaren dat u advocaat bent:' 0-1, 2-5, 6-10, of meer dan 10.

<sup>21</sup> Bijvoorbeeld vraag 9 bij de advocaten 'De mediator is branchedeskundig/ heeft sectorspecifieke kennis': 7-puntsschaal van geheel oneens, via neutraal, naar geheel eens.

<sup>22</sup> Bijvoorbeeld vraag 26 bij de advocaten 'Graag aangeven in hoeverre de volgende redenen een rol spelen bij uw keuze om wel een zakelijk mediator in te schakelen'.

10-puntsschaal (het rapportcijfer) kan worden gegeven.<sup>23</sup> Bij de meerkeuzevragen met een 5-puntsschaal, een 7-puntsschaal of een 10-puntsschaal, laten de resultaten het aantal stemmen per antwoordmogelijkheid zien, het reactiepercentage per antwoordmogelijkheid (opgeteld is dat 100%) en het ‘gewogen gemiddelde’, waarbij de gemiddelde beoordeling voor de vraag wordt gegeven (zie de Bijlagen).

Bij de analyse van de antwoorden hebben wij vooral gekeken naar de reactiepercentages. Hierbij zijn in dit rapport, zowel bij de vragen met een 7-puntsschaal als die met een 5-puntsschaal, de verschillende percentages van ‘oneens’ en van ‘eens’ bij elkaar opgeteld om de leesbaarheid te vergroten. Voor een precieze verdeling van de reactiepercentages verwijzen wij naar de Bijlagen. In het geval van meerkeuzevragen waarbij meerdere stellingen moesten worden beoordeeld, is ook gekeken naar het gewogen gemiddelde, omdat zo de volgorde in voorkeur inzichtelijk kan worden gemaakt.

Op 24 november 2023 zijn tijdens het jaarlijkse Mediationcongres georganiseerd door de Mediatorsfederatie Nederland (MfN) de eerste onderzoeksresultaten gepresenteerd. De presentatie is bezocht door mediators en andere belangstellenden.

---

<sup>23</sup> Bijvoorbeeld vraag 48 bij de advocaten ‘Mijn gemiddelde waardering voor het proces (het verloop van het traject) van alle mediations waarbij ik als advocaat betrokken was:’ waardering van 0 – 10.



## Hoofdstuk 4

### Uitkomsten van het onderzoek onder advocaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de enquête onder advocaten op hoofdlijnen gepresenteerd. De volledige uitkomst van de enquête onder advocaten is terug te vinden in Bijlage A. De uitkomsten worden gepresenteerd in de volgorde waarin de vragen zijn voorgelegd. Het geeft een beeld van de eigen ervaring van de advocaten met mediation, en op die ervaring gebaseerde wensen ten aanzien van de kwalificaties van de mediator en de uitvoering van de mediation. Ook geeft het inzicht in de redenen die advocaten met ervaring met zakelijke mediation aangeven om wel of niet voor mediation te kiezen.

#### **Ervaring met zakelijke mediation**

De vragenlijst die aan advocaten is voorgelegd bestaat uit zes delen. Het eerste deel betreft een aantal vragen over de respondent zelf en diens ervaring met mediation. Zo is gevraagd naar het aantal jaren werkervaring als advocaat, de grootte en vestigingsplaats van het kantoor, het aantal gevallen waarin de advocaat betrokken is geweest bij een zakelijke mediation, het aantal jaren ervaring met mediation, en de vraag in wat voor soort zaken er verwezen is naar een zakelijk mediator. Ook hebben we gevraagd of de betreffende advocaat een mediationvaardigheden-training heeft gevolgd.

Ruim 90% van de advocaten heeft meer dan 10 jaar ervaring. Iets meer dan 5% van de advocaten is tussen 6 en 10 jaar advocaat. Net als vijf jaar geleden is er vrijwel geen respons gekomen van advocaten met 0-1 jaar ervaring en met 2-5 jaar ervaring (vraag 1). Het merendeel van de advocaten is werkzaam bij een klein of middelgroot kantoor (vraag 2). Een grote meerderheid van de advocaten is werkzaam in de Randstad (ruim tweederde) en daarvan

vervolgens het merendeel in Amsterdam (vraag 3). Bijna 50% van de advocaten geeft aan bij meer dan tien mediations betrokken te zijn geweest. Dat is meer dan vijf jaar geleden (toen was het 36%). Zo'n 35% was betrokken bij minder dan vijf mediations (vraag 4). Ruim 50% van de advocaten heeft meer dan tien jaar ervaring met zakelijke mediation (vraag 5). Van de advocaten heeft 30% zelf een mediationvaardigheidstraining gevolgd (vraag 6).

Op de vraag in wat voor soort zaken naar een zakelijk mediator is verwezen, staan bovenaan: arbeidsconflicten (ruim 65%), aandeelhoudersconflicten (ruim 40%), en commerciële conflicten tussen bedrijven (o.a. franchise) (bijna 28%) (vraag 7). Dit ligt in lijn met wat in hoofdstuk 2 is opgemerkt over de definitie van wat als zakelijke mediation wordt beschouwd vanuit de markt. Nieuw is de vraag naar ervaring met internationale mediation (d.w.z. een mediation met een wederpartij uit een ander land). Bijna 35% heeft hiermee ervaring.

### **Gewenste kwalificaties van de mediator**

Het tweede deel van de vragenlijst betreft vragen die betrekking hebben op de gewenste kwalificaties (achtergrond en ervaring) van de mediator. De hoofdvraag hierbij luidt: 'wat vindt u belangrijk bij de keuze van een mediator?'

Ongeveer 60% van de advocaten geeft aan het belangrijk te vinden dat de mediator branchedeskundig is/ sectorspecifieke kennis heeft (vraag 9). De meerderheid geeft aan het belangrijk te vinden dat de mediator onderdeel uitmaakt van een kantoor of samenwerkingsverband (vraag 10). Juridische kennis bij de mediator wordt nog hoger dan vijf jaar geleden gewaardeerd. Meer dan 90% van de advocaten vindt dit belangrijk (vraag 11). Evenals ervaring als zakelijk mediator; meer dan 95% vindt dat belangrijk (vraag 12). Registratie van de mediator, zoals bijvoorbeeld via de Mediatorsfederatie Nederland (MfN) of in internationaal verband het International Mediation Institute (IMI) speelt een grotere rol dan vijf jaar geleden, ruim driekwart van de advocaten vindt dit van belang (vraag 13).

Er zijn twee vragen toegevoegd over diversiteit. Allereerst wat bij de keuze van de mediator qua diversiteit (bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, nationaliteit, etniciteit of achtergrond) van belang is (vraag 14). De advocaten staan hier neutraal tegenover. En de vraag op welk gebied een grotere diversiteit vooral van belang is (vraag 15), hierop antwoordt de meerderheid van de advocaten (ruim 55%): de achtergrond. Wat hiermee precies wordt bedoeld blijft gissen, omdat hierop niet is doorgevraagd.

### **Gewenste uitvoering van mediation**

In het derde deel is de wijze van uitvoering – de aanpak en de mediationstijl – van zakelijke mediation bevraagd. Zo is gevraagd of het de voorkeur heeft om te starten met individuele intakegesprekken. Daarnaast is de inhoudelijke gang van zaken bevraagd. Bijvoorbeeld door te vragen of men een voorstander is van het zogenoemde *mediator proposal* als er te weinig vooruitgang zit in de onderhandelingen. Tenslotte is de eigen rol van advocaten aan de orde gekomen door te vragen of men er een voorstander van is dat de advocaten van partijen aanwezig zijn bij de mediationgesprekken en is een vraag gesteld naar de gewenste eigen rol en taken tijdens een zakelijke mediation.

Maar liefst 85% van de advocaten, nog meer dan vijf jaar geleden, geeft aan dat het de voorkeur heeft als de mediation start met individuele intakegesprekken (vraag 16). Op de vraag of men voorafgaand aan de zakelijke mediation stukken wil toesturen aan de mediator geeft 35% van de advocaten aan het daarmee eens te zijn, terwijl ongeveer eenderde deel hier neutraal tegenover staat (vraag 17). Minder dan eenderde van de respondenten onder de advocaten is van mening dat de rol van een mediator beperkt moet zijn tot het in goede banen leiden van de gesprekken tussen partijen, zodat die op een constructieve wijze met elkaar in gesprek raken en blijven. De meerderheid denkt daar anders over en verwacht meer van de mediator (vraag 18). Meer dan tweederde van de advocaten is voorstander van een mediator die zich tegenover partijen uitlaat over de kansen en risico's om de partijen op die manier in de richting van een regeling te sturen (vraag 19). Dit is opvallend omdat de heersende leer onder mediators – een groep die *niet* in dit onderzoek is meegenomen – nog steeds is dat dergelijke sturing tijdens mediation juist niet behoort plaats te vinden. Bijna alle advocaten vinden het goed wanneer de mediator stevig de regie over het proces (de gang van zaken tijdens de mediation) neemt (vraag 20).

Tweederde deel is het ermee eens dat de voornaamste toegevoegde waarde van een mediator is dat hij of zij de emotionele barrières uit de weg ruimt die aan het treffen van een regeling in de weg staan (vraag 21). Tweederde deel van de advocaten vindt dat een mediation maximaal een paar bijeenkomsten mag duren (vraag 22). Op de vraag of een *mediator proposal* nuttig zou kunnen zijn in het geval er te weinig vooruitgang zit in de onderhandelingen, antwoordt tweederde deel het daarmee eens te zijn. Een grotere groep dan vijf jaar geleden is het hier geheel mee eens (vraag 23). Advocaten zijn minder dan vijf jaar geleden voorstander van de aanwezigheid van advocaten van partijen bij de mediationgesprekken, eenderde van de

advocaten staat daar neutraal tegenover (vraag 24). Op de vraag naar de gewenste eigen rol/taak in de mediation wordt divers geantwoord, maar de grootste gemene deler is die van het zijn van sparringpartner van de cliënt tijdens de onderhandelingen en bewaker van de belangen van de cliënt. Vergeleken met vijf jaar geleden ziet men de eigen rol minder juridisch (vraag 25).

### **Redenen voor wel/geen zakelijke mediation**

In het vierde deel komen de redenen aan bod waarom men wel of niet voor zakelijke mediation kiest. Aan advocaten hebben we gevraagd waarom men een cliënt al dan niet zakelijke mediation adviseert. Dit is gedaan door de respondenten aan te laten geven welke redenen voor hen belangrijk zijn (en in welke verhouding) om een cliënt mediation te adviseren, als wel om aan te geven wat de redenen zijn om dat juist niet te doen. In beide gevallen is gevraagd welke reden het belangrijkste is.

Aan advocaten is gevraagd om aan te geven hoe belangrijk de volgende redenen zijn om *wel* te kiezen voor mediation: 1) de doorgaans lagere kosten van mediation; 2) de onzekerheid van een juridische procedure; 3) de verwachting dat mediation doorgaans sneller is afgerond; 4) de geheimhouding; 5) verbetering of zorgvuldige beëindiging van de relatie tussen partijen; 6) de zaak in eigen hand houden en het beheersen van risico's; 7) het tegelijkertijd kunnen behandelen van meerdere claims of conflicten; 8) het te technische of te specialistische karakter van het conflict om het voor te kunnen leggen aan een rechter; 9) als emoties een grote rol spelen; 10) een creatieve oplossing is mogelijk; 11) de verwachting dat de werkelijke oorzaak van het conflict beter aan de orde kan komen (vraag 26).

Hieronder zijn de gekozen redenen op basis van gewogen gemiddelden in volgorde van voorkeur weergegeven.

<b>Redenen voor <i>wel</i> mediation</b>	<b>gewogen gemiddelde</b>
De verwachting dat mediation doorgaans sneller is afgerond dan een juridische procedure	4,11
De onzekerheid van een juridische procedure	4,05
Een creatieve oplossing is mogelijk	3,93

PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

De verwachting dat de werkelijke oorzaak beter aan de orde kan komen	3,83
Emoties spelen een grote rol bij het conflict	3,74
De zaak in eigen hand kunnen houden en zo de risico's beheersen	3,73
De geheimhouding in mediation	3,71
De wens om de relatie te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen	3,71
Het kunnen meenemen van meerdere claims of meerdere conflicten	3,56
De doorgaans lagere kosten dan van een juridische procedure	3,33
Als 'strategische keuze'	3,00
De zaak is te technisch of te specialistisch voor de rechter	2,49

Tabel 4.1 De redenen voor advocaten *wel* voor mediation te kiezen in 2023 op basis van gewogen gemiddelden in volgorde van voorkeur.

Hieruit blijkt dat – op basis van gewogen gemiddelden – voor advocaten snelheid het meest belangrijk is, gevolgd door de onzekerheid van een juridische procedure en de mogelijkheid van een creatieve oplossing. Wanneer vervolgens gevraagd wordt om uit bovenstaande redenen er één als belangrijkste te kiezen (vraag 27), dan staat de snelheid van mediation weer bovenaan, maar nu gevolgd door: 'de werkelijke oorzaak van het conflict kan beter aan bod komen en de zaak in eigen hand houden en zo de risico's te beheersen.' Terwijl vijf jaar geleden naast snelheid, de onzekerheid van de uitkomst van een rechtszaak en behoud of verbetering van de relatie de belangrijkste redenen voor advocaten waren om te kiezen voor mediation.

De doorgaans lagere kosten van mediation blijken minder reden om te kiezen voor mediation. Ook de 'strategische keuze' (het zich gedwongen voelen om deel te nemen aan mediation) en een technische of specialistische zaak blijken minder van belang om voor mediation te kiezen.

Vervolgens is aan advocaten gevraagd om kenbaar te maken hoe belangrijk de volgende redenen zijn om *geen* mediator in te schakelen: 1) omdat via een rechtsgang meer druk gezet kan worden op de wederpartij; 2) omdat mediation gezien kan worden als een zwakgebod; 3) onbekendheid met mediation; 4) omdat een risico bestaat dat er geen regeling tot stand komt; 5) geen goede mediator voorhanden is; 6) weerstand van de cliënt tegen mediation; 7) vanwege het principiële karakter van de zaak is een gerechtelijk oordeel wenselijk; 8) te verstoorde verhoudingen; 9) sterke juridische positie; en 10) belang van tenuitvoerlegging (vraag 28).

Hieronder zijn de redenen in volgorde van voorkeur weergegeven.

<b>Redenen voor <i>geen</i> mediation</b>	<b>gewogen gemiddelde</b>
De zaak heeft een principieel karakter waardoor een gerechtelijk oordeel wenselijk is	3,51
Sterke juridische positie waardoor meer kan worden bereikt met een juridische procedure	3,35
De verwachting dat ik via een juridische positie veel meer druk kan zetten op de wederpartij	3,15
Weerstand van de cliënt tegen mediation	3,01
Belang van ten uitvoer legging	2,93
Te verstoorde verhoudingen	2,91
Het risico dat er geen regeling tot stand komt	1,99
Er is geen goede mediator voorhanden	1,78
Mediation kan worden gezien als een zwakgebod	1,77
Onbekendheid met mediation	1,33

Tabel 4.2 De redenen voor advocaten om *geen* mediation te kiezen in 2023 op basis van gewogen gemiddelden in volgorde van voorkeur.

De redenen ‘principieel karakter’, ‘sterke juridische positie’ en ‘meer druk kunnen zetten via een rechtsgang’ staan bovenaan (vraag 29). Vijf jaar geleden stond weerstand bij de cliënt bovenaan. Dat blijkt veel minder een factor geworden.

Opvallend, tenslotte, zijn de lage scores op de redenen dat het voorstellen van mediation wordt gezien als een zwakgebod (een gewogen gemiddelde van 1.77), het probleem om een goede mediator te vinden (een gewogen gemiddelde van 1.78) en onbekendheid met mediation (1,33). Dit lijkt te betekenen dat mediation veel meer voet aan de grond heeft gekregen.

### **Overige vragen en stellingen**

In het vijfde deel is aan de advocaten een aantal overige vragen en stellingen voorgelegd. In dit deel is ook onderzocht in hoeverre het bespreekbaar is dat de mediator de zaak via een bindend advies oplost als dit met mediation alleen niet lukt. Ook is de mogelijkheid van en bekendheid

met Med-Arb (een combinatie van mediation met arbitrage in het geval mediation niet tot een oplossing leidt) bevraagd. Daarnaast zijn onder andere vragen gesteld over de mediationclausule en het al dan niet verplicht stellen van mediation.

Met de stelling dat een advocaat altijd de mogelijkheid van mediation moet onderzoeken en met de cliënt moet bespreken is iets minder dan 60% het eens (vraag 30). Dat is aanzienlijk lager dan vijf jaar geleden (toen was 80% het eens). Mogelijk is dit het gevolg van het woord ‘*altijd*’ dat in dit vervolgonderzoek is toegevoegd. Bijna tweederde van de advocaten vindt dat mediation het beste kan worden ingezet voordat een juridische procedure aanhangig is gemaakt (vraag 31). Ruim 80% ziet een mediator wel in staat om een conflict op te lossen ook al is het de advocaat zelf niet gelukt om een regeling met de wederpartij te treffen (vraag 32). Over de stelling of mediation vooral nut heeft wanneer sprake is van een duurzame relatie tussen partijen wordt verschillend gedacht (vraag 33). Ook het financiële belang van een zaak lijkt niet de reden om voor mediation te kiezen (vragen 34 en 47). Op de stelling: als een zaak sterk geëscaleerd is heeft mediation geen zin, antwoordt minder dan 10% het hiermee eens te zijn (vraag 35). Deze uitkomst hadden we opnieuw niet verwacht. Over het algemeen is de gedachte nog steeds dat een sterke mate van escalatie tegen mediation pleit.

Over de wenselijkheid om de mediator een bindend advies te laten uitbrengen indien een mediation niet is geslaagd, om op die manier het geschil op te lossen, lijken advocaten minder overtuigd (vraag 36). Bijna 90% van de advocaten vindt dat, wanneer sprake is van een mediationclausule, het wenselijk is dat eerst mediation wordt geprobeerd voordat de rechter wordt aangezocht (vraag 37). Dit is een stijging ten opzichte van vijf jaar geleden. Op de vraag of mediation gebaat is met een gegarandeerde oplossing, zoals bijvoorbeeld Med-Arb, antwoordt minder dan 15% positief (vraag 38). Of dat betekent dat advocaten minder hechten aan de garantie dat het conflict is opgelost, of zo wordt gereageerd omdat men minder bekend is met Med-Arb, is niet duidelijk. Wel blijkt minder dan 3% van de advocaten ervaring met Med-Arb te hebben (vraag 29). Deze laatste vraag is voor het eerst gesteld.

Heeft mediation in Nederland een soft karakter? Bijna de helft van advocaten vindt van wel. Enige kritiek op mediation klinkt hierin wel door (vraag 40).

Op de vraag wat de meest effectieve manier is om een geschil op te lossen, antwoorden de advocaten als volgt (vraag 41): een combinatie van een rechtszaak/arbitrage en mediation: 43,90%, mediation: 41,46%, een rechtszaak: 14,63% en arbitrage: 0,00%. Opvallend is dat men vrijwel niet kiest voor alleen een rechtszaak en niemand voor alleen arbitrage. Vergeleken met

vijf jaar geleden stijgt een combinatie van een rechtszaak/arbitrage en mediation als meest effectieve manier om een geschil op te lossen (van 30% naar bijna 44%).

Het blijkt voor advocaten niet een probleem om de wederpartij zover te krijgen om van mediation gebruik te maken (vraag 42). Evenmin kost het advocaten moeite om de eigen cliënt zover te krijgen (vraag 43). En, bekend maakt bemind, zo blijkt uit de beantwoording van vraag 44. Als men eenmaal gebruik heeft gemaakt van mediation is maar liefst meer dan driekwart vaker bereid dit middel in te zetten.

Op de stelling dat één mediationbijeenkoms als eerste stap, voorafgaand aan de gang naar de rechter, verplicht zou moeten worden gesteld antwoordt 25% instemmend. Meer dan de helft is er geen voorstander van (vraag 45).

Over de vraag of mediation in Nederland een wettelijke basis zou moeten krijgen, lopen de meningen uiteen. Grofweg eenderde is voor, ruim eenderde is tegen en de rest is neutraal (vraag 46). Er is nog minder steun voor een wettelijke verankering van mediation dan vijf jaar geleden.

### **Tevredenheidsonderzoek, enkele cijfers**

In het zesde en laatste deel van de enquête is aan de advocaten gevraagd om op een 10-puntsschaal een waardering of een cijfer op enkele stellingen te geven.

De gemiddelde waardering onder advocaten voor het proces van mediation, het verloop van het traject, is 7,8 (vraag 48). Dat was vijf jaar geleden 7,6. Op de open vraag wat er aan het mediationproces zou kunnen worden verbeterd om de tevredenheid hiermee te vergroten, kwam een veelvoud van antwoorden terug (vraag 49). Genoemd werden onder andere: meer bekendheid, meer verwijzing vanuit de rechtspraak, meer kwalitatief goede mediators, meer snelheid en meer duidelijkheid over de spelregels, en vaak: een actievere mediator, met een meer sturende rol, die meer de regie neemt.

De gemiddelde waardering voor het resultaat, de uitkomst, van mediations is 7,8 (vraag 50). Dat was vijf jaar geleden 7,6. Het gemiddelde cijfer voor de mediator is 7,8 (vraag 51). Dat was vijf jaar geleden 7,6. Op de open vraag wat een mediator anders of beter zou kunnen doen om de tevredenheid te vergroten, kwam vooral terug: meer sturing, regie nemen, actiever zijn, en het hebben van meer juridische kennis (vraag 52).



Op de vraag in hoeveel procent van alle mediations waarbij de advocaat was betrokken, het is gelukt om (geheel of ten dele) een regeling tussen partijen te bereiken, antwoordt men met een gewogen gemiddelde van 8,0 op een schaal van 10 (vraag 53). Dat was vijf jaar geleden iets lager: 7,55.

Slechts een kwart van de advocaten blijkt betrokken te zijn geweest bij een mediation waar een *mediator proposal* is gedaan (vraag 54). De gemiddelde waardering voor het *mediator proposal* waarbij de advocaten waren betrokken is 7,0 (vraag 55). Op de open vraag wat aan het *mediator proposal* zou kunnen worden verbeterd om de tevredenheid hiermee te vergroten, kwam onder andere terug: meer bekendheid aan geven, en zowel vaker inzetten als alleen in uiterst geval inzetten (vraag 56).

Driekwart van de advocaten vindt de kosten voor zakelijke mediation acceptabel (vraag 57). Ruim 83% is tevreden over de snelheid van het mediationproces, zowel qua de start als qua afronding (vraag 58).

Op de vraag hoe nuttig de advocaten het gebruik van online mediationbijeenkomsten als technologie ter ondersteuning van een mediationproces vinden, is het gemiddelde op een schaal van 1-10, laag: 5,5 (vraag 59). Hetzelfde lage cijfer (5,5) wordt gegeven op de vraag hoe nuttig de advocaten het gebruik van analysetools vinden om sterktes en zwaktes in te schatten, of om de mogelijke hoogte van schadevergoeding of een mogelijke uitkomst van een claim te analyseren (vraag 60). Uit de beantwoording van de laatste vraag of antwoorden nog moeten worden verduidelijkt en of er nog vragen en/of opmerkingen zijn, blijkt dat advocaten nog weinig bekend zijn met de in de vorige vraag vermelde analysetools (vraag 61).

### **Wat leert ons dit?**

In deze laatste paragraaf leggen we de resultaten van de enquêtes onder advocaten naast de reeds aanwezige kennis die beschikbaar is over zakelijke mediation. In de literatuur worden als voordelen van mediation beschouwd: de lagere kosten, de snelheid, heft in eigen handen, behoud van de relatie en het bereiken van een duurzame(re) oplossing van het conflict. Wat de kosten betreft (vragen 34 en 47), volgens advocaten zijn de veronderstelde doorgaans lagere kosten voor hen niet de doorslaggevende reden om hun cliënten mediation te adviseren. Hier blijkt uit het onderhavige onderzoek, net als vijf jaar geleden, dus iets anders dan uit de literatuur. Uit ons onderzoek komt sterk naar voren dat vooral snelheid als een groot pluspunt

van mediation ten opzichte van een rechtsgang wordt beschouwd en dat is wel in lijn met de literatuur. Uit het vervolgonderzoek blijkt dat ook de onzekerheid van een juridische procedure en de mogelijkheid van een creatieve oplossing belangrijk worden gevonden (vraag 26). Verder scoort de verwachting dat het onderliggende conflict beter aan de orde kan komen hoog (vragen 26 en 27).

De weerstand van de eigen cliënt tegen mediation (vraag 43) krijgt een gewogen gemiddelde van 3,67 (op een schaal van 1 t/m 5). Ook bij de vraag welke redenen een rol spelen om geen zakelijke mediation te adviseren (vragen 28 en 29) scoort weerstand van de client laag. En onbekendheid met mediation (bij advocaten zelf) blijkt evenmin aan de orde (vraag 28), net zomin als een probleem om een goede mediator te vinden.

Wat de eigen rol betreft, advocaten met ervaring met mediation zijn positief gestemd over de toegevoegde waarde van een zakelijk mediator. Ruim 80% is het *oneens* met de stelling: als het mij niet is gelukt een regeling met de wederpartij te treffen, zie ik niet in hoe het de mediator wel zou moeten lukken (vraag 32).

De advocaten in ons onderzoek blijken er geen uitgesproken voorstander van dat een oplossing wordt gegarandeerd, door bijvoorbeeld Med-Arb, of een combinatie van mediation met arbitrage (vraag 38). Het *mediator proposal* (vraag 23) wordt positief ervaren. En bijna 90% van de advocaten vindt dat ingeval van een mediationclausule het wenselijk is dat eerst mediation wordt geprobeerd voordat de rechter wordt aangezocht (vraag 37).

## **Vervolg vragen**

De antwoorden op de vragen uit de enquête onder advocaten leiden wederom tot nieuwe vragen. Hieronder volgt puntsgewijs een aantal opmerkelijke uitkomsten dat volgens ons tot nader uitzoeken noopt.

- Ons onderzoek kent geen resultaten van relatief onervaren advocaten, met 0-5 jaar ervaring (vraag 1). Dit roept de vraag op of jongere advocaten wellicht de voorkeur geven aan procederen boven mediation en zo ja, waarom.
- Het zou interessant zijn om de verschillende rollen die een advocaat kan vervullen verder in kaart te brengen, zeker ook in het licht van vraag 25, waaruit blijkt dat de advocaten zelf een verscheidenheid aan rollen onderscheiden.
- Advocaten blijken vrijwel niet bekend met Med-Arb (vraag 39). De vraag rijst waarom dit zo weinig bekend is.
- Diversiteit bij de keuze van een mediator wordt door de advocaten vooral van belang geacht op het gebied van de achtergrond. De vraag rijst wat daarmee wordt bedoeld.



## Hoofdstuk 5

### Uitkomsten van het onderzoek onder bedrijven

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de enquête onder het bedrijfsleven op hoofdlijnen gepresenteerd. De volledige uitkomst van de enquête onder bedrijven is terug te vinden in Bijlage B. De uitkomsten worden gepresenteerd in de volgorde waarin de vragen zijn voorgelegd. Het geeft een beeld van de eigen ervaring van de geënquêteerden uit het bedrijfsleven en de op die ervaring gebaseerde wensen ten aanzien van de kwalificaties van de mediators en de uitvoering van de mediation. Ook geeft het inzicht in de redenen voor de geënquêteerden – allen met ervaring met zakelijke mediation – om wel of niet voor mediation te kiezen.

#### **Ervaring met zakelijke mediation**

De vragenlijst die aan de bedrijven is voorgelegd bestaat – net als die bij de advocaten – uit zes delen. Het eerste deel betreft een aantal vragen over de respondent zelf en diens ervaring met mediation.

Ruim de helft van de bedrijven die een ingevulde vragenlijst heeft teruggestuurd heeft meer dan 100 werknemers, terwijl 28% aangeeft tussen de 1 en 10 werknemers te hebben (vraag 1). De enquête lijkt zo voornamelijk door het klein- en grootbedrijf te zijn ingevuld. Uit de antwoorden op de open vraag naar de functie/positie van de respondenten blijkt een divers beeld, al zijn management en directie in ieder geval goed vertegenwoordigd (vraag 2). De sectoren waarbinnen is gereageerd laten eveneens een divers beeld zien (vraag 3). Aan de bedrijven is naar de vestigingsplaats gevraagd. Van de deelnemende bedrijven komt het merendeel uit de Randstad (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht) (vraag 4).

Bijna 80% van de bedrijven heeft beperkte ervaring (tussen de 1 en 5 keer) met zakelijke mediation; 19% geeft aan meer dan tien mediations te hebben gedaan. In 2018 was dat slechts

11%, dus meer bedrijven hebben vaker ervaring met mediation opgedaan (vraag 5). Het aantal jaar waarin men ervaring heeft met zakelijke mediation varieert; bijna 60% heeft tot en met vijf jaar ervaring, ruim 40% geeft aan al langer ervaring te hebben (vraag 6). Ook dat is een stijging ten opzichte van 2018.

Op de vraag in wat voor soort zaken gebruik gemaakt is van een zakelijk mediator, wordt vrij breed geantwoord (vraag 7). Opvallend hierbij is dat arbeidsconflicten en samenwerkingsconflicten verreweg het vaakst worden genoemd. De markt ervaart kennelijk nog steeds dat dit ook onder zakelijke mediation valt en dat is de reden waarom we – zoals in hoofdstuk 2 beschreven – de definitie van zakelijke mediation voor dit vervolgonderzoek hebben verruimd met arbeidsconflicten.

Nieuw in het vervolgonderzoek is de vraag naar ervaring met internationale mediation (een mediation met een wederpartij uit een ander land) (vraag 8). Slechts 16% van de bedrijven heeft hiermee ervaring. Dat is een stuk minder dan bij de bevroegde advocaten (34%). Daarnaast is gevraagd of er binnen het bedrijf beleid is ontwikkeld voor wat betreft de toepassing van verschillende vormen van conflicthantering (bijvoorbeeld wanneer procederen, onderhandelen, en het gebruik van mediation). De meerderheid van de bedrijven heeft een dergelijk beleid niet ontwikkeld (vraag 9). Slechts een kleine groep (28%) van de bedrijven antwoordde bevestigend op deze vraag. Zie ook hierna bij vraag 68 die erover gaat waar bedrijven behoefte aan hebben om tot een (beter) beleid omtrent de toepassing van verschillende vormen van conflicthantering te komen.

### **Gewenste kwalificaties van de mediator**

Het tweede deel van de vragenlijst betreft vragen die betrekking hebben op de gewenste kwalificaties (achtergrond en ervaring) van de mediator. De nieuw geformuleerde vraag (vraag 10) naar het belang van branchedeskundigheid of sectorspecifieke kennis van de mediator wordt door ruim de helft van de bedrijven als (zeer) belangrijk gezien en 29% staat hier neutraal tegenover.

Ruim de helft van de bedrijven geeft aan dat men het verder belangrijk vindt wanneer een mediator is aangesloten bij een professioneel verband, een kantoor of een samenwerkingsverband (vraag 11). Dat was in 2018 iets meer, bijna tweederde. Wat de gewenste ervaring of achtergrond van de mediator betreft, is voor bedrijven ervaring als zakelijk mediator (vraag 13)

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

met 98% met stip de meest belangrijke kwalificatie. Ook dit is een stijging ten opzichte van de 92% in 2018. Juridische kennis (vraag 12) wordt door 74% belangrijk gevonden. Dat is een daling ten opzichte van 2018 (80%) en tevens minder dan bij de advocaten (90%).

Aansluiting bij MfN of een ander (inter-)nationaal mediatorsverband, zoals IMI (vraag 14), wordt ook als (zeer) belangrijk gezien door bijna driekwart van de bedrijven. Dat is een toename ten opzichte van 2018 (destijds bijna 60%).

Nieuw in 2023 zijn vragen naar het belang van diversiteit bij de keuze van een mediator. Van de respondenten vindt 45% dit van belang (vraag 15). Dat is ruim meer dan het belang dat advocaten hieraan hechten. Deze staan hier overwegend neutraal tegenover. Een grotere diversiteit bij de keuze van een mediator is voor bedrijven vooral van belang op het gebied van de achtergrond. Het is echter onduidelijk wat de respondenten hieronder verstaan (vraag 16). Dit is een vraag voor eventueel vervolgonderzoek.

### **Gewenste uitvoering van mediation**

In het derde deel is de wijze van uitvoering – de aanpak en de mediationstijl – van de zakelijke mediation bevraagd en wat de toegevoegde waarde van de mediator is. Daarnaast is de inhoudelijke gang van zaken bevraagd. Bijvoorbeeld door te vragen of men een voorstander is van het zogenoemde *mediator proposal* (een voorstel van de mediator voor een mogelijke oplossing als de mediation dreigt te mislukken) in het geval er te weinig vooruitgang zit in de onderhandelingen. Ook is aan het bedrijfsleven de vraag voorgelegd wie aan de mediatie tafel zouden moeten plaatsnemen: de advocaten, de direct bij het conflict betrokkenen, of degenen die uiteindelijk de beslissing kunnen nemen. Verder is gekeken welke rol en taken de bedrijven voor de advocaat in mediation zien. Tenslotte is gevraagd naar het belang van een beperkt aantal mediationbijeenkomsten.

Van de geënquêteerde bedrijven geeft 88% aan dat het hun voorkeur heeft wanneer een mediation start met individuele intakegesprekken, 4% meer dan in 2018 (vraag 17). 57% geeft aan voorafgaand aan de mediation stukken te willen toesturen aan de mediator, in 2018 was dat nog ruim tweederde (vraag 18). Op de vraag of de mediator zich moet beperken tot het in goede banen leiden van de gesprekken tussen partijen, zodat zij op een constructieve wijze met elkaar in gesprek kunnen raken en blijven, tekent zich, anders dan in het eerste onderzoek, bijna een

meerderheid af (48%) en meer respondenten staan hier neutraal tegenover (22% vs. 13%) (vraag 19).

Maar liefst ruim driekwart van de bedrijven is voorstander van een mediator die zich uitlaat over de kansen en risico's van een zaak om partijen zo in de richting van een regeling te sturen (vraag 20). Bijna iedereen vindt het goed wanneer de zakelijk mediator stevig de regie over het proces (de gang van zaken tijdens de mediation) neemt. Ter illustratie: niemand is het met deze stelling oneens en slechts 5% is neutraal (vraag 21). Een ruime meerderheid (meer dan 79%, een ruime stijging ten opzichte van de 60% in 2018) ziet als voornaamste toegevoegde waarde van de mediator het uit de weg ruimen van emotionele barrières die het treffen van een regeling in de weg staan (vraag 22). De in dit vervolgonderzoek bevraagde bedrijven willen gespecialiseerde mediators, die stevig de regie houden, maar die tegelijkertijd aandacht besteden aan emotionele barrières en de 'softe' kant.

Op de vraag (vraag 23) of een mediation maximaal een paar bijeenkomsten mag duren antwoordt ruim 70% bevestigend. In 2018 vond driekwart dat de mediation niet te lang mag duren, maximaal een paar sessies.

Het idee van een *mediator proposal* wordt door bijna 80% van de respondenten omarmd (vraag 24) en blijkt daarmee onder het bedrijfsleven nog populairder dan onder advocaten. Men lijkt er geen voorstander van te zijn dat de advocaten tijdens de mediationgesprekken aanwezig zijn: slechts een kleine 10% is voorstander, terwijl in 2023 niemand het geheel met de stelling eens is, 50% is er geen voorstander van en 40% staat er neutraal tegenover (vraag 25). Met de stelling 'in mijn ervaring werkt de aanwezigheid van advocaten vaak belemmerend: regelingen komen moeilijker tot stand' (vraag 26), is slechts 12% het oneens (en niemand is het hier geheel mee oneens), 49% is het hiermee eens en 39% is neutraal. Dat is een lichte stijging ten opzichte van de resultaten in 2018. Op de vraag of men er voorstander van is dat de managers van partijen aanwezig zijn bij de mediationbijeenkomsten kwam in 2018 geen eenduidig antwoord. In 2023 is dit anders geformuleerd naar 'dat de direct bij het conflict betrokkenen aanwezig zijn bij de mediationbijeenkomsten.' In het vervolgonderzoek komt daarmee die duidelijkheid wel: 88% is het hiermee eens (vraag 27).



Een nieuwe vraag (vraag 28) is of bedrijven er voorstander van zijn dat degenen die uiteindelijk de beslissing kunnen nemen, aanwezig zijn bij de mediationbijeenkomsten. Van de respondenten is 80% het hier (geheel) mee eens.

Veel van deze resultaten van de gewenste aanpak door de zakelijk mediator zijn vergelijkbaar met die uit 2018, waarbij er in 2023 bijna overal een (lichte) stijging te zien is en de antwoorden vaak ook meer uitgesproken zijn ('geheel mee eens' of 'oneens').

Ook zijn bedrijven bevraagd naar de rol en de taken waarvan bedrijven verwachten dat hun advocaat die tijdens het mediationproces vervult (vraag 29). Met stip op 1 staat sparringpartner tijdens de onderhandelingen, met enige afstand gevolgd door juridisch adviseur en bewaker van mijn belangen in het proces. De zaak bepleiten en feiten presenteren staan helemaal onderaan.

### **Redenen voor wel/geen zakelijke mediation**

In het vierde deel komen de redenen aan bod waarom men wel of niet voor zakelijke mediation kiest. Aan de bedrijven hebben we gevraagd wat voor hen een rol speelt bij de keuze om wel of niet een zakelijk mediator in te schakelen. Dit is gedaan door de respondenten te vragen om aan te kruisen welke redenen voor hen belangrijk zijn en in welke verhouding. In beide gevallen is gevraagd om dat per voorbeeld aan te geven op een 5-puntsschaal (van 'niet van belang' tot 'zeer belangrijk').

Aan de bedrijven is eerst gevraagd om aan te geven in hoeverre de volgende redenen een rol spelen in de keuze om *wel* een zakelijk mediator in te schakelen: 1) de doorgaans lagere kosten van mediation (ten opzichte van een rechtsgang); 2) de onzekerheid van de uitkomst van een juridische procedure; 3) de verwachting dat mediation doorgaans sneller is afgerond dan een juridische procedure; 4) omdat in een mediation geheimhouding wordt afgesproken; 5) de wens om de relatie met de wederpartij te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen; 6) omdat bij mediation de zaak in eigen hand gehouden kan worden en zo de risico's kunnen worden beheerst; 7) advies van de advocaat voor mediation; 8) omdat meerdere claims of meerdere conflicten tegelijkertijd spelen en die allemaal kunnen worden meegenomen in mediation; 9) omdat de zaak te technisch of te specialistisch is voor de rechter; 10) emoties spelen een grote rol bij het conflict (nieuw in 2023); 11) een creatieve oplossing is mogelijk (*thinking outside*

*the box*) (nieuw in 2023); 12) dat de werkelijke oorzaak van het conflict beter aan de orde kan komen tijdens mediation dan in de juridische procedure (vraag 30).

Hieronder zijn de redenen in volgorde van voorkeur op basis van gewogen gemiddelden weergegeven:

<b>Redenen voor <i>wel</i> mediation</b>	<b>gewogen gemiddelde</b>
De wens om de relatie met de wederpartij te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen	4,49
De verwachting dat mediation doorgaans sneller is afgerond dan een juridische procedure	4,41
De werkelijke oorzaak van het conflict kan beter aan de orde komen tijdens de mediation dan in de juridische procedure	4,38
Een creatieve oplossing is mogelijk ( <i>thinking outside the box</i> )	4,36
Emoties spelen een grote rol bij het conflict	4,26
In een mediation wordt geheimhouding afgesproken	3,82
De onzekerheid van de uitkomst van een juridische procedure	3,77
Bij mediation kan ik de zaak in eigen hand houden en zo de risico's beheersen	3,65
De doorgaans lagere kosten van mediation (ten opzichte van een juridische procedure)	3,67
Meerdere claims of meerdere conflicten kunnen tegelijkertijd worden meegenomen in de mediation	3,44
De zaak is te technisch of te specialistisch voor de rechter	3,18
Advies van mijn advocaat voor mediation	2,79

Tabel 5.1 De redenen voor bedrijven *wel* voor mediation te kiezen in 2023 op basis van gewogen gemiddelden in volgorde van voorkeur.

Hieruit blijkt dat – op basis van de gewogen gemiddelden – voor bedrijven 1) de relatie met de wederpartij het belangrijkste is, onmiddellijk gevolgd door 2) de snelheid en dat 3) de werkelijke oorzaak van het conflict aan de orde kan komen, samen met 4) een creatieve oplossing, gevolgd door 5) dat emoties een grote rol spelen. Kijken we echter naar de reactiepercentages ‘belangrijk’ en ‘zeer belangrijk’ (Bijlage B), dan blijkt de volgorde in de top-5 te wijzigen: 92% vindt 1+2) behoud van de relatie alsmede een creatieve oplossing het meest belangrijk, 87%

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

vindt 3+4) de snelheid samen met een grote rol van emoties het meest belangrijk. Dit gevolgd door 85% die het belangrijkste vindt dat 5) de werkelijke oorzaak aan de orde kan komen.

Anders dan veelal wordt aangenomen (zie hoofdstuk 2) spelen de veronderstelde doorgaans lagere kosten van mediation ten opzichte van een rechtsgang ook in 2023 geen grote rol. Het minst belangrijk blijkt het advies van de advocaat te zijn.

Wanneer vervolgens gevraagd wordt om uit bovenstaande redenen de belangrijkste te kiezen, dan komen dezelfde redenen naar voren. Kortom, de relatie, emoties, creatieve oplossingen, de werkelijke oorzaak aan bod laten komen én de snelheid zijn belangrijke redenen voor bedrijven om voor mediation te kiezen.

Vervolgens is aan de bedrijven gevraagd in hoeverre de volgende redenen een rol spelen om *geen* zakelijk mediator in te schakelen: 1) de verwachting dat via een juridische procedure veel meer druk gezet kan worden op de wederpartij; 2) het niet zo'n hoge pet op hebben van mediation; 3) omdat het voorstellen van mediation door de wederpartij als een zwakgebod kan worden gezien; 4) onvoldoende bekendheid met mediation (een juridische procedure is voor mij vertrouwder); 5) het risico dat er geen regeling tot stand komt bij de mediator; 6) problemen om een goede mediator te vinden; 7) omdat mediation de ondernemer persoonlijk te veel tijd kost; 8) weerstand van de advocaat om mediation te beproeven (hij/zij geeft de voorkeur aan procederen); en 9) een uitspraak van de rechter is nodig om de achterban te laten zien dat het onderste uit de kan is gehaald; 10) de verhoudingen tussen partijen zijn dermate verstoord dat er geen ruimte meer is voor overleg; 11) juridisch dermate sterk staan dat de ondernemer meer kan bereiken met een juridische procedure; 12) het belang dat de oplossing (internationaal) ten uitvoer kan worden gelegd (vraag 32).

Hieronder zijn de redenen in volgorde van voorkeur weergegeven.

<b>Redenen voor <i>geen</i> mediation</b>	<b>gewogen gemiddelde</b>
Juridisch sta ik dermate sterk dat ik meer kan bereiken met een juridische procedure	3,23
De verhoudingen tussen partijen zijn dermate verstoord dat geen ruimte meer is voor overleg	3,10
De verwachting dat ik via een juridische procedure veel meer druk kan zetten op de wederpartij	3,10

PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

Het is van belang dat de oplossing (internationaal) ten uitvoer kan worden gelegd	2,97
Problemen om een goede mediator te vinden	2,67
Het risico dat er geen regeling tot stand komt bij de mediator	2,38
Ik heb een uitspraak van de rechter nodig om mijn achterban te laten zien dat ik het onderste uit de kan heb gehaald	2,35
Een mediation kost mij persoonlijk te veel tijd	2,0
Het voorstellen van mediation kan door de wederpartij als een zwaktebod worden gezien	1,93
Weerstand van mijn advocaat om mediation te beproeven (hij/zij geeft de voorkeur aan procederen)	1,85
Ik ben onvoldoende bekend met mediation (een juridische procedure is voor mij vertrouwd)	1,60
Ik heb niet zo'n hoge pet op van mediation	1,57

Tabel 5.2 De redenen voor bedrijven om *geen* mediation te kiezen in 2023 op basis van gewogen gemiddelden in volgorde van voorkeur.

Met maar 3 gewogen gemiddelden boven de 3,00 springt er niet echt een reden uit waarom men er niet voor kiest om een zakelijk mediator in te schakelen, al staan de redenen dat men een juridisch sterke positie heeft, samen met dat men meer druk op de wederpartij kan zetten met een juridische procedure en dat de verhoudingen te ernstig verstoord zijn, wel met stip bovenaan. Daarna komen tenuitvoerlegging, problemen een goede mediator te vinden en het risico dat geen regeling tot stand komt. In 2018 gaf eenderde van de respondenten aan het lastig te vinden om een goede mediator te vinden en stond de verwachting dat via een juridische procedure veel meer druk kan worden gezet op de wederpartij op de eerste plaats. Ook wanneer gevraagd wordt om de belangrijkste reden aan te geven (vraag 33), dan staan redenen 1 en 2 bovenaan. Verder wordt geen garantie op een regeling ook vaker genoemd.

### Overige vragen en stellingen

In het vijfde deel zijn de bedrijven een aantal overige vragen en stellingen voorgelegd. Hier is bijvoorbeeld onderzocht in hoeverre het bespreekbaar is om wanneer een mediation niet lukt, er door de mediator een *mediator proposal* of een bindend advies wordt uitgebracht om zo het

geschil uit de wereld te helpen. Ook zijn de mogelijkheden van Med-Arb bevestigd. Hetzelfde soort vragen zijn ook aan advocaten gesteld (zie hoofdstuk 4).

Met de stelling dat een advocaat altijd de mogelijkheid van mediation dient te onderzoeken en met de cliënt moet bespreken is ruim 60% het eens (vraag 34). Dat lijkt minder dan in 2018 (90%), in 2023 is echter het woord ‘*altijd*’ toegevoegd bij de vraag. Mogelijk is het verschil tussen de 90% die het in 2018 eens was met deze stelling en de nog maar 60% die het in 2023 hiermee eens is hierdoor te verklaren. Het zou interessant zijn dat in een mogelijk vervolgonderzoek nader te bekijken.

Van de respondenten geeft 95% aan dat zij altijd eerst zelf wil onderhandelen als er een conflict is ontstaan of dreigt te ontstaan (vraag 35). Van de bedrijven onderzoekt 79% altijd eerst of mediation een optie is, voordat men met een conflict naar de rechter gaat (vraag 36). In 2018 was ruim tweederde het eens met de stelling om altijd eerst de optie mediation te onderzoeken voordat men met een conflict naar een rechter of een arbiter gaat.

Meer dan een kwart geeft aan dat de organisatie in de regel een mediationclausule in haar contracten opneemt (korte inhoud: eerst mediation, dan pas procederen). De 29% is een lichte stijging ten opzichte van 2018 (26%). Ruim eenderde staat hier neutraal tegenover (vraag 37). Een grote meerderheid van de bedrijven (84%) ziet een mediator wel in staat om een conflict op te lossen ook al is het henzelf of de eigen advocaat niet gelukt om een regeling met de wederpartij te treffen (vraag 38).

Met de stelling dat mediation vooral nut heeft wanneer sprake is van een duurzame relatie tussen partijen (vraag 39), was in 2018 de meerderheid het eens. In het 2023 onderzoek zijn de meningen meer verdeeld. 32% is het er mee eens, maar 48% is het niet met deze stelling eens. Kennelijk is er meer inzicht gekomen dat een mediation ook in andere situaties een positieve rol kan vervullen.

Het financiële belang van een zaak lijkt niet van doorslaggevend belang te zijn, rond de 40% geeft aan hier ‘neutraal’ in te staan (vraag 40). Dat blijkt ook uit de omgekeerde vraag (vraag 56). De helft staat neutraal ten opzichte van de stelling ‘hoe kleiner de financiële belangen, des te eerder ik zal besluiten om voor mediation te kiezen’ en slechts minder dan een kwart is het hiermee eens.

Ruim driekwart is het oneens met de stelling: als een zaak sterk geëscaleerd is, heeft mediation geen zin. Met andere woorden: ook bij sterke escalatie kan mediation nog zin hebben (vraag 41).

Bijna de helft van de bedrijven is het eens met de stelling: als een mediation niet slaagt, is het wat mij betreft bespreekbaar dat de mediator een bindend advies uitbrengt (vraag 42). Hierin verschilt het bedrijfsleven van de advocatuur. Advocaten zijn minder positief over een bindend advies door de mediator.

Voor de stelling dat een mediationbijeenkomst verplicht zou moeten worden gesteld als eerste stap, voorafgaand aan een rechtsgang, was in 2018 in het bedrijfsleven geen meerderheid te vinden. In 2023 is gevraagd of één (1) mediationbijeenkomst als eerste stap voorafgaand aan de gang naar de rechter verplicht zou moeten worden gesteld (vraag 43). 45% was het daarmee eens en 47% oneens. Dat is een lichte stijging ten opzichte van 2018.

Van de bedrijven neemt 84% een mediationclausule in een contract serieus (vraag 44). Dat is een stijging ten opzichte van 2018 waar tweederde aangaf dat, wanneer sprake is van een mediationclausule, het wenselijk is dat eerst mediation wordt geprobeerd voordat de rechter wordt aangezocht of een arbiter de zaak in behandeling neemt.

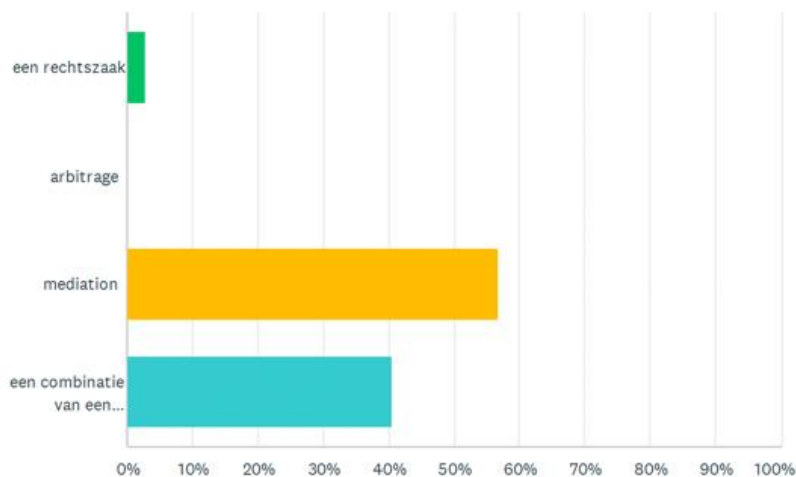
Meer dan de helft van de bedrijven vindt Med-Arb interessant en 32% staat hier neutraal tegenover (vraag 45). In het eerdere onderzoek werd deze stelling door bedrijven nog weinig enthousiast en vooral neutraal beoordeeld. Bij advocaten wordt Med-Arb minder positief beoordeeld. Gevraagd naar de ervaring met Med-Arb geeft bijna 90% aan hier geen ervaring mee te hebben (vraag 46). Hier ligt een kans voor de verdere ontwikkeling van zakelijke mediation.

Met de stelling dat men niet aan mediation begint voordat een advocaat is geraadpleegd is minder dan een kwart het eens, dat is een lichte daling ten opzichte van 2018 (vraag 47). Evenmin is het advies van de eigen advocaat doorslaggevend (vraag 48), hetgeen min of meer ook al uit vraag 26 (advocaten kunnen belemmerend werken in een mediation) bleek.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

Op de vraag of mediation in Nederland een soft imago heeft, antwoordt iets minder dan tweederde ‘neutraal’ of ‘oneens’ en ruim 40% is het hiermee eens (vraag 49). In 2018 werd gevraagd naar de stelling dat mediation vaak te *soft* is en daar was driekwart het mee oneens of neutraal, een kwart vond dit toen wel het geval.

Op de vraag wat de meest effectieve manier is om een geschil op te lossen, antwoorden bedrijven als volgt (vraag 50):



Mediation (57%), en een combinatie van een rechtszaak, arbitrage en mediation (41%) zijn duidelijk favoriet. In 2018 was mediation nog slechts bij 25% favoriet en een combinatie bij 42%. De vergelijking gaat overigens niet helemaal op omdat in 2023 de categorie ‘anders’ is weggelaten. ‘Anders’ werd destijds bij het open vraag gedeelte uitgelegd als dat ‘het aan de zaak ligt’. In 2023 hebben we gevraagd een keuze te maken en de uitkomsten zijn nu duidelijker. Een rechtszaak wordt door 3% gezien als de meest effectieve wijze van geschiloplossing en niemand kiest voor arbitrage. In 2018 koos nog 4% voor arbitrage en 2% voor een procedure bij de rechter.

Het blijkt voor bedrijven geen doorslaggevend probleem om de wederpartij zover te krijgen om van mediation gebruik te maken. Slechts 32% ziet dat als een probleem en 47% antwoordt neutraal (vraag 51). Op de stelling: ‘ik zou vaker gebruik willen maken van mediation, maar het is een probleem om mijn advocaat zover te krijgen’, antwoordt slechts 8% dat men het daarmee eens is en hier antwoordt 32% neutraal (vraag 52). Minder dan de helft (42%) geeft aan sommige zaken liever uit te procederen om te laten vaststellen dat men het gelijk aan zijn kant heeft (vraag 53).

Net als bij de advocaten maakt bekend beminde, zo blijkt uit vraag 54. 74% is het namelijk eens met de stelling: sinds ik gebruik maak van mediation, ben ik vaker bereid dit middel in te zetten. Een lichte toename ten opzichte van 2018. Dit ligt in lijn met de uitkomsten uit eerder onderzoek (zie hierover hoofdstuk 2).

Meer dan 93% verwacht van de eigen advocaat bekendheid met mediationvaardigheden (vraag 55). Dat is een toename ten opzichte van 2018 (80%).

### **Enkele cijfers en nieuwe vragen in 2023**

In het zesde en laatste deel van de enquête is aan bedrijven gevraagd om op een 10-puntsschaal een waardering of een cijfer op enkele stellingen te geven. De gemiddelde waardering voor het proces van mediation, het verloop van het traject, onder bedrijven is 7,7 (vraag 57). Gevraagd naar wat er aan het mediationproces zou kunnen worden verbeterd om de tevredenheid te vergroten springt er niet echt een bepaalde reden duidelijk uit (vraag 58). Wat naar voren komt is een behoefte aan een strakkere planning, het concretiseren van zaken, (eerder) regie nemen, en sturing geven. Daarnaast worden nog genoemd: ervaring (van de mediator) met een bepaald type conflicten of met de sector en niet koste wat het kost op relatieherstel inzetten, en minder juridiseren. De gemiddelde waardering voor het resultaat, de uitkomst, van mediations is 7,6 (vraag 59).

Het gemiddelde cijfer voor de mediator is 7,7 (vraag 60). Gevraagd naar wat een mediator anders of beter zou kunnen doen om de tevredenheid te vergroten (vraag 61) komen de bij vraag 58 genoemde indicaties duidelijker tot uiting. Het meest genoemd is weer de behoefte aan actieve sturing op proces of inhoud. Tenslotte, op de vraag in hoeveel procent van alle mediations waarbij men was betrokken het is gelukt (geheel of ten dele) een regeling tussen partijen te bereiken, antwoordt men met een gewogen gemiddelde van 8,3 op een 10 puntsschaal (vraag 62). Al deze cijfers laten een lichte toename ten opzichte van 2018 zien. Vooral de waardering voor de mediator en het slagingspercentage (in 2018 nog onder de 80%) zijn toegenomen.

Een in 2023 nieuw toegevoegde vraag betreft de ervaring met het *mediator proposal*. Het blijkt dat bedrijven hiermee nog weinig ervaring hebben. Slechts 19% van de bedrijven is betrokken



geweest bij een mediation waarin een *mediator proposal* is gedaan (vraag 63). De gemiddelde waardering hiervoor (vraag 64) is 7,4 op een 10-puntsschaal.

Uit eerdere onderzoeken bleek dat de snelheid van het mediationproces en de beperkte kosten belangrijke factoren zijn voor de keuze voor mediation. In dit onderzoek hebben wij vragen toegevoegd om te zien in hoeverre de kosten en de snelheid van het mediationproces aan de behoeftes van de bedrijven voldoen. De meerderheid, bijna 65%, vindt de kosten acceptabel (vraag 66). Een kwart vindt de kosten te hoog. Ruim 65% heeft de ervaring dat de mediation snel kan worden gestart en afgerond (vraag 67).

Gevraagd naar waaraan behoefte is om tot een (beter) beleid omtrent de toepassing van verschillende vormen van conflicthantering te komen (bijvoorbeeld wanneer procederen, onderhandelen, inzetten van mediation, etc.) komt vooral naar voren dat mediation een duidelijker plek zou moeten krijgen (vraag 68).

Tenslotte is gevraagd naar de technologie. Het gebruik van online mediationbijeenkomsten als technologie ter ondersteuning van een mediationproces (vraag 69) en het nut van analysetools om sterktes en zwaktes in te schatten of de mogelijke hoogte van een schadevergoeding of een mogelijke uitkomst van een claim te analyseren (vraag 70). Op een 10 puntenschaal wordt het nut van onlinebijeenkomsten gemiddeld gewaardeerd met 5,5 en de analysetools met 6,5.

### **Wat leert ons dit?**

In de literatuur worden als voordelen van mediation beschouwd: de lagere kosten, de snelheid, heft in eigen handen, behoud van de relatie en het bereiken van een duurzame(re) oplossing van het conflict. Wat de kosten betreft (vraag 30), volgens de respondenten uit het bedrijfsleven zijn de doorgaans lagere kosten ten opzichte van een juridische procedure voor hen niet de doorslaggevende reden om voor mediation te kiezen. Hier blijkt uit het onderhavige onderzoek, evenals in 2018, iets anders dan uit de literatuur. Wel komt sterk naar voren dat snelheid als voordeel van mediation ten opzichte van procederen wordt beschouwd (zie ook vraag 30), waarbij ruim 70% de ervaring heeft dat een mediation snel kan worden gestart en afgerond (vraag 67). Ook blijkt dat de wens om de relatie met de wederpartij te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen voor bedrijven belangrijk is. Dit ligt in dezelfde lijn als de in de literatuur gesignaleerde duurzamere oplossing die mediation zou bieden. Daarnaast worden als

belangrijke voordelen van mediation gezien dat de werkelijke oorzaak van het conflict aan de orde kan komen, een creatieve oplossing kan worden bereikt, en dat mediation een goed proces kan zijn wanneer emoties een grote rol spelen.

Als we de uitkomsten van de enquête onder bedrijven vergelijken met die onder advocaten, dan zijn de volgende overeenkomsten en verschillen te zien. Eerst de overeenkomsten: net als bij advocaten lijken bedrijven een bredere definitie te hanteren van zakelijke mediation en hier ook arbeidsmediation onder te scharen. Wat de gewenste kwalificaties van de mediator betreft, beide doelgroepen lijken niet zo enthousiast te zijn over mediators die geen beroepsmediator zijn of mediators zonder een registratie als MfN-registermediator, of in internationaal verband IMI *certified* mediator. Ook wat de achtergrond en ervaring van de mediator betreft hebben beiden dezelfde verwachtingen (specialisatie, goede juridische kennis en ervaring als zakelijk mediator).

Bij zowel bedrijven als advocaten met ervaring met zakelijke mediation is het met het imago van mediation en de professionaliteit van mediators ruim voldoende tot goed gesteld. Nieuw in 2023 is dat bedrijven warmlopen voor de mogelijkheid van mediation in combinatie met arbitrage (Med-Arb), zo blijkt uit vraag 44. Meer dan de helft van de bedrijven vindt Med-Arb interessant. In het eerdere onderzoek in 2018 werd deze stelling door bedrijven vooral neutraal beoordeeld. Daar staat tegenover dat bijna 90% aangeeft nog geen ervaring met Med-Arb te hebben. Bij advocaten bestaat zelfs nog minder ervaring met Med-Arb. Hier ligt een kans voor de verdere ontwikkeling van zakelijke mediation.

Het bedrijfsleven lijkt verdeeld te zijn over een (wettelijke) verplichtstelling van één (1) mediationbijeenkomst als eerste stap voorafgaand aan de gang naar de rechter. Bijna de helft is voor en bijna de helft is tegen. De overgrote meerderheid van de bedrijven neemt een mediationclausule in een contract serieus en waardeert de daaruit voortvloeiende verplichting om eerst mediation te beproeven, voordat men naar de rechter of een arbiter gaat, positief.

Een verschil tussen bedrijven en advocaten valt te ontwaren wanneer gevraagd wordt naar de redenen om *wel* voor mediation te kiezen. Zowel advocaten als bedrijven zien de snelheid als belangrijke reden om voor mediation te kiezen, maar bij advocaten blijkt ook de onzekerheid van een juridische procedure in het voordeel van mediation te werken, voor bedrijven lijkt die onzekerheid minder van belang. Bedrijven zien vooral een voordeel in de relationele aspecten.

Zowel advocaten als bedrijven zien als belangrijke redenen om voor mediation te kiezen dat creatieve oplossingen mogelijk zijn en dat de werkelijke oorzaak van een conflict aan bod komt. Verder verschillen bedrijven van advocaten ten aanzien van een aantal andere praktijken die typisch zijn voor zakelijke mediation. Bedrijven staan positiever tegenover de optie van mediation in combinatie met bindend advies (vraag 42). Hetzelfde geldt voor de mogelijkheid van het *mediator proposal* (vraag 24).

Opvallend is de onafhankelijke positie die bedrijven ten opzichte van de advocaat innemen. Een aanzienlijk deel heeft de advocaat liever niet bij de mediation en men voelt geen verplichting om het advies van de advocaten ten aanzien van (het wel of niet initiëren van) mediation te volgen. Dikwijls is men van mening dat de aanwezigheid van een advocaat het treffen van een regeling bemoeilijkt. Opmerkelijk is verder dat meer dan 80% van mening is dat hun advocaten over mediationvaardigheden moeten beschikken.

De meest in het oog springende constatering is dat ondanks dat het aantal gevallen waarin bedrijven en advocaten betrokken zijn geweest bij een zakelijke mediation in 2023 is toegenomen, ook uit dit vervolgonderzoek nog steeds niet duidelijk wordt waarom bedrijven in de praktijk minder gebruik maken van mediation in vergelijking met procederen. De voordelen worden duidelijk gezien, het proces en de mediator positief beoordeeld. Wellicht dat bovenstaande top 3 redenen in combinatie met andere genoemde redenen: tenuitvoerlegging, problemen een goede mediator te vinden en het risico dat geen regeling tot stand komt, er uiteindelijk toe leiden dat toch wordt gekozen voor procederen. Dit ondanks de positieve waardering van mediation en het hoge slagingspercentage.

Hier ligt een kans voor zakelijke mediation. Bijvoorbeeld door combinatieprocedures zoals Med-Arb aan te bieden, duidelijkheid te geven over wat een bedrijf kan verwachten van het werken met een bepaalde mediator, evenals ondersteuning bij het selecteren en vinden van een geschikte mediator. Maar ook door meer naar de wensen van bedrijven (zoals een actieve, sturende, gespecialiseerde en ervaren mediator) te luisteren en manieren te vinden om aan die wensen tegemoet te komen. Ook lijkt een kans te liggen in het positioneren van mediation als een proces waarbij de mediator bereid is een *mediator proposal* te geven als de zaak vastzit, en zich tegenover de partijen uitlaat over de kansen en risico's van een zaak om hen in de richting van een regeling te sturen.



## Hoofdstuk 6

### Ontwikkelingen in de afgelopen vijf jaar

Zoals vermeld in de Inleiding bouwt het onderhavige onderzoek voort op het *ZAM/ACB Onderzoek naar kansen en belemmeringen voor Zakelijke Mediation onder advocaten, bedrijven en rechters in Nederland* uit 2018. Doel van dit vervolgonderzoek is het verwerven van meer kennis en inzicht in het gebruik van zakelijke mediation in Nederland alsmede om de ontwikkelingen op dat gebied in de afgelopen vijf jaar in kaart te brengen. Onderstaand worden de belangrijkste ontwikkelingen per hoofdstuk van de vragenlijst gepresenteerd, waarbij bepaalde vragen worden gebundeld op thema.

#### **Ervaring met zakelijke mediation**

De vragenlijst die aan de respondenten is voorgelegd bestaat uit zes delen. Het eerste deel betreft een aantal vragen over de respondent zelf en diens ervaring met mediation. Advocaten en bedrijven hebben de afgelopen vijf jaar meer ervaring opgedaan met zakelijke mediation. Het aantal advocaten dat meer dan tien keer betrokken is geweest bij een zakelijke mediation is gestegen van 36% (2018) naar 50% (2023). Ook is er bij bedrijven een stijging van het aantal gevallen dat zij meer dan tien keer betrokken zijn geweest bij zakelijke mediation, van 11% (2018) naar 21% (2023).

Op de vraag naar het type zaken waarvoor bedrijven naar een zakelijk mediator verwijzen, staan arbeidsconflicten bovenaan (67%), gevolgd door aandeelhoudersconflicten (41%), en commerciële conflicten tussen bedrijven (o.a. franchise) (24%). Deze volgorde en verhouding zien wij zowel bij de advocaten in 2023 als in 2018. Dit komt ook overeen met de resultaten van 2018 voor bedrijven, met uitzondering van het feit dat commerciële conflicten tussen

bedrijven toen op de tweede plaats stonden. Opvallend hierbij is dat arbeidsconflicten en samenwerkingsconflicten verreweg het vaakst worden genoemd. De markt lijkt nog steeds te ervaren dat dit ook onder zakelijke mediation valt, wat de reden is waarom we – zoals beschreven in hoofdstuk 2– de definitie van zakelijke mediation voor dit vervolgonderzoek hebben verruimd met arbeidsconflicten.

Nieuw in het vervolgonderzoek is de vraag naar ervaring met internationale mediation (een mediation met een wederpartij uit een ander land). Slechts 16% van de bedrijven heeft ervaring hiermee. Dit is aanzienlijk lager dan dat van de bevroegde advocaten, van wie 34% ervaring heeft met internationale mediation.

Uit het antwoord op de vraag of er binnen het bedrijf beleid is ontwikkeld voor wat betreft de toepassing van verschillende vormen van conflicthantering (bijvoorbeeld wanneer procederen, onderhandelen, en mediation) blijkt dat slechts een klein deel van de bedrijven (28%) een dergelijk beleid heeft ontwikkeld. Deze bevindingen zijn vergelijkbaar met de resultaten uit de General Counsel Netherlands Dispute Resolution Survey 2023. Er wordt in dat onderzoek, nog nauwelijks positie bepaald aan de hand van een gestandaardiseerd beslisdocument (5%). Van de General Counsel bepaalt 66% de (rechts)positie van het bedrijf in een concreet geschil primair door een op ervaring gebaseerde inschatting of door het inwinnen van extern advies (27%).

### **Gewenste kwalificaties van de mediator**

Het tweede deel van de vragenlijst betreft vragen naar de gewenste kwalificaties (achtergrond en ervaring) van de mediator. Opvallend is dat de advocaten in 2023 meer waarde (70%) zijn gaan hechten aan een branchedeskundige mediator dan de bedrijven (55%). In 2018 was het namelijk andersom: 52% advocaten versus 75% bedrijven.

Voor zowel bedrijven als advocaten anno 2023 is het feit dat een mediator is aangesloten bij een kantoor of samenwerkingsverband geen doorslaggevende factor bij de keuze van een mediator.

Juridische kennis van de mediator blijft een belangrijke factor voor zowel advocaten als bedrijven. Meer advocaten dan vijf jaar geleden hebben behoefte aan een mediator met juridische kennis ('geheel eens'): een stijging van 28% (2018) naar 44% (2023). Hetzelfde geldt voor bedrijven: een stijging van 21% (2018) naar 28% (2023). Tegelijkertijd is er ook sprake van een lichte algemene daling bij bedrijven: juridische kennis wordt door 74% (2023) belangrijk gevonden ten opzichte van 80% (2018) en tevens minder dan bij advocaten 90% (2023). Het is de vraag of het belang van juridische kennis voor alle soorten zakelijke mediations (in gelijke mate) geldt en niet vooral ingegeven is als gewenste kwalificatie voor de vaak genoemde arbeidsconflicten. Dit is mogelijk iets om in een nieuw vervolgonderzoek nader te onderzoeken.

De ervaring van een mediator met zakelijke mediation wordt steeds meer gewaardeerd, zowel door advocaten als bedrijven. Bij bedrijven is het gewogen gemiddelde gestegen van 5,92 naar 6,4. Bij advocaten is het gewogen gemiddelde weliswaar licht gedaald van 6,03 naar 5,82, maar advocaten zijn nu veel stelliger dat de ervaring als zakelijk mediator van belang is ('geheel eens'): van 38% naar 50%.

Registratie van mediators als een kwaliteitsmerk speelt een steeds grotere rol bij de keuze van een mediator. In 2023 is er sprake van een stijging van het gewogen gemiddelde van 5,13 naar 5,57 bij bedrijven. Bij advocaten is er een lichte daling: van 5,54 naar 5,28. Zowel advocaten als bedrijven zijn stelliger dat registratie een belangrijke factor is bij de keuze van een mediator. In 2023 was 36% van de bedrijven ('geheel eens'), tegenover 25% in 2018. Bij advocaten was dit in 2023 45% ('geheel eens'), tegenover 40% in 2018.

Op basis van het gewogen gemiddelde kunnen wij concluderen dat in 2023 zowel advocaten als bedrijven veel waarde hechten aan dezelfde vier kwalificaties bij de keuze van een mediator als in 2018, waarbij advocaten en bedrijven een verschillende voorkeur hebben.

Voor advocaten zijn de volgende kwalificaties voornamelijk van belang: 1) ervaring als zakelijk mediator; 2) juridische kennis; 3) branchedeskundigheid; 4) registratie (zoals MfN).

Voor bedrijven zijn de volgende kwalificaties voornamelijk van belang: 1) ervaring als zakelijk mediator; 2) juridische kennis; 3) registratie (MfN etc.); 4) branchedeskundigheid.

In vergelijking met andere kwalificaties vinden zowel bedrijven als advocaten het van minder belang dat een mediator is aangesloten bij een kantoor of samenwerkingsverband.

<b>Het belang van bepaalde kwaliteiten van een mediator (op basis van gewogen gemiddelde):</b>			
Branchedeskundig	Bedrijven – 4,93	Advocaten – 5,5	<b>2023</b>
	Bedrijven – 5,29	Advocaten – 4,62	2018
Maakt onderdeel uit van een professioneel verband (kantoor of samenwerkingsverband)	Bedrijven – 5,04	Advocaten – 4,67	<b>2023</b>
	Bedrijven – 4,9	Advocaten – 5,09	2018
Juridische kennis	Bedrijven – 5,57	Advocaten – 5,67	<b>2023</b>
	Bedrijven – 5,46	Advocaten – 5,81	2018
Ervaring als zakelijk mediator	Bedrijven – 6,4	Advocaten – 5,82	<b>2023</b>
	Bedrijven – 5,92	Advocaten – 6,03	2018
Registratie (zoals MfN)	Bedrijven – 5,57	Advocaten – 5,28	<b>2023</b>
	Bedrijven – 5,13	Advocaten – 5,54	2018

Tabel 6.1 Het belang van bepaalde kwaliteiten van een mediator (op basis van gewogen gemiddelden).

Dit is deels in lijn met de SIDRA International Dispute Resolution Survey 2022. De twee belangrijkste factoren bij de keuze van mediators die naar voren komen uit dat onderzoek zijn ervaring met geschillenbeslechting (94%) en ethisch handelen (94%). Bijna 90% van de respondenten uit het SIDRA 2022-onderzoek vindt de branchespecifieke kennis van de mediator belangrijk, hoewel slechts 56% van de respondenten daadwerkelijk tevreden was over de branchespecifieke kennis van de mediators.

Nieuw in 2023 zijn vragen naar het belang van diversiteit bij de keuze van een mediator. Bij de bedrijven vindt 45% dit van belang. Dat is aanzienlijk hoger dan het percentage advocaten dat hieraan belang hecht, namelijk 32%. De meerderheid van de advocaten staat neutraal ten aanzien van diversiteit. Voor zowel bedrijven als advocaten zit een grotere diversiteit bij de keuze van een mediator vooral op de achtergrond van de mediator (respectievelijk 65% en 56%) en gender (respectievelijk 52% en 33%). Het is echter onduidelijk wat de respondenten onder ‘achtergrond’ verstaan. Opnieuw een vraag voor eventueel nader vervolgonderzoek.



De bevindingen omtrent diversiteit bij de keuze van een mediator komen overeen met de resultaten van het SIDRA 2022-onderzoek, waar bedrijven diversiteit ook belangrijker vinden dan advocaten. Voor de meerderheid van de respondenten van dat onderzoek was diversiteit bij de keuze van een mediator belangrijk (50%) of zelfs van absoluut cruciaal belang (11%). Gender (60%), nationaliteit (50%) en etnische diversiteit (50%) in de pool van mediators waren gebieden waarvan de meerderheid van de respondenten van het SIDRA 2022-onderzoek vond dat ze moesten worden verbeterd.

### **Gewenste uitvoering van mediation**

In het derde deel is de wijze van uitvoering – de aanpak en de mediationstijl – van de zakelijke mediation bevraagd. Nog meer dan vijf jaar geleden geven zowel advocaten als bedrijven de voorkeur aan een individueel intakegesprek voorafgaand aan de mediation: bij advocaten een stijging van 81% (2018) naar 85% (2023) en bij bedrijven een stijging van 84% (2018) naar 88% (2023). In vergelijking met 2018 willen minder advocaten in 2023 voorafgaand aan de mediation aan de mediator stukken toesturen: in 2018 was 6% het geheel oneens met stukken sturen en in 2023 al 13%. Evenveel advocaten als bedrijven (33%) staan neutraal tegenover dit aspect. Er is ook sprake van een daling van het gewogen gemiddelde bij bedrijven: van 5,33 naar 5,07 en bij advocaten: van 4,51 naar 3,94. Bijna evenveel bedrijven als advocaten vinden zowel in 2023 als in 2018 dat een mediation maximaal een paar bijeenkomsten mag duren.

Zowel bedrijven als advocaten hebben behoefte aan een mediator die een proactieve rol neemt in de mediation. Zo wensen ze allebei dat een mediator zich tegenover de partijen uitlaat over de kansen en risico's van een zaak om hen in de richting van een regeling te sturen. In beide gevallen is er sprake van een lichte stijging: advocaten van 72% (2018) naar 75% (2023) en bedrijven van 75% (2018) naar 76% (2023). Hierbij hebben wij de antwoorden 'eens' en 'geheel eens' bij elkaar geteld. In beide gevallen is het aantal respondenten dat 'geheel eens' is bijna verdubbeld: bij advocaten van 11% (2018) naar 20% (2023), bij bedrijven van 16% (2018) naar 26% (2023).

Bijna alle advocaten en bedrijven vinden het goed wanneer de mediator stevig de regie over het proces (de gang van zaken tijdens de mediation) neemt. Net als in 2018 ziet de meerderheid als

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

de voornaamste toegevoegde waarde van een mediator dat deze de emotionele barrières uit de weg ruimt die in de weg staan aan het treffen van een regeling, waarbij bij bedrijven sprake is van een ruimere stijging dan bij advocaten. Bij bedrijven is het gewogen gemiddelde gestegen van 4,89 (2018) naar 5,26 (2023), en bij advocaten is er sprake van een lichtere stijging van 4,74 (2018) naar 4,9 (2023).

Bedrijven en advocaten verwachten een proactieve rol van een mediator ook als de mediation dreigt te mislukken. In vergelijking met 2018 zijn er in 2023 meer advocaten die voorstander zijn van een *mediator proposal*: van 63% naar 67%. In 2023 blijft een *mediator proposal* onder het bedrijfsleven nog steeds populairder dan onder advocaten (bijna 80% is voor). Uit de nieuwe vragen blijkt dat advocaten meer ervaring hebben gehad met een *mediator proposal* dan bedrijven, 27% tegenover 17%. Op zijn beurt waarderen de bedrijven die wel ervaring met een *mediator proposal* hebben, die hoger dan advocaten, met 7,4 gemiddeld.

Wat betreft de gewenste rol van advocaten in zakelijke mediation is er sprake van een verschuiving. Zowel advocaten als bedrijven zien de rol van de advocaat tijdens mediation voornamelijk als sparringpartner of bewaker van de belangen van de cliënt en niet alleen als juridisch adviseur.

<b>Top 3 Advocaten 2023</b>	<b>Top 3 Advocaten 2018</b>
1. Sparringpartner van de cliënt 86%	1. Juridisch adviseur 47%
2. Bewaker van de belangen van de cliënt 81%	2. Sparringpartner van de cliënt 33%
3. Juridisch adviseur 74%	3. Bewaker van de belangen 7%

Tabel 6.2 De gewenste rol van een advocaat tijdens mediation volgens advocaten

<b>Top 3 Bedrijven 2023<sup>24</sup></b>
1. Sparringpartner van de cliënt 80%
2. Juridisch adviseur 67%
3. Bewaken van de belangen van de cliënt 55%

Tabel 6.3 De gewenste rol van een advocaat tijdens mediation volgens bedrijven

<sup>24</sup> Een soortgelijke vraag is in 2018 niet aan de bedrijven gesteld.

Interessant is dat 60% van de bedrijven vindt dat een advocaat altijd de mogelijkheid van mediation moet onderzoeken en met de cliënt moet bespreken, waarvan 42% het hier ‘geheel mee eens’ is. Hier is sprake van een daling: in 2018 was 87% van de bedrijven het hiermee eens, waarvan 34% het hiermee geheel eens was. Het gewogen gemiddelde is ook gedaald van 5,84 naar 5,26. Bovendien zijn er nu meer tegenstanders van deze stelling: 13% (2023) versus 1% (2018). Advocaten delen deze opvatting van bedrijven in vergelijkbare mate: 60% is het ermee eens, waar slechts 17% het hiermee geheel eens is. Ook hier is sprake van een daling in vergelijking met vijf jaar geleden. Toen was 82% van de advocaten het hiermee eens, waarvan 36% het hiermee geheel eens was. Het gewogen gemiddelde is ook gedaald van 5,7 naar 4,8. Bovendien zijn er nu meer tegenstanders van deze stelling: 22% (2023) versus 11% (2018). Het is belangrijk om op te merken dat de formulering van deze vraag iets is gewijzigd: nu is gevraagd of een advocaat ‘*altijd*’ de mogelijkheid van mediation moet onderzoeken en bespreken met de cliënt. Het is lastig om in te schatten in hoeverre de veranderingen in reactie van de respondenten kunnen worden verklaard door deze andere vraagformulering of een verschuiving in opvattingen bij zowel bedrijven als advocaten.

Verder is minder dan 10% van de bedrijven voorstander van de aanwezigheid van advocaten van partijen bij de mediationbijeenkomsten, met 50% (geheel) oneens en 40% neutraal. Niemand is het geheel eens hiermee. In 2018 waren dubbel zoveel bedrijven overtuigd dat de advocaten van partijen bij mediationbijeenkomsten aanwezig moeten zijn: 22%, met 48% (geheel) oneens en 30% neutraal. Bedrijven ervaren de aanwezigheid van advocaten bij de mediation vaker dan in 2018 als belemmerend. In 2023 is 50% van de bedrijven het (zeer) hiermee eens, slechts 12% is het hiermee niet eens (en niemand is het hiermee geheel oneens). In 2018 was 44% van de bedrijven het (zeer) hiermee eens, slechts 18% is het hiermee niet eens (2% is het hiermee geheel oneens). Opmerkelijk is dat ook de advocaten zelf geen grote voorstanders zijn van de aanwezigheid van advocaten bij mediationbijeenkomsten: 36% staat neutraal hiertegenover (in 2018 was dit 31%) en 49% is (geheel) eens (in 2018 was dit 56%).

Meer dan 93% van de bedrijven verwacht dat hun advocaat bekend is met mediationvaardigheden. Dat is een toename ten opzichte van 2018 (80%). De verwachting dat advocaten bekend zijn met mediationvaardigheden volgde ook al uit een internationaal onderzoek uit 2013.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> IMI International Corporate Users ADR Survey January-March 2013 (<https://imimmediation.org/2013/04/06/imi-adr-users-survey-results/>) (laatst bezocht op 6 april 2024).

Met de stelling dat men niet aan mediation begint voordat een advocaat is geraadpleegd, is 25% van de bedrijven het eens: een daling ten opzichte van 2018 (34%). Het aantal bedrijven dat het oneens is met deze stelling is gestegen van 40% (2018) naar 53% (2023). Evenmin is het advies van de eigen advocaat doorslaggevend bij het wel of niet kiezen voor mediation: 8% (2023) tegenover 21% in 2018. Steeds meer bedrijven leggen minder nadruk op het advies van een advocaat bij het wel of niet kiezen voor mediation: van 42% (2018) naar 74% in 2023, hetgeen min of meer ook al uit de beantwoording van vraag 26 ('advocaten kunnen belemmerend werken in een mediation') bleek. Internationaal onderzoek geeft een ander beeld. De twee belangrijkste factoren voor de keuze van respondenten in het SIDRA 2022-onderzoek om gebruik te maken van internationale mediation waren een mediationclausule (67%) en het advies van een advocaat (61%).

### **Redenen voor wel/geen zakelijke mediation**

In het vierde deel komen de redenen aan bod waarom men wel of niet voor zakelijke mediation kiest. Aan de respondenten is gevraagd om aan te geven hoe belangrijk ze bepaalde redenen vinden om *wel* te kiezen voor mediation. Op basis van gewogen gemiddelden kunnen we zien dat zowel bedrijven als advocaten bijna identieke redenen aangeven voor de keuze voor zakelijke mediation. Ze verschillen echter wel in de volgorde van voorkeur. En als wij kijken naar de top vijf redenen, houden de verschillen tussen de beide groepen ook verband met hun rollen. Voor de advocaten is het de onzekerheid van een juridische procedure en voor de bedrijven is het de wens om de relatie met de wederpartij te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen.

<b>De top 5 redenen voor advocaten <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2023 op basis van gewogen gemiddelde</b>	<b>De top 5 redenen voor bedrijven <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2023 op basis van gewogen gemiddelde</b>
1. De verwachting dat mediation doorgaans sneller is afgerond dan een juridische procedure	1. De wens om de relatie met de wederpartij te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen
2. De onzekerheid van de uitkomst van een juridische procedure	2. De verwachting dat mediation doorgaans sneller is afgerond dan een juridische procedure

PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

3. Een creatieve oplossing is mogelijk ( <i>thinking outside the box</i> ) (nieuw in 2023)	3. De werkelijke oorzaak van het conflict kan beter aan de orde komen tijdens de mediation dan in de juridische procedure
4. De verwachting dat de werkelijke oorzaak beter aan de orde kan komen	4. Een creatieve oplossing is mogelijk ( <i>thinking outside the box</i> ) (nieuw in 2023)
5. Emoties spelen een grote rol bij het conflict	5. Emoties spelen een grote rol bij het conflict

Tabel 6.4 De top 5 redenen voor advocaten en bedrijven *wel* voor mediation te kiezen 2023 op basis van gewogen gemiddelden.

Vijf jaar geleden hadden de respondenten andere voorkeuren:

<b>De top 5 redenen voor advocaten <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2018 op basis van gewogen gemiddelde</b>	<b>De top 5 redenen voor bedrijven <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2018 op basis van gewogen gemiddelde</b>
1. Het feit dat mediation doorgaans veel sneller is afgerond dan een rechtsgang	1. De wens om de relatie met de wederpartij te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen
2. Het besef dat mediation kan leiden tot behoud of verbetering van de relatie tussen de partijen	2. Het feit dat mediation doorgaans veel sneller is afgerond dan een rechtsgang
3. De onzekerheid van een juridische procedure	3. In mediation kan geheimhouding worden afgesproken
4. Mijn cliënt kan bij mediation de zaak in eigen hand houden en zo de risico's beheersen	4. De onzekerheid van een juridische procedure
5. Meerdere claims of meerdere conflicten kunnen tegelijkertijd worden behandeld	5. Bij mediation kan ik de zaak in eigen hand houden en zo de risico's beheersen

Tabel 6.5 De top 5 redenen voor advocaten en bedrijven *wel* voor mediation te kiezen 2018 op basis van gewogen gemiddelden.

Het behoud van de relatie, de snelheid van mediation en de onzekerheid van een juridische procedure zijn constante redenen voor mediation te kiezen, zowel voor advocaten als voor bedrijven. Het vertrouwelijke karakter van mediation, evenals de wens om controle te houden over de zaak, komen opvallend genoeg niet meer terug als de meest relevante redenen.

Als wij vervolgens kijken naar de redenen die voor de respondenten het minst belangrijk zijn *wel* voor mediation te kiezen op basis van gewogen gemiddelde, kunnen wij de volgende drie identificeren:

<b>De 3 minst belangrijke redenen voor advocaten <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2023</b>	<b>De 3 minst belangrijke redenen voor bedrijven <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2023</b>
1. De zaak is te technisch of te specialistisch voor de rechter	1. Advies van mijn advocaat voor mediation
2. Als ‘strategische keuze’	2. De zaak is te technisch of te specialistisch voor de rechter
3. De doorgaans lagere kosten dan van een juridische procedure	3. Meerdere claims of meerdere conflicten kunnen tegelijkertijd worden meegenomen in de mediation

Tabel 6.6 De 3 minst belangrijke redenen voor advocaten en bedrijven *wel* voor mediation te kiezen in 2023.

Daarna is de vraag aan de respondenten gesteld om uit de aangegeven redenen er één als belangrijkste te kiezen. Hieronder tonen wij de vijf belangrijkste redenen voor zowel advocaten als bedrijven:

<b>De 5 belangrijkste redenen voor advocaten <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2023</b>	<b>De 4 belangrijkste redenen voor bedrijven <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2023<sup>26</sup></b>
1. De verwachting dat mediation doorgaans sneller is afgerond dan een juridische procedure	1. De verwachting dat mediation doorgaans sneller is afgerond dan een juridische procedure
2. De verwachting dat de werkelijke oorzaak beter aan de orde kan komen	2. De wens om de relatie met de wederpartij te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen
3. Mijn cliënt kan bij mediation de zaak in eigen hand houden en zo de risico’s beheersen	3. Emoties spelen een grote rol bij het conflict
4. De wens van de cliënt om de relatie met de wederpartij te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen	4. De verwachting dat de werkelijke oorzaak beter aan de orde kan komen

<sup>26</sup> Bij bedrijven hebben wij slechts de vier belangrijkste redenen weergegeven omdat er te weinig steun was voor de overige redenen en vermelding daarvan dus niet representatief was.

5. De onzekerheid van de uitkomst van een juridische procedure	
--	--

Tabel 6.7 De 5 belangrijkste redenen voor advocaten en bedrijven *wel* voor mediation te kiezen 2023

Hier valt het verschil in antwoorden tussen de twee vragen direct op. In vergelijking met de eerste vraag geven advocaten hier wel aan dat het belangrijk is om de zaak in eigen hand te houden en zo de risico's te beheersen.

Vijf jaar geleden hebben de respondenten de volgende redenen als de belangrijkste aangegeven:

<b>De 5 belangrijkste redenen voor advocaten <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2018</b>	<b>De 4 belangrijkste redenen voor bedrijven <i>wel</i> voor mediation te kiezen in 2018<sup>27</sup></b>
1. Het besef dat mediation kan leiden tot behoud of verbetering van de relatie tussen de partijen	1. De wens om de relatie met de wederpartij te verbeteren of zorgvuldig te beëindigen
2. Het feit dat mediation doorgaans veel sneller is afgerond dan een rechtsgang	2. Het feit dat mediation doorgaans veel sneller is afgerond dan een rechtsgang
3. Mijn cliënt kan bij mediation de zaak in eigen hand houden en zo de risico's beheersen	3. De onzekerheid van een juridische procedure
4. De onzekerheid van de uitkomst van een juridische procedure	4. Bij mediation kan ik de zaak in eigen hand houden en zo de risico's beheersen
5. De doorgaans lagere kosten van mediation (ten opzichte van een juridische procedure)	5.

Tabel 6.8 De 5 belangrijkste redenen voor advocaten en bedrijven *wel* voor mediation te kiezen 2018

De resultaten zijn vergelijkbaar. Opvallend is dat het behoud van de relatie in 2018 belangrijker was voor zowel advocaten als bedrijven dan in 2023, waar nu de snelheid van mediation voorop staat. Ook zijn de lagere kosten van mediation niet meer een van de belangrijkste redenen om

<sup>27</sup> Bij bedrijven hebben wij slechts vier belangrijkste redenen weergegeven omdat er te weinig steun was voor overige redenen en vermelding daarvan dus niet representatief was.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

voor mediation te kiezen, zowel voor advocaten als bedrijven. Dit komt overeen met internationale bevindingen, maar er zijn toch kleine verschillen op deelaspecten. In het SIDRA 2022-onderzoek noemt de meerderheid van de respondenten het behoud van de zakelijke relatie (94%), vertrouwelijkheid (89%) en snelheid (83%) als de top drie van 'belangrijke' of 'absoluut cruciale' factoren om te kiezen voor internationale mediation.

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd om kenbaar te maken hoe belangrijk bepaalde redenen zijn om *geen* mediator in te schakelen.

<b>De top 5 redenen voor advocaten <i>geen</i> mediation te kiezen in 2023</b>	<b>De top 5 redenen voor bedrijven <i>geen</i> mediation te kiezen in 2023</b>
1. De zaak heeft een principieel karakter waardoor een gerechtelijk oordeel wenselijk is	1. Juridisch sta ik dermate sterk dat ik meer kan bereiken met een juridische procedure
2. Sterke juridische positie waardoor meer kan worden bereikt met een juridische procedure	2. De verhoudingen tussen partijen zijn dermate verstoord dat er geen ruimte meer is voor overleg
3. De verwachting dat ik via een juridische positie veel meer druk kan zetten op de wederpartij	3. De verwachting dat ik via een juridische procedure veel meer druk kan zetten op de wederpartij
4. Weerstand van de cliënt tegen mediation	4. Het is van belang dat de oplossing (internationaal) ten uitvoer kan worden gelegd
5. Het is van belang dat de oplossing (internationaal) ten uitvoer kan worden gelegd	5. Problemen om een goede mediator te vinden

Tabel 6.9 De top 5 redenen voor advocaten en bedrijven *geen* mediation te kiezen in 2023.

Op basis van gewogen gemiddelden, net als vijf jaar geleden, springt er niet echt een reden uit waarom respondenten er voor kiezen om geen zakelijk mediator in te schakelen. Voor advocaten staan de redenen 'principieel karakter', 'sterke juridische positie' en 'meer druk kunnen zetten via een rechtsgang' bovenaan. Evenals voor advocaten is voor bedrijven de sterke juridische positie de belangrijkste reden om niet voor mediation te kiezen, gevolgd door de verstoorde relatie tussen partijen en de mogelijkheid om via een rechtsgang meer druk op de wederpartij te zetten.



Vijf jaar geleden hadden de respondenten andere voorkeuren op basis van het gewogen gemiddelde:

<b>De top 5 redenen voor advocaten <i>geen</i> mediation te kiezen in 2018</b>	<b>De top 5 redenen voor bedrijven <i>geen</i> mediation te kiezen in 2018</b>
1. Weerstand van mijn cliënt om mee te werken aan de mediation	1. Het feit dat ik via een rechtsgang veel meer druk kan zetten op de wederpartij
2. De zaak heeft een principiële karakter of een minnelijke oplossing is niet goed denkbaar <sup>28</sup>	2. Het risico dat er geen regeling tot stand komt
3. Het feit dat ik via een rechtsgang veel meer druk kan zetten op de wederpartij	3. Problemen om een goede mediator te vinden
4. Het risico dat er geen regeling tot stand komt	4. Een mediation kost me persoonlijk te veel tijd
5. Problemen om een goede mediator te vinden	5.

Tabel 6.10 De top 5 redenen voor advocaten en bedrijven *geen* mediation te kiezen in 2018.

Bij advocaten komt ‘weerstand van mijn cliënt om mee te werken aan de mediation’ niet meer voor in de top drie belangrijkste redenen om niet voor mediation te kiezen. Ook het probleem om een goede mediator te vinden en het risico dat er geen regeling tot stand komt, komt niet meer voor in de top vijf belangrijkste redenen voor advocaten om niet voor mediation te kiezen.

Ook bij bedrijven voert de zorg dat er geen regeling tot stand komt in mediation niet meer de boventoon. Verder is de tijd die bedrijven aan mediation moeten besteden ook niet meer de grootste zorg van de bedrijven.

Daarna is de vraag aan de respondenten gesteld om uit de aangegeven redenen er één als belangrijkste te kiezen. Hieronder tonen wij de vijf belangrijkste redenen voor zowel advocaten als bedrijven:

<sup>28</sup> In de enquête in 2018 konden de respondenten zelf aangeven of er andere redenen zijn om geen mediation te adviseren. Dit antwoord was het meest zelf ingevulde antwoord.

<b>De 5 belangrijkste redenen voor advocaten <i>niet</i> voor mediation te kiezen in 2023</b>	<b>De 5 belangrijkste redenen voor bedrijven <i>niet</i> voor mediation te kiezen in 2023</b>
1. De zaak heeft een principieel karakter waardoor een gerechtelijk oordeel wenselijk is	1. De verhoudingen tussen partijen zijn dermate verstoord dat er geen ruimte meer is voor overleg
2. Juridisch staat mijn cliënt dermate sterk dat er meer kan worden bereikt met een juridische procedure	2. Juridisch sta ik dermate sterk dat ik meer kan bereiken met een juridische procedure
3. De verwachting dat ik via een juridische procedure veel meer druk kan zetten op de wederpartij	3. Ik heb een uitspraak van de rechter nodig om mijn achterban te laten zien dat ik het onderste uit de kan heb gehaald
4. Weerstand van mijn cliënt om mee te werken aan de mediation	4. Het risico dat er geen regeling tot stand komt bij de mediator
5. De verhoudingen tussen partijen zijn dermate verstoord dat er geen ruimte meer is voor overleg	5. Het is van belang dat de oplossing (internationaal) ten uitvoer kan worden gelegd

Tabel 6.11 De 5 belangrijkste redenen voor advocaten en bedrijven *niet* voor mediation te kiezen in 2023.

Bij deze vraag komen de antwoorden van de advocaten bijna volledig overeen met die op de vorige vraag met één uitzondering: de verstoorde relatie tussen partijen speelt een grotere rol dan de (internationale) tenuitvoerlegging van de oplossing. Bij de bedrijven zien we een soortgelijke situatie. Hier noemen de bedrijven wel het belang om de achterban te overtuigen en de zorg dat er geen regeling tot stand komt. Het probleem om een goede mediator te vinden komt niet meer terug in de top vijf redenen om niet voor mediation te kiezen. En als wij de antwoorden van advocaten en bedrijven vergelijken, kunnen we zien dat de sterke juridische positie en de verstoorde relatie tussen de partijen de overeenkomstige redenen zijn om *niet* voor mediation te kiezen.

Vijf jaar geleden hebben de respondenten de volgende redenen als de belangrijkste aangegeven:

<b>De 5 belangrijkste redenen voor advocaten <i>niet</i> voor mediation te kiezen 2018</b>	<b>De 5 belangrijkste redenen voor bedrijven <i>niet</i> voor mediation te kiezen 2018</b>
1. Weerstand van mijn cliënt om mee te werken aan de mediation	1. Het feit dat ik via een juridische procedure veel meer druk kan zetten op de wederpartij
2. Het feit dat ik via een rechtsgang veel meer druk kan zetten op de wederpartij	2. Problemen om een goede mediator te vinden (of het met de wederpartij eens te worden over een goede mediator)
3. Het risico dat er geen regeling tot stand komt bij de mediator	3. Ik heb vaak een vonnis van de rechter of arbiter nodig om mijn achterban te laten zien dat ik het onderste uit de kan heb gehaald
4. Problemen om een goede mediator te vinden (of het met de wederpartij eens te worden over een goede mediator)	4. Het risico dat er geen regeling tot stand komt bij de mediator
5. Het voorstellen van mediation kan door de wederpartij als een zwakgebod worden gezien	5. Een mediation kost mij persoonlijk te veel tijd

Tabel 6.12 De 5 belangrijkste redenen voor advocaten en bedrijven *niet* voor mediation te kiezen in 2018.

Bij de advocaten stond weerstand bij de cliënt vijf jaar geleden bovenaan. Dat blijkt veel minder een factor te zijn geworden. Voor zowel bedrijven als advocaten lijkt verder het probleem om een goede mediator te vinden niet meer de belangrijkste reden te zijn. Het blijkt niet dat het voor bedrijven een probleem is om de wederpartij zover te krijgen om van mediation gebruik te maken. Nog minder bedrijven dan vijf jaar geleden hebben dat probleem: een lichte daling van 36% naar 32%, en nog meer bedrijven antwoorden neutraal: een lichte stijging van 41% naar 47%. Bij advocaten zien we juist het tegenovergestelde, namelijk een lichte stijging van het aantal dat het wel als een probleem ziet: van 37% naar 40% met ongeveer evenveel neutrale antwoorden als vijf jaar geleden (rond 30%).

Op de stelling: ‘ik zou vaker gebruik willen maken van mediation, maar het is een probleem om mijn advocaat zover te krijgen’, antwoordde slechts 3% van de bedrijven dat ze het daarmee eens zijn. Hierbij antwoordde 41% neutraal in 2018. Uit de resultaten van 2023 blijkt dat meer bedrijven moeite hebben om hun eigen advocaat te overtuigen van het gebruik van mediation: een lichte stijging van 3% naar 8% en een daling van neutrale antwoorden van 41% naar 32%.

Bij de advocaten zien we juist het tegenovergestelde. Op de stelling: ‘ik zou vaker gebruik willen maken van mediation, maar het is een probleem om mijn cliënt zover te krijgen’, antwoordt 31% van de advocaten dat ze het daarmee eens zijn (evenveel als in 2018), en meer dan in 2018 (een stijging van 36% naar 41%) is het daarmee oneens. Minder dan de helft geeft aan sommige zaken liever uit te procederen om te laten vaststellen dat men het gelijk aan zijn kant heeft: een daling van 52% naar 42%.

Van de bedrijven geeft 95% aan dat zij altijd eerst zelf wil onderhandelen als er een conflict is ontstaan of dreigt te ontstaan. Dit is een lichte stijging in vergelijking met vijf jaar geleden, toen gaf 90% aan eerst te willen onderhandelen. Het aantal bedrijven dat altijd onderzoekt of mediation een optie is voordat ze een conflict aan de rechter voorlegt, is licht gedaald: van 69% naar 63%. Tegelijkertijd zijn er nu meer bedrijven die het ‘geheel eens’ zijn met deze stelling: een stijging van 22% naar 37%. Ook advocaten vinden dat mediation het beste kan worden ingezet voordat een juridische procedure aanhangig is gemaakt. Hier zien wij een lichte stijging: van 59% naar 63%.

Steeds meer bedrijven nemen een mediationclausule op in hun contracten: een stijging van 26% (2018) naar 29% (2023). En ze nemen de mediationclausule ook serieuzer: een stijging van 64% (2018) naar 84% (2023). Ook advocaten nemen een mediationclausule steeds serieuzer: van 72% (2018) naar 89% (2023). Dit is in lijn met de conclusie van advocaat-generaal (AG) De Bock in een recente zaak bij de Hoge Raad.<sup>29</sup> Volgens de AG is een mediationclausule juridisch bindend en rechtens afdwingbaar. Zowel de rechter als de arbiter moeten de zaak aanhouden totdat partijen de mediationclausule in het onderhavige arbitraal beding zijn nagekomen en hebben geprobeerd om via mediation hun geschil op te lossen.<sup>30</sup> Het bindende karakter van mediationclausules is volgens de AG in lijn met de stand in het Europese recht en daarmee wordt de reikwijdte van het bindende karakter van een mediationclausule breder getrokken. Ook sluit deze benadering aan bij internationale bronnen en bij het oordeel hierover van rechterlijke colleges in de ons omringende landen.

---

<sup>29</sup> Conclusie AG De Bock 26 januari 2024, Zaak 22/04619, ECLI:NL:PHR:2024:103. De uitspraak van de Hoge Raad is (voorlopig) bepaald op 28 juni 2024.

<sup>30</sup> Wat in dat kader redelijkerwijs van een partij mag worden verlangd, hangt volgens de AG af van de omstandigheden van het geval. Het gaat erom dat de clausule te goeder trouw wordt nagekomen. Om daarover zo min mogelijk discussie te krijgen, heeft het de voorkeur dat in een mediationclausule zo precies mogelijk wordt omschreven waartoe partijen zich verplichten.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

Tegelijkertijd is er weinig steun voor een verplichte mediationbijeenkomst als eerste stap, voorafgaand aan de gang naar de rechter. Slechts 25% van de advocaten antwoordt instemmend. Meer dan de helft is hier geen voorstander van. Ook 47% van de bedrijven is er geen voorstander van, waarvan 32% ‘geheel oneens’ is (een lichte stijging in vergelijking met 25% in 2018). Tegelijkertijd is het aantal bedrijven dat dit initiatief wel steunt ook gestegen van 31% naar 44%, waarvan 18% ‘geheel eens’ is (een stijging in vergelijking met 9% in 2018). In vergelijking met vijf jaar geleden zijn er minder bedrijven die er neutraal instaan: een daling van 24% (2018) naar 8% (2023).

Over de vraag of mediation in Nederland een wettelijke basis zou moeten krijgen lopen de meningen tussen advocaten uiteen. Ongeveer eenderde is voor, ruim eenderde is tegen en de rest is neutraal. Er is nog minder steun voor een wettelijke verankering van mediation dan vijf jaar geleden.

Meer bedrijven hebben er vertrouwen in dat een mediator een conflict kan oplossen, zelfs als het hen of hun eigen advocaat niet is gelukt om een regeling met de wederpartij te treffen: een stijging van 80% naar 84%. Bijna evenveel advocaten als in 2018 zien een mediator wel in staat om een conflict op te lossen, zelfs als het de advocaat zelf niet is gelukt om een regeling met de wederpartij te treffen. Er is wel sprake van een lichte daling van 87% naar 82%.

Steeds meer respondenten zien in dat mediation ook nut heeft buiten duurzame relaties. Er is sprake van bijna een verdubbeling bij bedrijven: van 25% naar 47%. Bij advocaten zien wij het aantal advocaten dat er neutraal tegenover staat licht stijgen: van 15% naar 26%, terwijl het aantal advocaten dat vindt dat mediation breder kan worden ingezet, zowel bij langdurige als korte relaties, gelijk is gebleven (42%) en het aantal dat het hiermee oneens is, is gedaald van 42% naar 30%.

Over het algemeen wordt gedacht dat een sterke mate van escalatie tegen mediation pleit. De verrassende uitkomst van vijf jaar geleden die het tegendeel bewees, is ook bevestigd door de resultaten uit 2023. Ongeveer evenveel bedrijven als vijf jaar geleden vinden dat mediation ook zin heeft bij sterk geëscaleerde conflicten. Van de bedrijven is 29% het hiermee geheel eens, in vergelijking met 27% in 2018. Bij advocaten zien we ook een lichte stijging van 78% naar 83%, waarbij alle positieve antwoorden zijn opgeteld.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

De conclusie die al in 2018 werd getrokken, ‘bekend maakt bemind’ in het geval van mediation, wordt weer bevestigd door de cijfers van 2023. Als men eenmaal gebruik heeft gemaakt van mediation is men bereid dit middel vaker in te zetten. Advocaten gaan van 76% (2018) naar 78% (2023) en bedrijven van 68% (2018) naar 74% (2023). Hierbij zijn de antwoorden ‘eens’ en ‘geheel eens’ bij elkaar geteld. In beide gevallen zijn zowel bedrijven als advocaten hiervan steeds meer overtuigd. Er is een stijging van ‘geheel eens’ antwoorden bij bedrijven van 21% (2018) naar 34% (2023) en bij advocaten van 17% (2018) naar 26% (2023).

In 2018 antwoordde driekwart van de bedrijven ‘neutraal’ of ‘oneens’ op de vraag of mediation in Nederland vaak te soft is. Ook meer dan de helft van de advocaten vond van niet. Een kwart van de advocaten en bedrijven vond dit wel het geval. In 2023 vindt bijna de helft van de advocaten dat mediation in Nederland vaak te soft is, wat een verdubbeling is in vergelijking met 2018. Ook bij bedrijven zien wij een, zij het lichtere, stijging van degenen die mediation te soft vinden: van 25% naar 34%. Enige gereserveerdheid bij mediation klinkt hierin wel door.

Uit onze analyse blijkt dat de omvang van een financieel belang geen doorslaggevende factor lijkt te zijn bij de keuze voor of tegen zakelijke mediation. Opvallend is dat de helft van de bedrijven een neutrale houding aanneemt ten opzichte van kleinere financiële belangen, en deze houding blijft grotendeels hetzelfde bij grotere bedragen. Ongeveer 40% van de bedrijven, wat bijna gelijk is aan vijf jaar geleden, blijft 'neutraal' in hun benadering van mediation ongeacht de financiële omvang. Wat advocaten betreft, tonen de resultaten een vergelijkbaar beeld. Zij zijn evenzeer neutraal bij kleinere financiële belangen en hebben geen uitgesproken voorkeur voor of tegen mediation. Echter, bij grotere financiële belangen stijgt het aantal neutrale advocaten van 41% naar 50%, wat een verandering markeert ten opzichte van 2018. Het aantal advocaten dat bij grote financiële belangen mediation al dan niet adviseert is ongeveer even groot (27% wel, 23% niet). In 2018 waren advocaten minder geneigd bij grote financiële belangen voor mediation te kiezen, namelijk 44%.

## Overige vragen en stellingen

In het vijfde deel zijn aan de respondenten een aantal andere vragen en stellingen voorgelegd. Zowel bedrijven als advocaten zien mediation of een combinatie van mediation met een rechtszaak of arbitrage als de meest effectieve manier om een geschil op te lossen. In 2023 vinden bedrijven mediation de meeste effectieve manier om een geschil op te lossen (57%), gevolgd door een combinatie van mediation en een rechtszaak of arbitrage (41%). Niemand heeft arbitrage als effectief genoemd, en slechts 2% van de bedrijven koos voor de optie 'rechtszaak'. In 2018 vond 42% van de bedrijven een combinatie van mediation en een rechtszaak of arbitrage de meeste effectieve manier om een geschil op te lossen. Als tweede meest populaire optie hebben bedrijven gekozen voor de optie 'anders' (27%), wat aangeeft dat de meest effectieve oplossing niet per se vooraf bekend is. Als derde meest populaire optie kozen bedrijven voor mediation (25%). Slechts 2% vond een rechtszaak de meest effectieve wijze van geschiloplossing en maar 4% arbitrage.

Vergelijkbaar kiezen de advocaten in 2023 voor een combinatie van een rechtszaak/arbitrage en mediation (44%) als de meeste effectieve manier om een geschil op te lossen, gevolgd door mediation (42%). Geen enkele advocaat heeft arbitrage genoemd en 15% heeft gekozen voor een rechtszaak, wat een stijging is ten opzichte van 2018 (4%). Opvallend is dat men niet kiest voor alleen arbitrage. Vergeleken met vijf jaar geleden is een combinatie van een rechtszaak/arbitrage en mediation als meest effectieve manier om een geschil op te lossen gestegen van 30% naar bijna 44%. Ook mediation is gestegen: van 31% naar 42%. Arbitrage met 3% en een rechtszaak met 4% waren in 2018 ook al niet hoog gewaardeerd.

Uit het SIDRA 2022-onderzoek bleek dat mediation het hoogst was gewaardeerd door de gebruikers (67%), zowel wat betreft de perceptie van de relatieve voordelen ervan als de gerapporteerde hoge mate van tevredenheid, vergeleken met 55% voor arbitrage en slechts 42% voor rechtspraak. Weliswaar verschilt de vraagstelling tussen deze twee onderzoeken, toch is het opvallend dat de tevredenheid over arbitrage en rechtspraak veel lager is in Nederland.

Hoewel zowel advocaten als bedrijven een combinatie van mediation met een rechtszaak of arbitrage de meest effectieve manier vinden om een geschil op te lossen, hebben nog weinig advocaten en bedrijven in Nederland ervaring opgedaan met een combinatie van mediation en arbitrage (Med-Arb) - slechts 10% van de bedrijven en 2,4% van de advocaten. Echter, in

vergelijking met vijf jaar geleden, vindt nu de helft van de bedrijven dat mediation ermee gebaat zou zijn als een gegarandeerde oplossing mogelijk is, zoals met bijvoorbeeld met Med-Arb. Dit is een stijging van 32% naar 53%. Advocaten kijken er anders naar, nog geen 15% is positief, vergelijkbaar met vijf jaar geleden (19%).

Net als vijf jaar geleden is bijna 50% van de bedrijven het eens met de stelling: 'als een mediation niet slaagt, is het wel bespreekbaar dat de mediator een bindend advies uitbrengt en zo het geschil uit de wereld helpt.' Hierin verschilt het bedrijfsleven van de advocatuur. Advocaten zijn nog minder positief dan vijf jaar geleden over de mogelijkheid dat een mediator een bindend advies uitbrengt. Er is een daling van 36% naar 28%.

### **Tevredenheidsonderzoek**

In het zesde en laatste deel van de enquête zijn de respondenten gevraagd om op een 10-puntenschaal een cijfer op enkele stellingen te geven. Bij zowel advocaten als bedrijven is de

gemiddelde waardering voor het proces van mediation (het verloop van het traject) licht gestegen in vergelijking met vijf jaar geleden: bij advocaten van 7,6 naar 7,8 en bij bedrijven van 7,5 naar 7,7. Op de vraag wat zou kunnen worden verbeterd om de tevredenheid met het mediationproces te vergroten hebben advocaten en bedrijven een aantal overeenkomstige suggesties gedaan:

- er bestaat meer behoefte aan een actievere, sturende mediator in het proces onder andere met betrekking tot de planning. Voornamelijk advocaten hebben behoefte aan een grotere snelheid van het proces;
- de respondenten geven aan dat er grote kwaliteitsverschillen zijn tussen mediators, waardoor een professionaliseringslag nodig is;
- de bekendheid van mediation en zijn voordelen vergroten.

Algemeen wordt aangenomen dat de snelheid van het mediationproces en de kosteneffectiviteit belangrijke factoren zijn bij de keuze voor mediation. In ons onderzoek hebben we specifieke vragen toegevoegd om te onderzoeken in hoeverre de kosten en snelheid van het mediationproces voldoen aan de behoeften van gebruikers. Uit ons onderzoek blijkt een opvallende discrepantie in de percepties van advocaten en bedrijven met betrekking tot de



kosten en snelheid van mediation. Advocaten zijn meer tevreden over de kosten en de snelheid van mediation. 73% van de advocaten vindt de kosten acceptabel, maar 20% beschouwt ze als te hoog en 6% zelfs te laag. Daarentegen vindt 64% van de bedrijven de prijs van mediation acceptabel, terwijl 26% het te duur vindt en 9% zelfs te laag. Advocaten zijn over het algemeen tevreden over de snelheid waarmee de mediation kan worden gestart en afgerond (84%), tegenover 71% van de bedrijven.

Ook is sprake van een gelijke lichte stijging bij de gemiddelde waardering voor het resultaat van alle mediations waarbij advocaten en bedrijven betrokken waren: bij advocaten van 7,5 naar 7,8 en bij bedrijven van 7,3 naar 7,7. Dit wordt verder ondersteund door een stijgend slagingspercentage van mediations: bij advocaten van 75% (2018) naar 80% (2023), en bij bedrijven van 77% (2018) naar 84% (2023).

De gemiddelde waardering van zakelijk mediators is ook gestegen: bij advocaten van 7,6 naar 7,8 en bij bedrijven van 7,4 naar 7,8. Op de vraag wat een mediator anders of beter zou kunnen doen om de tevredenheid met mediators te vergroten hebben de respondenten een aantal suggesties gedaan.

Advocaten hebben bijvoorbeeld meer behoefte aan:

- een sturende mediator, ook op inhoud, die ‘het heft in handen neemt’ en soms richting een oplossing duwt, maar ‘niet te directief’ is;
- een mediator met meer juridische kennis;
- een mediator die zijn/haar professionele vaardigheden op peil houdt.

Bedrijven hebben op hun beurt meer behoefte aan:

- een sturende mediator die agenda en procesafspraken wat strakker handhaaft;
- een sturende mediator, ook op inhoud, richting een oplossing;
- een mediator met meer achtergrondkennis.

Tijdens de pandemie is het gebruik van technologie toegenomen, zoals het houden van online mediationbijeenkomsten. Uit het SIDRA 2022-onderzoek bleek dat de meerderheid van de respondenten van mening was dat technologie het nuttigst was voor het houden van online mediationbijeenkomsten (78%). Bedrijven waren positief hierover en vonden technologische hulpmiddelen, zoals *e-discovery*, geautomatiseerde onderhandelingshulpmiddelen en analyses

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

voor de aanstelling van mediator nuttiger dan advocaten. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat de technologie de kwaliteit van de bemiddeling niet heeft aangetast.

In deze enquête hebben wij een vraag opgenomen in hoeverre deze technologische ontwikkelingen voor de respondenten nuttig lijken ter ondersteuning van het mediationproces. De respondent lijken niet enthousiast te zijn over online mediationbijeenkomsten, met een gemiddelde beoordeling van 5,7 door bedrijven en 5,5 door advocaten. Bedrijven vonden technologische hulpmiddelen, zoals ediscovery, geautomatiseerde onderhandelingshulpmiddelen en analyses voor de aanstelling van de mediator, nuttiger dan advocaten, met een gemiddelde waardering van 6,5 door bedrijven en 5,5 door advocaten. Zowel advocaten als bedrijven lijken nog redelijk onbekend te zijn met deze technologische hulpmiddelen.

## Hoofdstuk 7

### Samenvatting, aanbevelingen en conclusies

In dit laatste hoofdstuk maken we de balans op. Het doel van dit kwantitatieve, empirische vervolgonderzoek – vijf jaar na het eerdere ZAM/ACB Onderzoek uit 2018 – is kennis en inzicht verwerven in kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation in Nederland om zo beter te kunnen inspelen op de behoeften van bedrijven en advocaten. Het doel is ook het in kaart brengen van de ontwikkelingen op het gebied van zakelijke mediation in de afgelopen vijf jaar.

De hoofdvraag die daartoe wordt beantwoord is:

*Wat zijn op basis van de praktijkervaringen van deze twee doelgroepen de behoeften aan en de mogelijkheden voor zakelijke mediation in Nederland?*

Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste conclusies die uit het onderzoek kunnen worden getrokken, aangevuld met aanbevelingen en leerpunten die mede vanuit de praktijk zijn opgekomen.

#### **1. Ervaring met zakelijke mediation**

Uit de resultaten van het onderzoek kan worden afgeleid dat zowel advocaten als bedrijven nog meer dan vijf jaar geleden open staan voor mediation:

- Beide groepen hebben meer ervaring opgedaan met zakelijke mediation voornamelijk op het gebied van arbeidsconflicten, aandeelhoudersconflicten en bij commerciële conflicten tussen bedrijven. Nog relatief weinig respondenten hebben ervaring met internationale mediation.
- Zowel bij bedrijven als advocaten blijkt: bekend maakt bemind. Als men eenmaal ervaring heeft met mediation is men vaker bereid dit middel in te zetten.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

- Het aanbieden van mediation wordt niet meer gezien als een zwaktebod.
- Het lijkt voor advocaten minder problematisch dan vijf jaar geleden om hun cliënt of de wederpartij te overtuigen van mediation. Bedrijven hebben ook weinig problemen om de wederpartij richting mediation te krijgen.
- Bedrijven geven aan in principe eerst zelf te willen onderhandelen, maar onderzoeken daarna wel de optie van mediation, voordat men met een conflict naar de rechter of een arbiter stapt.
- Meer dan vijf jaar geleden nemen bedrijven een mediationclausule op in hun contracten. Een mediationclausule wordt meer geaccepteerd en als bindend ervaren door zowel advocaten als bedrijven.
- Een grote meerderheid heeft er vertrouwen in dat een mediator een conflict kan oplossen ook als het bedrijven zelf of hun eigen advocaat niet is gelukt om een regeling te treffen.
- Steeds meer respondenten zien in dat mediation ook nut heeft buiten duurzame relaties en bij een sterke mate van escalatie van een conflict.
- Advocaten geven aan dat mediation ook nuttig kan zijn wanneer een zaak al in rechte aanhangig is gemaakt.
- Er is weinig steun voor de wettelijke verankering van een verplichte mediation bijeenkomst als eerste stap voorafgaand aan de gang naar de rechter.

## **2. Kwaliteiten van de zakelijk mediator**

De respondenten geven aan de voorkeur te hebben voor een gespecialiseerde en ervaren mediator:

- Net als vijf jaar geleden spelen de volgende vier kwaliteiten een rol bij de keuze van een mediator: ervaring als zakelijk mediator, juridische kennis, branchedeskundigheid en registratie (zoals MfN of in internationaal verband IMI).
- Het wordt minder van belang gevonden dat een mediator is aangesloten bij een kantoor of samenwerkingsverband.

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

- Een grotere diversiteit bij de keuze van een mediator is wenselijk vooral op de achtergrond van de mediator en gender. Het is echter onduidelijk wat de respondenten onder 'achtergrond' verstaan.

### →Aanbevelingen en leerpunten:

Het bemiddelen van zakelijke geschillen binnen of tussen bedrijven vraagt om mediators met zowel specifieke mediationvaardigheden, als ook met voldoende kennis van de zakelijke en juridische materie. Dit ook om een gelijkwaardige gesprekspartner te zijn voor zakelijke gebruikers zoals managers en bedrijfsjuristen, en ook voor advocaten.

In zakelijke mediation is een zakelijke uitstraling nodig en een bedrijfsmatige aanpak. Net als uit het onderzoek van vijf jaar geleden wordt bij zakelijke mediation zowel ervaring als deskundigheid van de mediator verwacht. Veel advocaten en bedrijven willen daarnaast een mediator met voldoende kennis van het recht, al kan wel de vraag worden gesteld of het belang van deze kennis voor alle soorten zakelijke mediations in gelijke mate geldt. Dit kan een interessante vraag zijn voor verder vervolgonderzoek. Een positionering als gespecialiseerde, ervaren en beroepsmatig werkende mediator, die stevig de regie kan nemen maar tegelijkertijd aandacht besteedt aan emotionele barrières is een pré. Het kan daarmee behulpzaam zijn om als zakelijk mediator melding te maken van eigen juridische achtergrond of kennis van de materie/branche.

### 3. Werkwijze van de zakelijk mediator

Advocaten en bedrijven tonen zich een voorstander van een proactieve en 'sturende' mediator:

- Zowel advocaten als bedrijven zien graag dat een mediator stevig de regie neemt over het proces (de gang van zaken).
- Een meerderheid van de bedrijven en advocaten toont zich voorstander van een 'sturende' mediator op de inhoud, een mediator die zich uitlaat over de kansen en risico's van een zaak.
- Advocaten en bedrijven verwachten een proactieve rol van een mediator ook als de mediation dreigt te mislukken. Onder advocaten is een meerderheid – een grotere groep dan vijf jaar geleden – voorstander van een *mediator proposal* als er te weinig

## PBM vervolgonderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation

voortgang zit in de onderhandelingen; bij bedrijven is zelfs een grote meerderheid voorstander hiervan.

- Beide doelgroepen zien – anders dan vijf jaar geleden – een grotere rol voor de mediator weggelegd dan het louter in goede banen leiden van het gesprek en het adresseren van emoties van partijen. Al wordt dit laatste wel gezien als een grote toegevoegde waarde van een mediator.
- De behoefte van de respondenten aan een proactieve en ‘sturende’ mediator volgt ook uit het stijgende percentage van zowel advocaten als bedrijven dat mediation in Nederland als te soft wordt ervaren.
- Advocaten en bedrijven geven er de voorkeur aan dat zakelijke mediation start met individuele intakegesprekken.
- De respondenten lijken niet enthousiast te zijn over online mediationbijeenkomsten.

### →Aanbevelingen en leerpunten:

Het aanbieden van de mogelijkheid tot een individueel intakegesprek is aantrekkelijk voor gebruikers. Daarnaast is van belang dat een zakelijk mediator open staat voor specifieke omstandigheden en wensen van betrokkenen in een individueel geval. Bijvoorbeeld dat een zakelijk mediator de regie in handen neemt en ‘stuurt’ waar dat nodig is. Dit onder meer door de gang van zaken tijdens de mediation goed in de hand te houden (het proces), door het geven van een inschatting van de kansen en risico’s of het aanbieden van een *mediator proposal* (de inhoud).

Voor de branche van zakelijk mediators lijkt het wenselijk om consensus te krijgen over wat precies onder een *mediator proposal* wordt verstaan. Ook lijkt het aanbevelenswaardig om als zakelijk mediator de veranderde, gewenste rol van de advocaat in acht te nemen.

Wellicht kunnen de mediationopleidingen nog wat meer inspelen op het inzetten van sturende instrumenten. Het ligt vervolgens voor de hand om de huidige Gedragsregels voor de MfN-registermediator nog eens tegen het licht te houden en te kijken of deze voldoende ruimte bieden voor de wensen van de gebruikers van zakelijke mediation.

Bij al die zakelijkheid, moeten mediators niet vergeten om ook te blijven reflecteren op de emoties en de achterliggende problemen en belangen. Niet voor niets geven bedrijven en

advocaten aan dat een van de allerbelangrijkste taken van de mediator is om het gesprek tussen partijen in goede banen te leiden en de emoties van partijen te adresseren.

#### **4. Rol van advocaten bij zakelijke mediation**

Wat betreft de gewenste rol van advocaten in zakelijke mediation is er sprake van een verschuiving van perspectief ten opzichte van de uitkomsten van vijf jaar geleden:

- Zowel advocaten als bedrijven zien de rol van de advocaat tijdens mediation voornamelijk als sparringpartner of bewaker van de belangen van de cliënt en niet alleen als juridisch adviseur.
- Bedrijven en advocaten vinden dat een advocaat de mogelijkheid van mediation moet onderzoeken en met de cliënt moet bespreken.
- Slechts een minderheid van de bedrijven is voorstander van de aanwezigheid van advocaten van partijen bij de mediationbijeenkomsten.
- Bedrijven ervaren de aanwezigheid van advocaten bij de mediation vaker dan in 2018 als belemmerend.
- Bedrijven vinden het belangrijk dat advocaten bekend zijn met mediationvaardigheden.
- Steeds meer bedrijven leggen minder nadruk op het advies van een advocaat bij het wel of niet kiezen voor mediation.

#### **→ Aanbevelingen en leerpunten:**

Opmerkelijk is dat ook de advocaten zelf geen grote voorstanders zijn van hun aanwezigheid bij mediationbijeenkomsten. Dit lijkt wel logisch gezien de voornaamste toegevoegde waarde van een mediator volgens de respondenten dat deze de emotionele barrières uit de weg ruimt die in de weg staan aan het treffen van een regeling. Daarom lijkt het ook logisch dat de grote meerderheid van de bedrijven verwacht dat hun advocaat bekend is met mediationvaardigheden, om de mediation niet in de weg te zitten, maar juist te helpen als een sparringpartner. Het goed opleiden van advocaten in mediationvaardigheden kan een belangrijke sleutel zijn tot de verdere professionalisering en stimulering van het gebruik van mediation.

## **5. Belangrijkste redenen voor/tegen zakelijke mediation**

De vijf belangrijkste redenen om *voor* mediation te kiezen of dit te adviseren zijn (1) de mogelijkheid tot behoud of verbetering van de relatie met de wederpartij, (2) snelheid, (3) boven water krijgen van de werkelijke oorzaak van het probleem, (4) creatief ‘*outside the box*’ denken en (5) de rol van emoties bij een conflict. Al verschillen advocaten en bedrijven wel enigszins in de volgorde van belangrijkheid van deze vijf redenen. Anders dan veelal wordt aangenomen spelen de veronderstelde doorgaans lagere kosten van mediation ten opzichte van een rechtsgang geen grote rol om voor mediation te kiezen.

De belangrijkste redenen om *niet* voor mediation te kiezen zijn minder eenduidig. Zowel voor advocaten als voor bedrijven zijn een – vermeende – sterke juridische positie als de verwachting dat via een juridische procedure meer druk op de andere partij kan worden gezet, belangrijke argumenten tegen een mediation. Bij advocaten blijkt het principiële karakter van de zaak een reden, terwijl voor bedrijven de mate van verstoordheid van de relatie een reden is om niet voor mediation te kiezen.

### **→ Aanbevelingen en leerpunten:**

Zowel bedrijven als advocaten hebben geen moeite om redenen te noemen die ervoor pleiten om mediation in te zetten. Uit de tevredenheidscijfers volgt dat advocaten meer tevreden zijn over de kosten en de snelheid van mediation dan bedrijven. Hier is dus nog ruimte voor verbetering. Van groot belang is in ieder geval dat de snelheid van mediation wordt bewaakt. Bijvoorbeeld door op korte termijn afspraken met partijen te maken die elkaar in snel tempo opvolgen. Voor een mediation zijn bij voorkeur ook maar een paar bijeenkomsten nodig.

## **6. Mediation in combinatie met andere vormen van geschilbeslechting**

- Zowel advocaten als bedrijven geven aan dat alleen rechtspraak of arbitrage voor hen niet de meest effectieve vorm van geschilbeslechting is, maar dat de voorkeur uitgaat naar mediation of mediation in combinatie met rechtspraak of arbitrage.
- Mediation in combinatie met arbitrage (Med-Arb) wordt over het algemeen als positief gezien door zowel advocaten als mediators, zij het dat ze hiermee nog weinig ervaring hebben opgedaan.
- De mogelijkheid voor een mediator om een bindend advies uit te brengen als een mediation niet slaagt, wordt door de helft van de bedrijven gesteund, terwijl advocaten veel terughoudender zijn.



→ **Aanbevelingen en leerpunten:**

De zorgen van zowel bedrijven als advocaten dat er geen regeling tot stand komt na afloop van de mediation en het belang van (internationale) tenuitvoerlegging van de oplossing kunnen worden ondervangen door het aanbieden van combinatieprocedures (bijv. Med-Arb). Onderzocht zou moeten worden hoe hieraan in de praktijk het beste invulling kan worden gegeven. Zakelijk mediators zouden kunnen vermelden dat zij expertise hebben op het gebied van het combineren van processen (bijv. Med-Arb).

Wellicht dat de mediationopleidingen nog wat meer kunnen inspelen op het werken met combinatietrajecten en de rol die een zakelijk mediator hierin kan vervullen. Het ligt vervolgens voor de hand om de Gedragsregels voor de MfN-registermediator nog eens tegen het licht te houden en te kijken of deze voldoende ruimte bieden voor het aanbieden van combinatietrajecten.

## **7. Tevredenheid**

De waardering onder bedrijven en advocaten die ervaring hebben met zakelijke mediation is nog steeds groot. Het gemiddelde rapportcijfer dat wordt gegeven is met een 7,8 (bij een slagingspercentage van 80%) licht gestegen ten opzichte van vijf jaar geleden. Daarmee toont het onderhavige onderzoek aan dat zakelijke mediation effectief is en dat de gebruikers overwegend tevreden zijn met hun ervaring hiermee.

## **8. Conclusies**

Geconcludeerd kan worden dat bedrijven en advocaten met ervaring met zakelijke mediation positief oordelen over deze vorm van conflictoplossing. De behoefte bestaat aan een gespecialiseerde, ‘sturende’ mediator, met bij voorkeur branchekennis en in ieder geval ervaring met en gespecialiseerd in zakelijke mediation, alsmede met voldoende juridische kennis voor de relevante zaken. Beide doelgroepen zien de toegevoegde waarde van het inschakelen van een zakelijk mediator, vooral (maar zeker niet uitsluitend) om het gesprek tussen partijen in goede banen te leiden en de emoties van partijen te adresseren. Zakelijke mediation kan ook bij ernstige escalatie van het conflict een goede optie zijn. De grootste pluspunten van zakelijke mediation zijn de snelheid en de mogelijkheid tot behoud of

verbetering van de relatie. De kans van slagen van zakelijke mediation is groot. Zowel bedrijven als advocaten rapporteren een slagingspercentage in de orde van grootte van 80%.

Op grond hiervan zou men verwachten dat zakelijke mediation een sterke groei doormaakt en inmiddels de meest gebruikte vorm van geschiloplossing is. De vraag – ook na dit vervolgonderzoek – blijft waarom het tot nu toe niet gelukt is om een grote doorbraak te bereiken zodat zakelijke mediation een volwaardig, vanzelfsprekend en vaak gebruikt onderdeel van het gebruikelijke (juridische) systeem van geschiloplossing wordt.

In dit onderzoek kunnen we vaststellen dat de tevredenheid over het proces en de mediator, evenals het slagingspercentage ten opzichte van 2018 nog licht is toegenomen. Daarnaast zien nog meer bedrijven dan in 2018 mediation als een effectieve vorm van geschiloplossing (als *stand alone* en ook in combinatie met andere vormen van geschiloplossing). Maar tegelijkertijd geeft de meerderheid van de bedrijven aan dat zij sommige zaken liever willen uitprocederen omdat zij willen laten vaststellen dat zij het gelijk aan hun kant hebben of dat ze verwachten dat ze met een procedure meer druk op de wederpartij kunnen uitoefenen. De vraag is of partijen altijd een juist beeld hebben of krijgen van hun gelijk en van wat het betekent om dat te halen.

Advocaten geven in dit onderzoek aan meer zakelijke mediations te hebben gedaan dan in 2018. Dit kan een ontwikkeling tot verdere toename van het gebruik van mediation betekenen. Het zou interessant zijn om dit over een aantal jaren nogmaals te meten.

Zakelijk mediators doen er hoe dan ook goed aan om steeds zoveel mogelijk te beantwoorden aan de wensen en de behoeften uit de praktijk; van bedrijven, advocaten, rechters en eventuele andere verwijzers. Ook de mediationopleidingen zouden beter kunnen inspelen op de bestaande behoeften vanuit de zakelijke markt. Het onderhavige rapport biedt hiervoor belangrijke aanknopingspunten.

## Literatuurlijst

E. J. M. van Beukering-Rosmuller, 'Het Verdrag van Singapore en de gewijzigde UNCITRAL Model Law mediation. Nieuw UNCITRAL-instrumentarium ter bevordering van het gebruik van ADR/mediation in de internationale handelspraktijk', *Tijdschrift Voor Arbitrage* 2020/4

D. Bonenkamp, J. Elferink, H. Prein, M. Simon Thomas & S. Zebel, *Handboek Mediation*, 7<sup>de</sup> druk, Den Haag: Sdu, 2024

H. Brink, 'Hoe moet het verder met het Verdrag van Singapore? Internationale zakelijke mediation – wat een vaststellingsovereenkomst vermag', *NJB* 2021/497

H.F. Doeleman, 'Zakelijke mediation, perikelen', *Ondernemingsrecht* 2016/6

P. Ingelse & N. van Thiel-Wortmann, *Zakelijke mediation – wat, hoe en wanneer?* Nijmegen: Ars Aequi Libri 2022

M.I. Nijenhof-Wolters, 'Het Verdrag van Singapore: een uitkomst voor vaststellingsovereenkomsten voortvloeiende uit mediation?' *Bb* 2019/33

M.A. Schonewille. 'Toolkit Mediation. Resultaat bereiken als mediator, partijbegeleider, manager en onderhandelaar' 5e druk, Den Haag: Boom Juridisch, 2024

E. Schutte en J. Spierdijk, *Juridische aspecten van mediation*, 5<sup>e</sup> herziene druk, Sdu, 2021

M. Simon Thomas, M. de Kort-de Wolde, E. Schutte & M. Schonewille, ZAM/ACB Onderzoek naar kansen en belemmeringen voor zakelijke mediation onder advocaten, bedrijven en rechters, Onderzoeksrapport 2018

Conclusie PG de Bock 26 januari 2024, Zaak 22/04619, ECLI:NL:PHR:2024:103

**Geraadpleegde websites:**

PBM (het platform van de Vereniging Corporate & Commercial Mediation)

<https://platformbusinessmediation.nl/>

Statuten Vereniging Corporate & Commercial Mediation (4 januari 2021)

<https://platformbusinessmediation.nl/wp-content/uploads/2021/02/Gevaarmerkt-exemplaar-statuten-Vereniging-Corporate-Commercial-Mediation-signed.pdf>

SIDRA International Dispute Resolution Survey 2022

<https://sidra.smu.edu.sg/index.php/research-program/international-dispute-resolution-survey/sidra-survey-2022>

Geschillenbeslechtsbarometer België: houdingen en ervaringen van burgers met de afhandeling van juridische problemen 2022

<https://confliccool.org/pdf/survey/conflict-survey-report-nl.pdf>

United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation (het Verdrag van Singapore)

[Home | Singapore Convention on Mediation](#)

General Counsel Netherlands Dispute Resolution Survey 2023

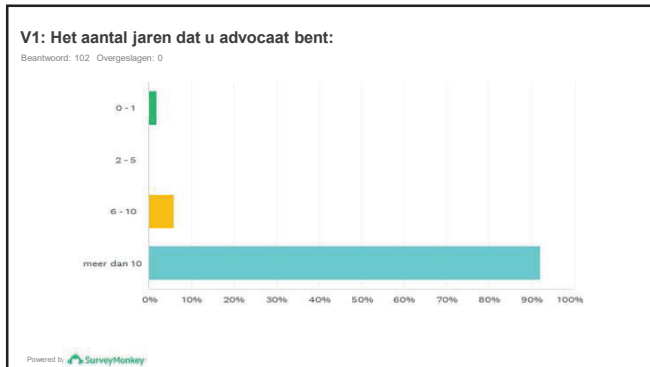
<https://www.generalcounsel.nl/gcn-dispute-resolution-survey/>

IMI International Corporate Users ADR Survey January-March 2013

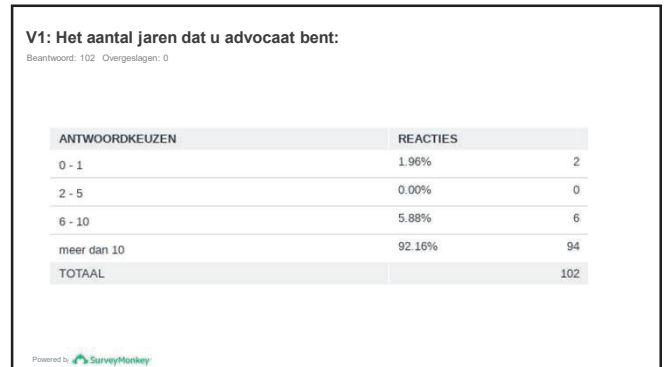
<https://imimediation.org/2013/04/06/imi-adr-users-survey-results/>

# Bijlage A Resultaten enquête onder advocaten

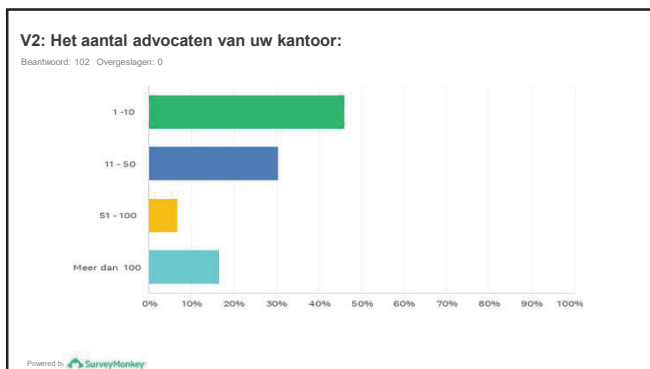
## 1. Gegevens over uzelf als advocaat en uw ervaring met mediation



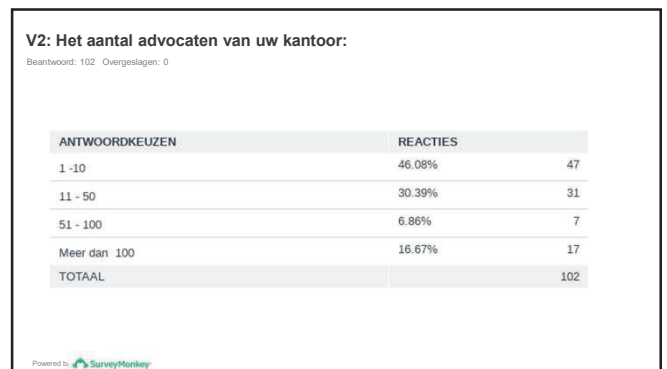
1



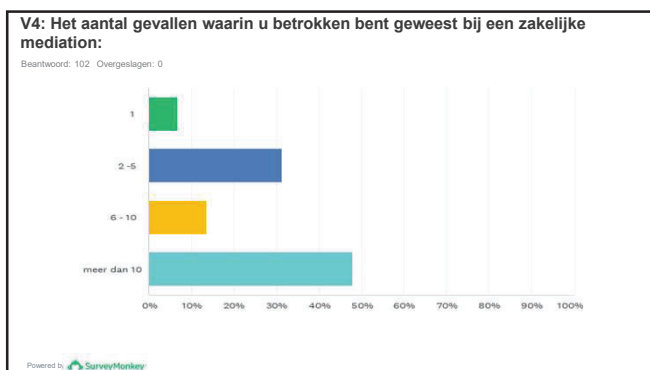
2



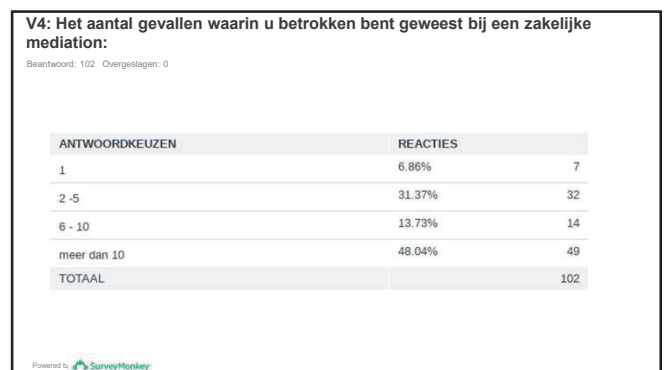
3



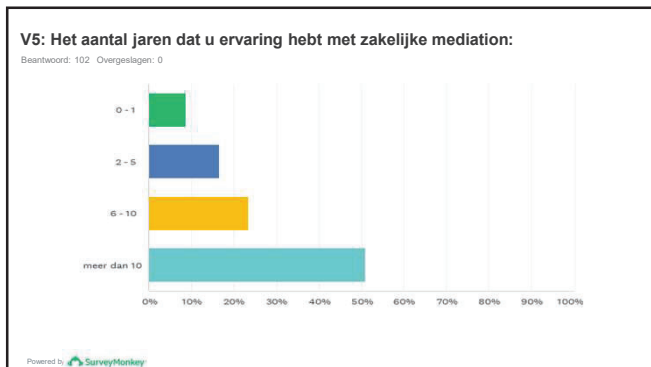
4



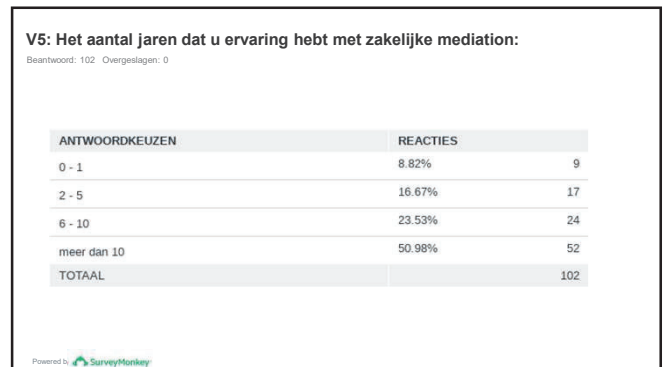
5



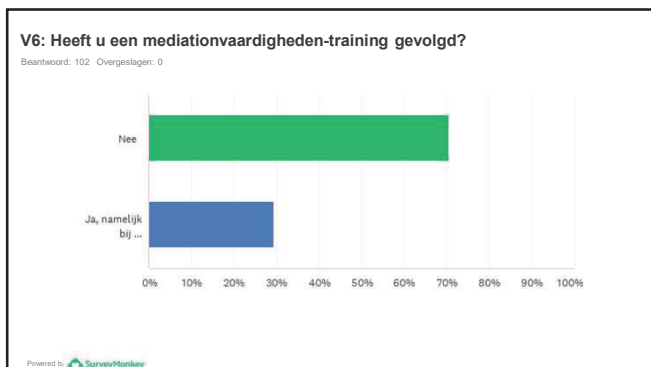
6



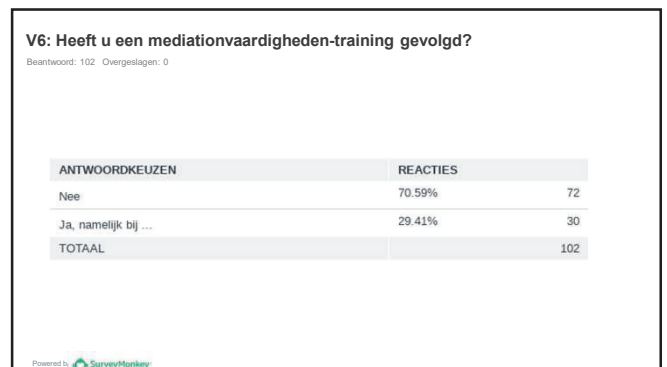
7



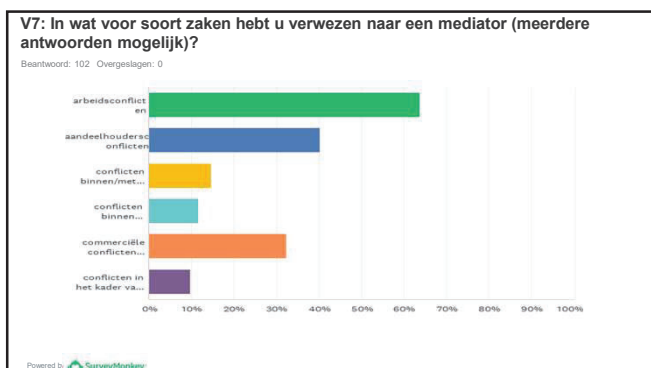
8



9



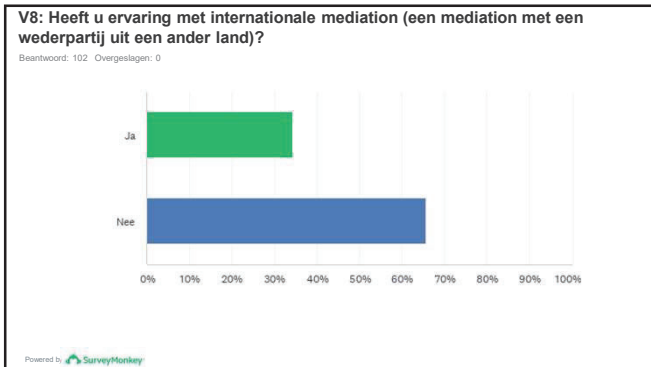
10



11



12



13

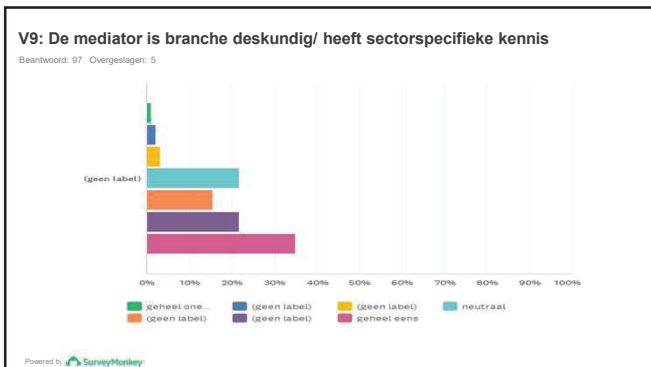
**V8: Heeft u ervaring met internationale mediation (een mediation met een wederpartij uit een ander land)?**  
Beantwoord: 102 Overgeslagen: 0

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
Ja	34.31%	35
Nee	65.69%	67
<b>TOTAAL</b>		<b>102</b>

Powered by

14

## 2. Kwalificaties van de mediator (achtergrond en ervaring)



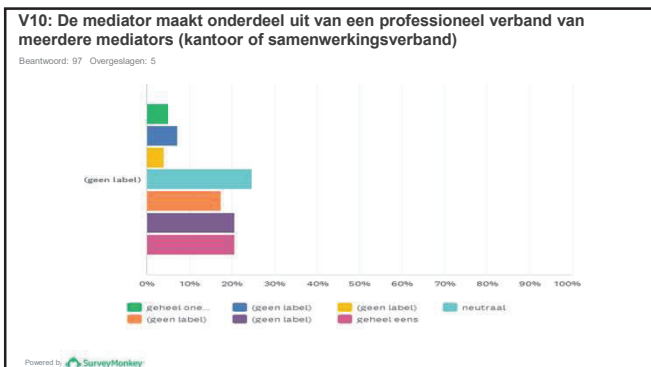
15

**V9: De mediator is branche deskundig/ heeft sectorspecifieke kennis**  
Beantwoord: 97 Overgeslagen: 5

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	1.03%	2.06%	3.09%	21.65%	15.46%	21.65%	35.05%	97	5.54
	1	2	3	21	15	21	34		

Powered by

16



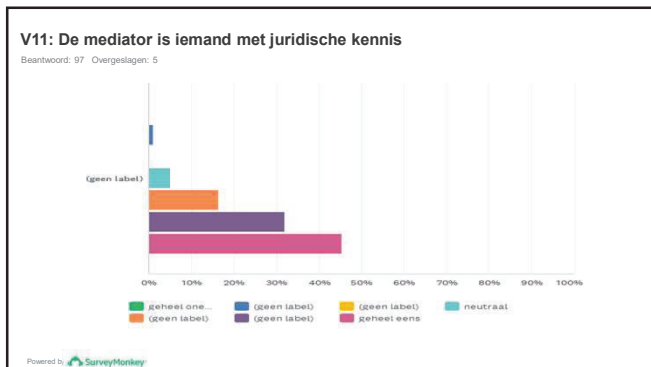
17

**V10: De mediator maakt onderdeel uit van een professioneel verband van meerdere mediators (kantoor of samenwerkingsverband)**  
Beantwoord: 97 Overgeslagen: 5

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	5.15%	7.22%	4.12%	24.74%	17.53%	20.62%	20.62%	97	4.66
	5	7	4	24	17	20	20		

Powered by

18

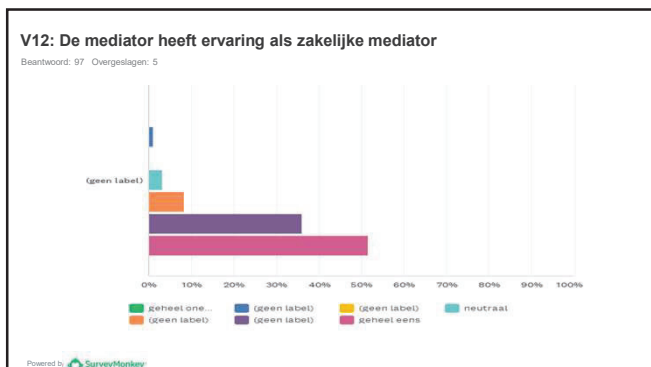


19

**V11: De mediator is iemand met juridische kennis**  
Beantwoord: 97 Overgeslagen: 5

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	0.00%	1.03%	0.00%	5.15%	16.49%	31.96%	45.36%	97	5.69
	0	1	0	5	16	31	44		

20

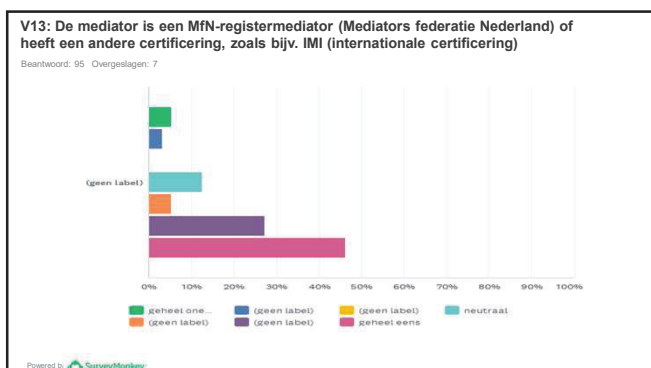


21

**V12: De mediator heeft ervaring als zakelijke mediator**  
Beantwoord: 97 Overgeslagen: 5

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	0.00%	1.03%	0.00%	3.09%	8.25%	36.08%	51.55%	97	5.81
	0	1	0	3	8	35	50		

22



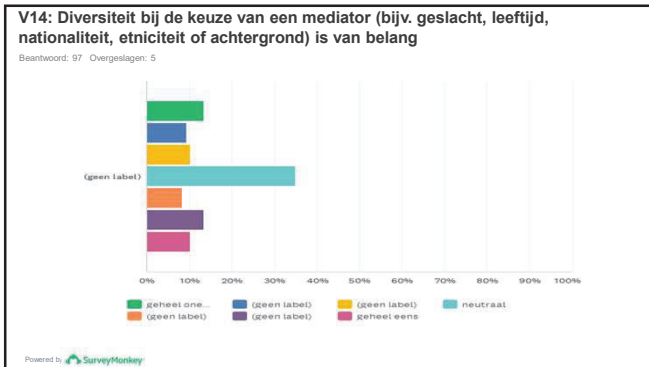
23

**V13: De mediator is een MfN-registermediator (Mediators federatie Nederland) of heeft een andere certificering, zoals bijv. IMI (internationale certificering)**  
Beantwoord: 95 Overgeslagen: 7

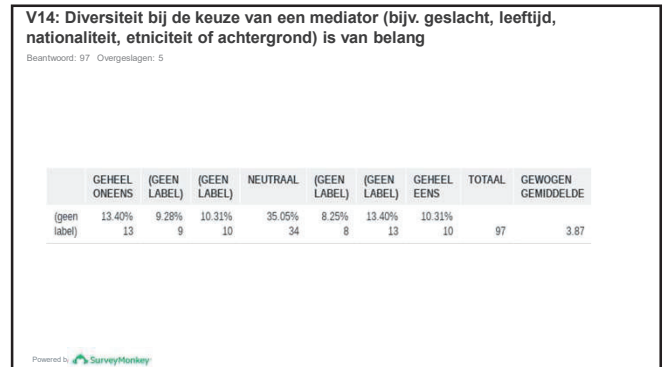
	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	5.26%	3.16%	0.00%	12.63%	5.26%	27.37%	46.32%	95	5.31
	5	3	0	12	5	26	44		

24

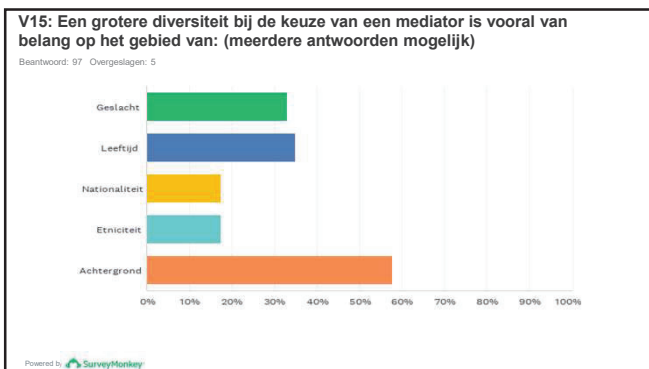




25



26

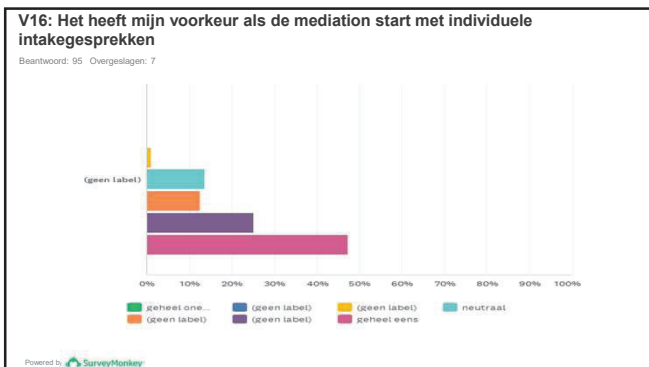


27

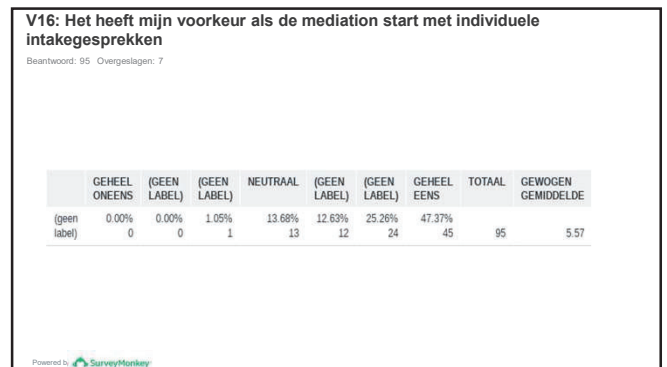


28

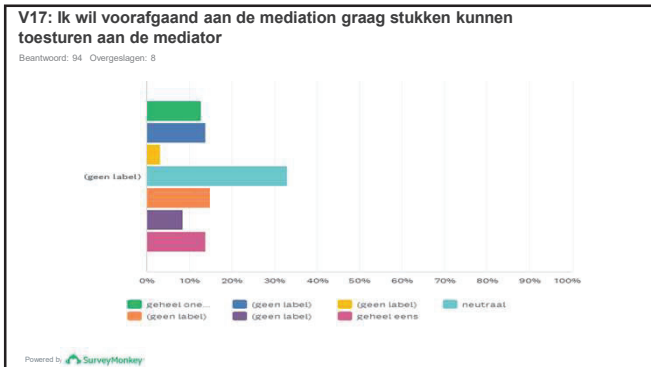
### 3. Wijze van uitvoering van de mediation ( aanpak en mediationstijl)



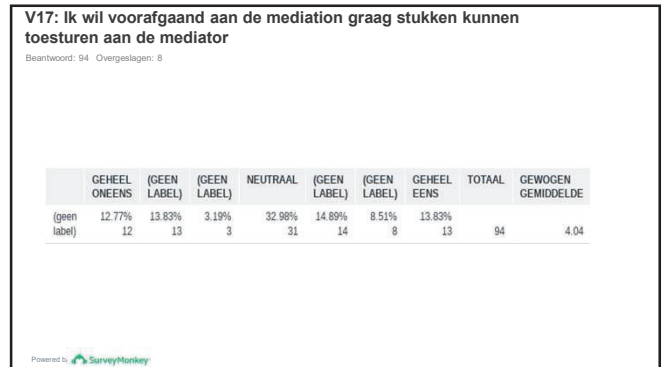
29



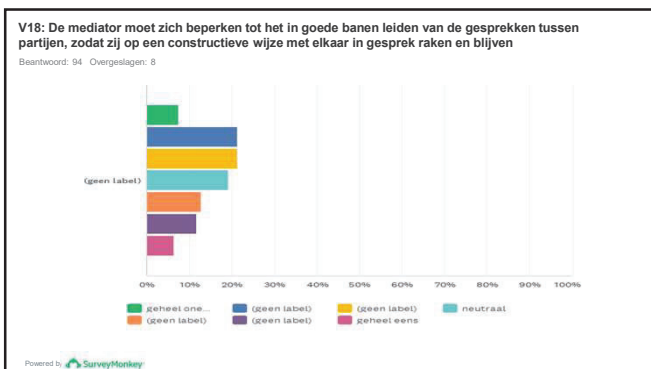
30



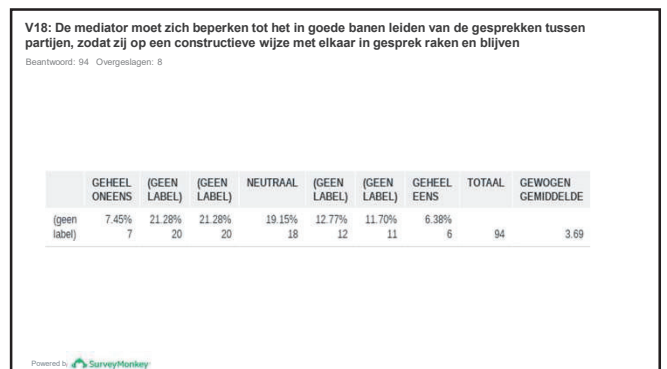
31



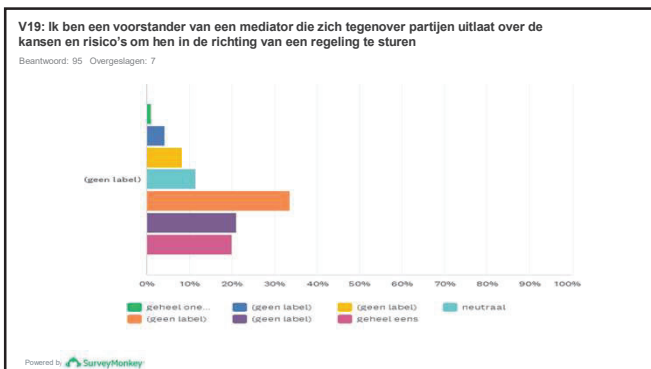
32



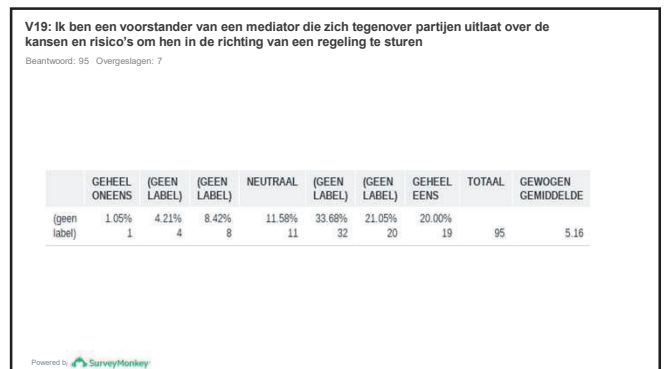
33



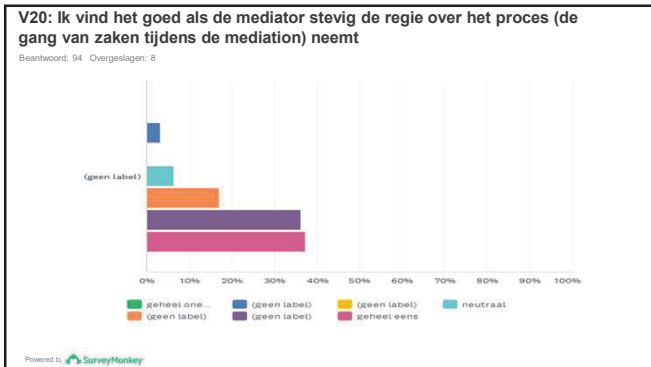
34



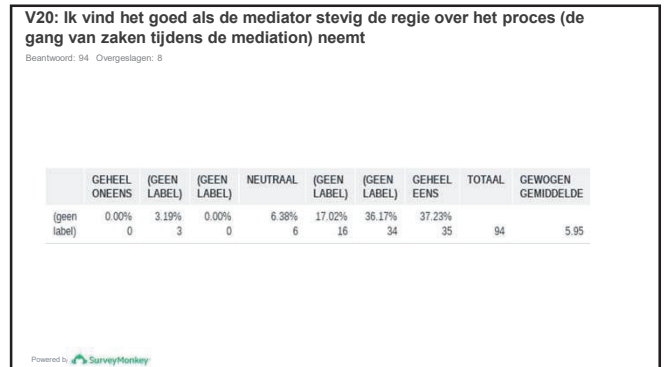
35



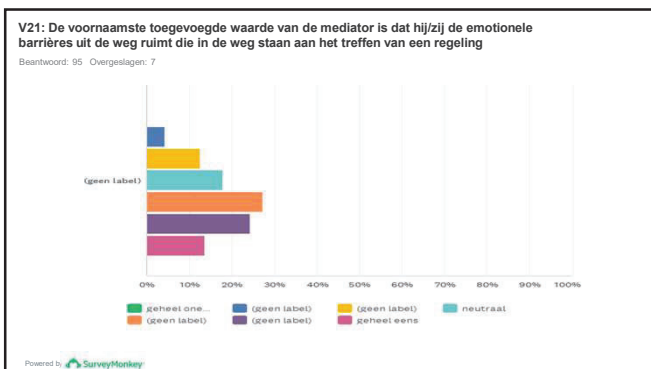
36



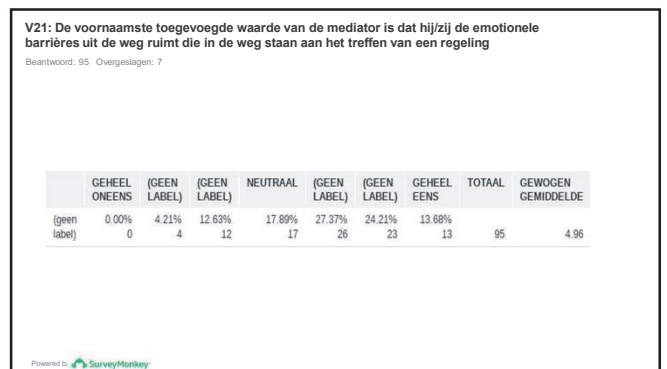
37



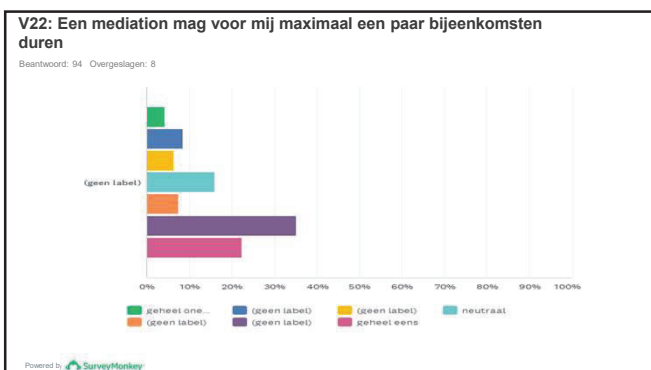
38



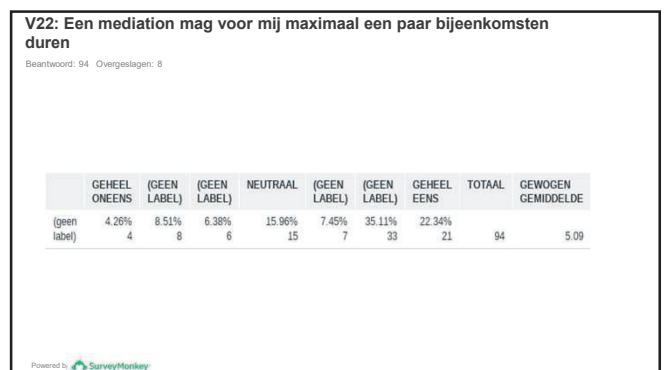
39



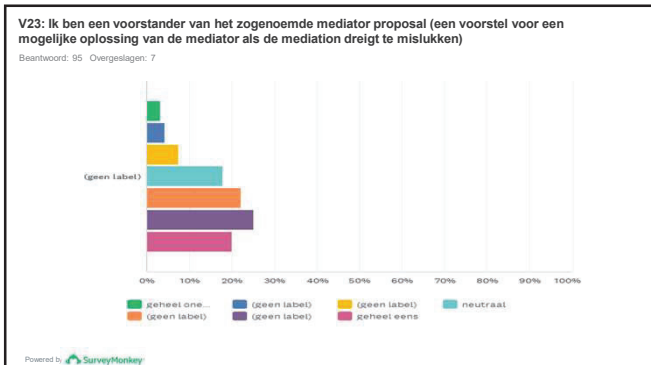
40



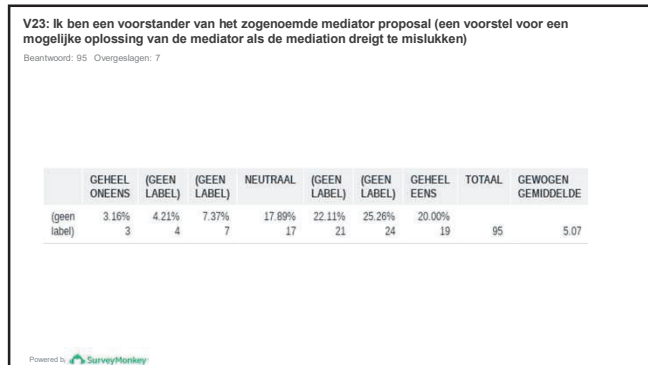
41



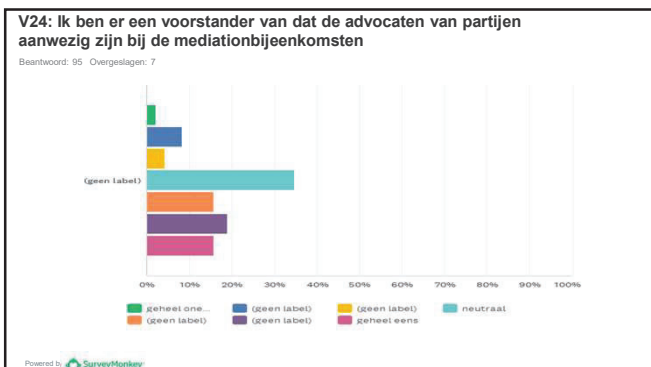
42



43



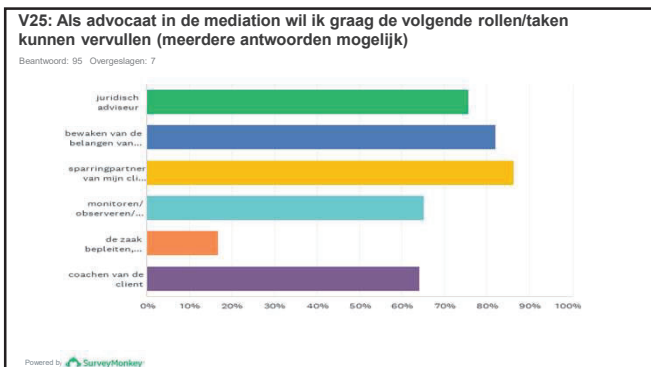
44



45



46



47



48

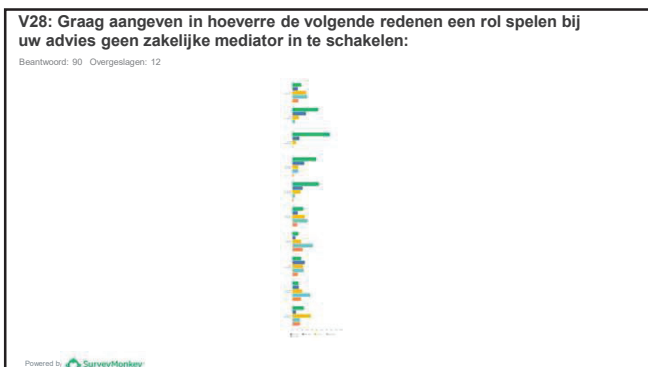
## 4. Uw redenen om wel of geen zakelijke mediation te adviseren



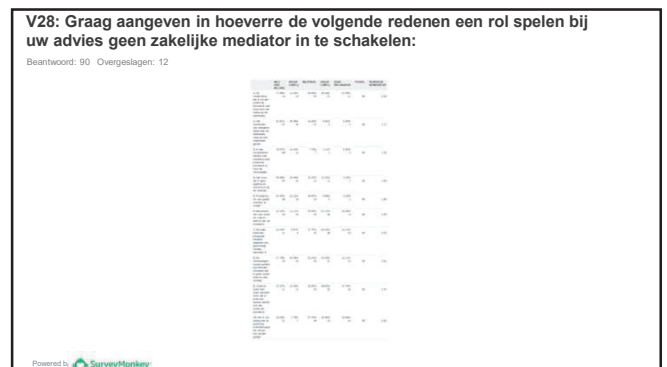
49



50

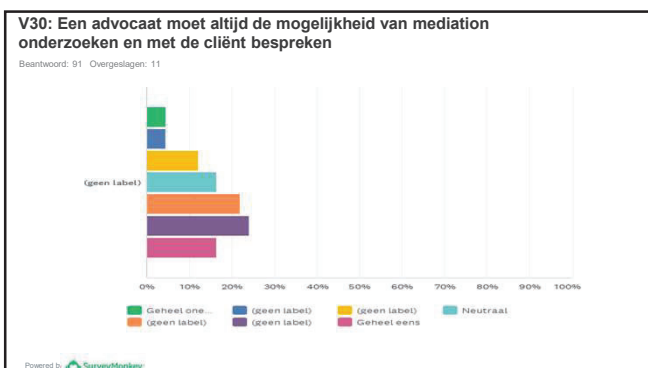


51

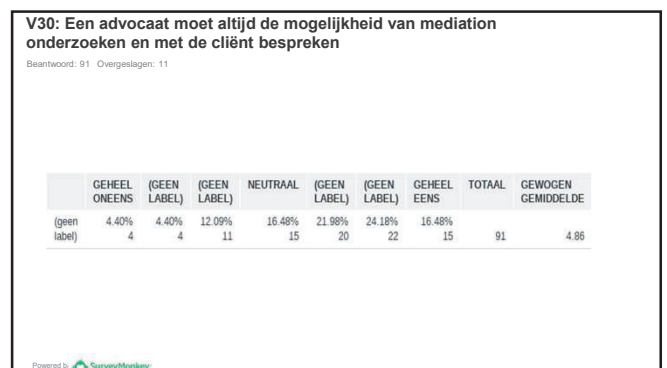


52

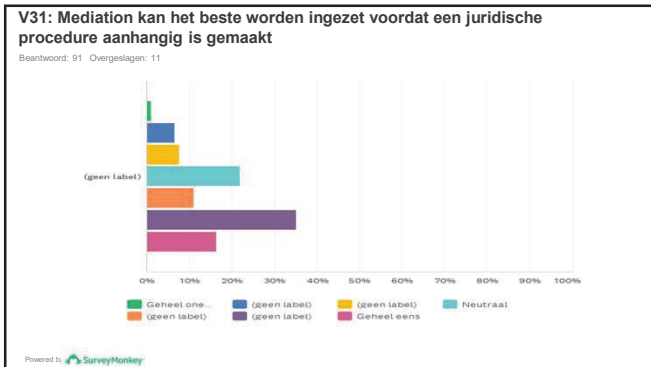
## 5. Overige vragen en stellingen



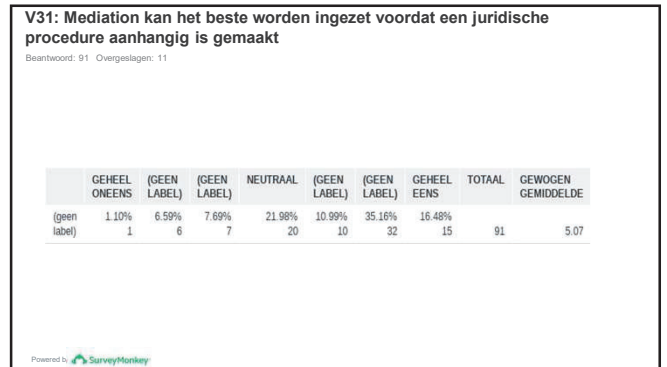
53



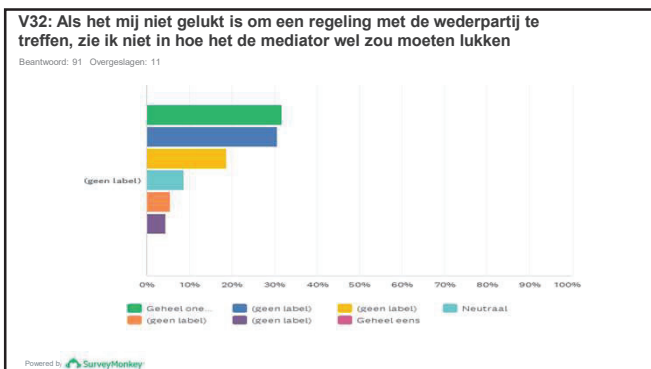
54



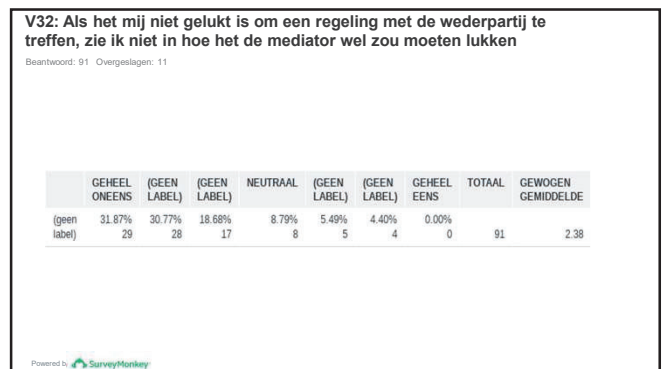
55



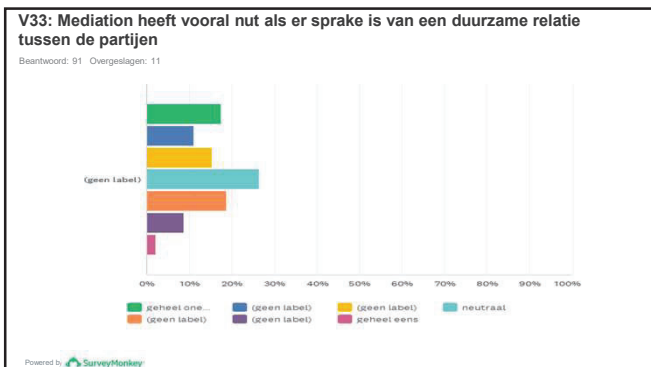
56



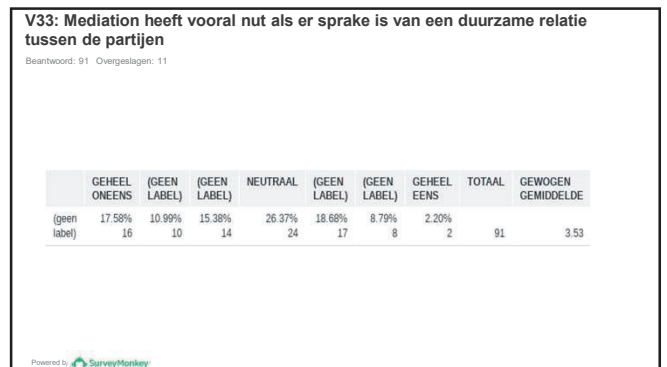
57



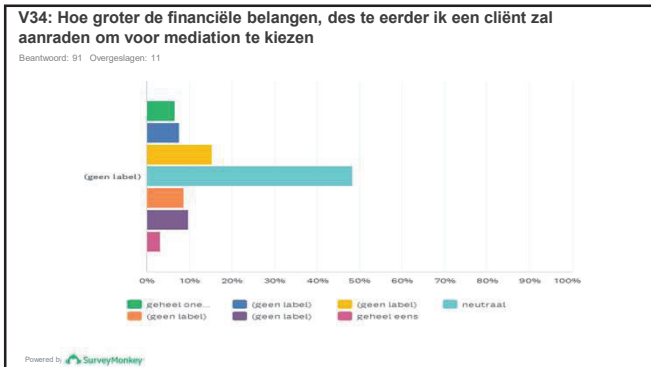
58



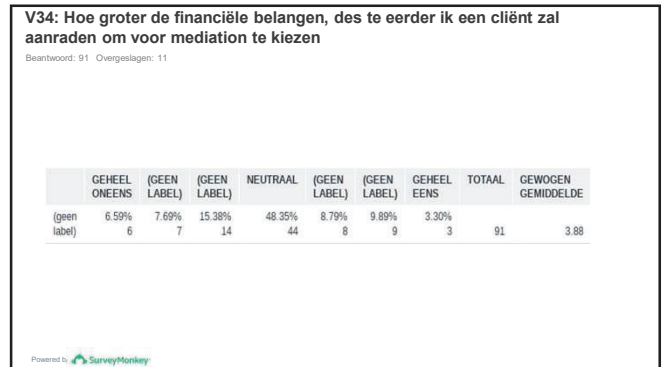
59



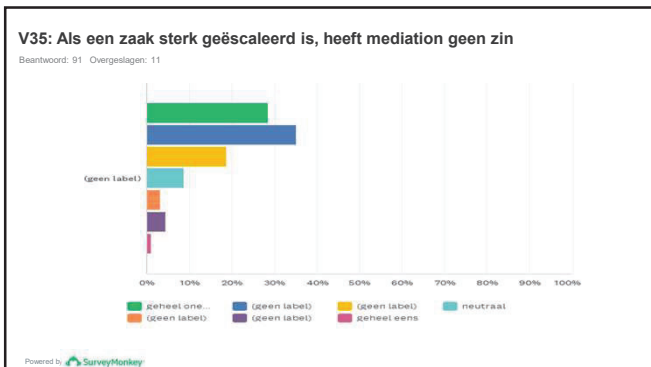
60



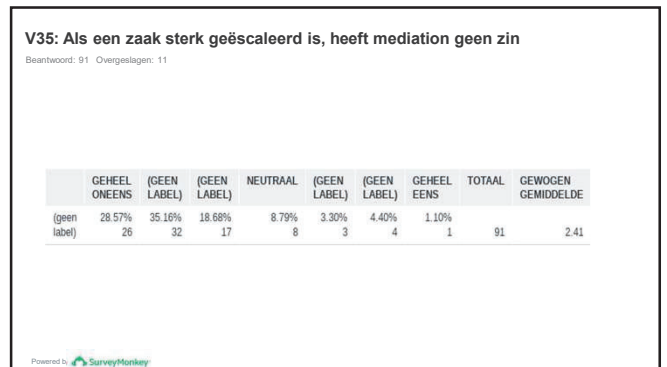
61



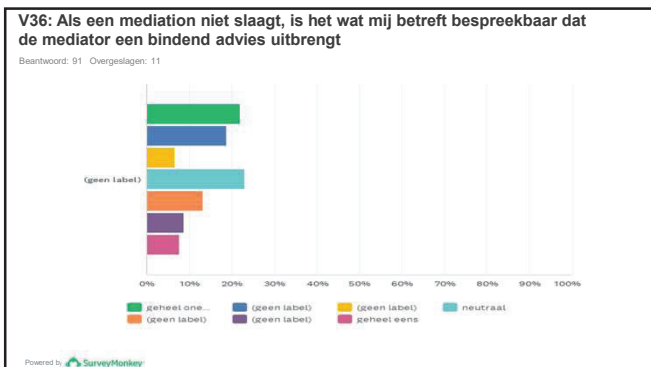
62



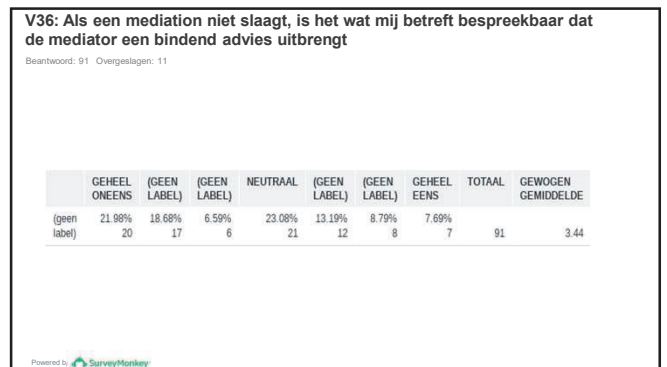
63



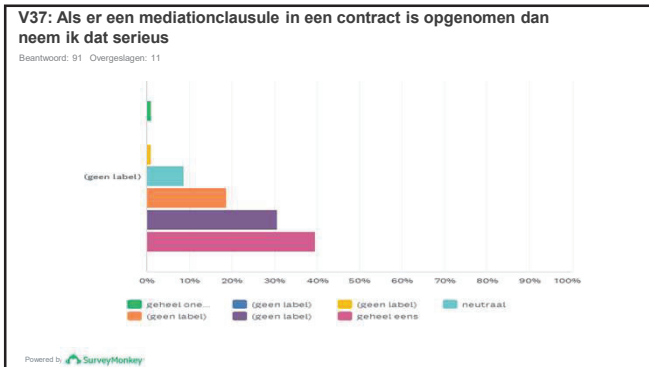
64



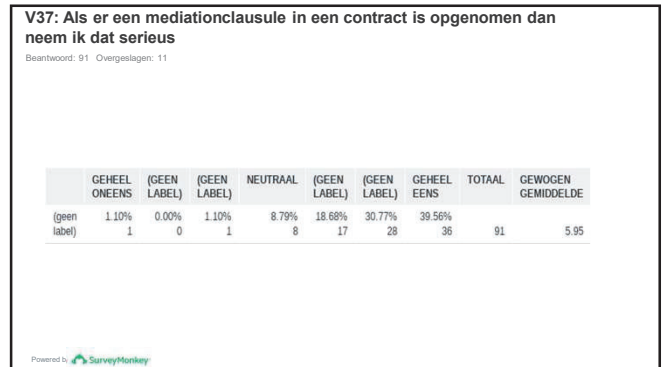
65



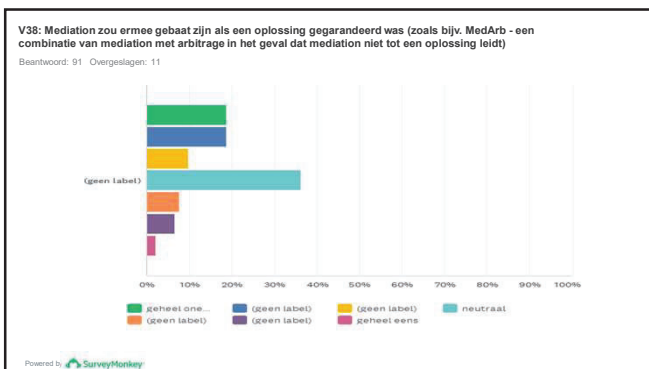
66



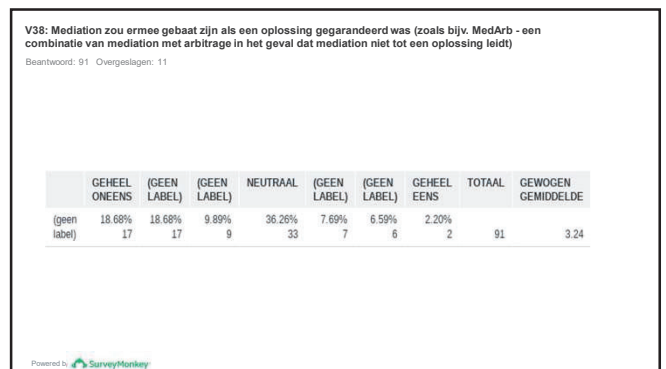
67



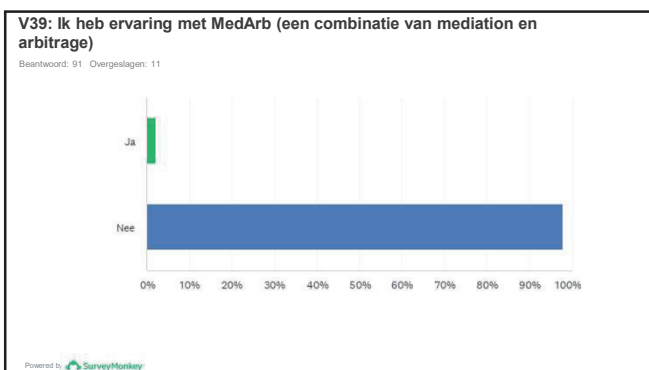
68



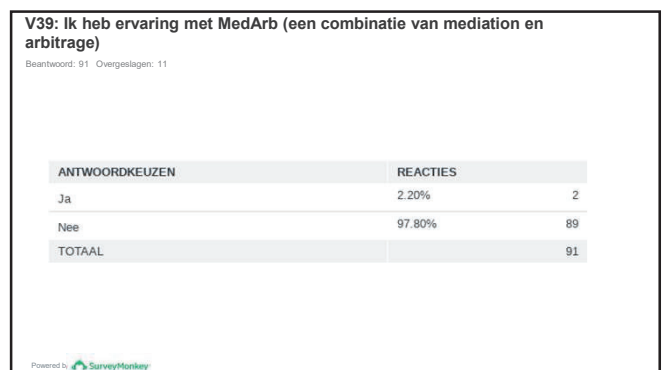
69



70

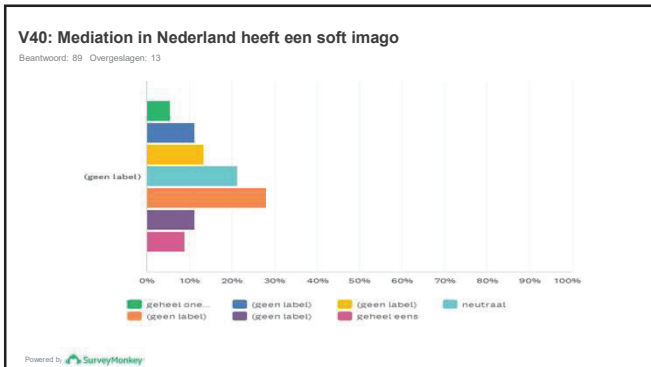


71

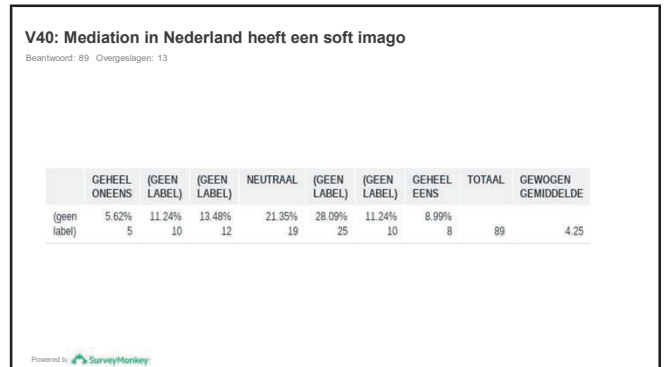


72

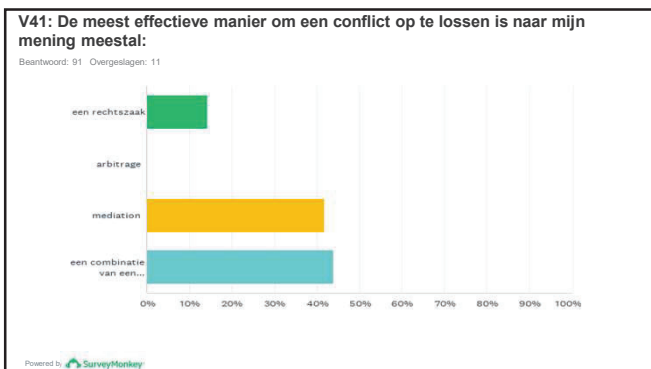




73



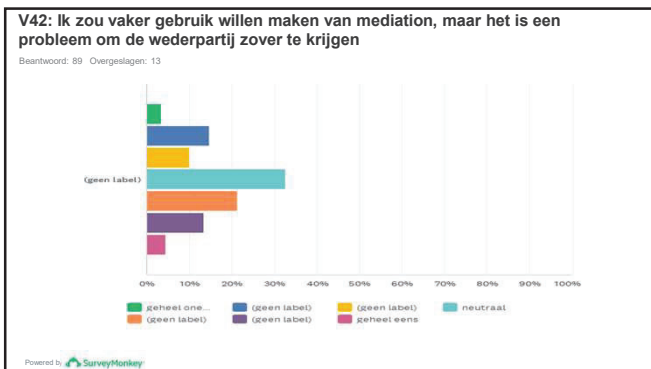
74



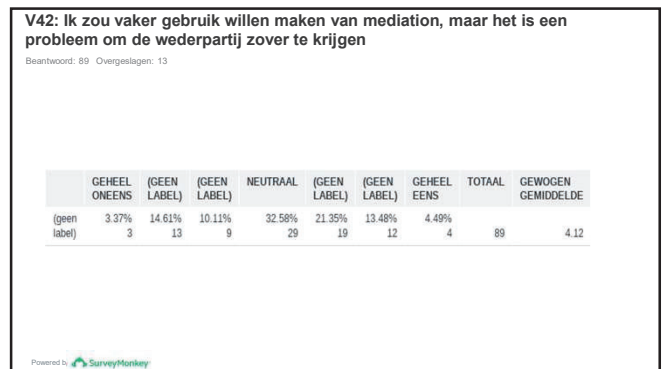
75



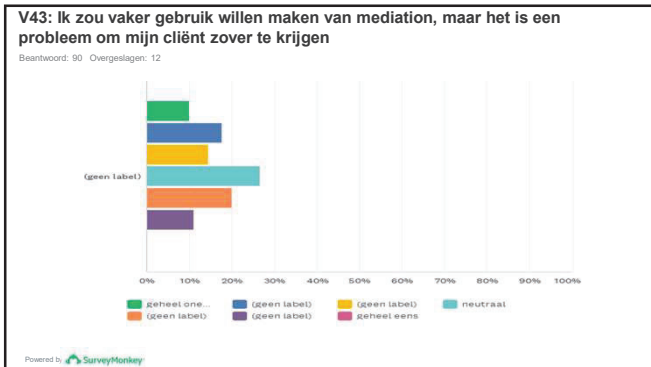
76



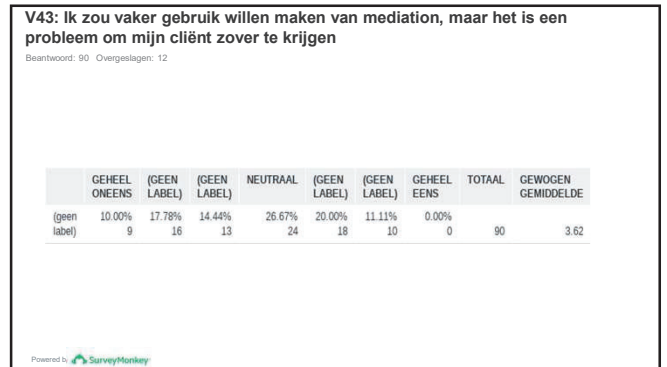
77



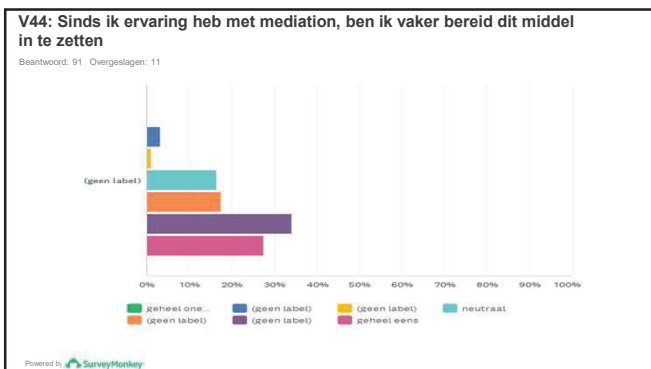
78



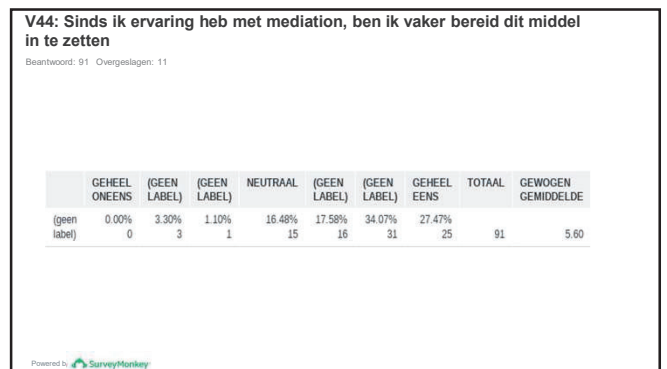
79



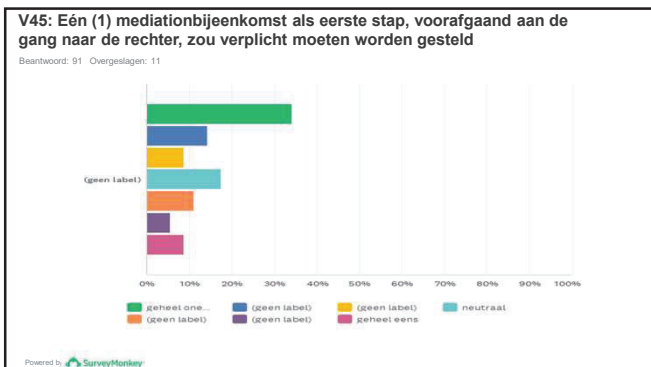
80



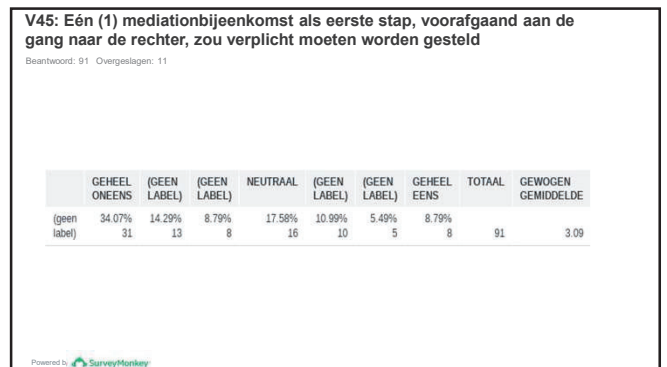
81



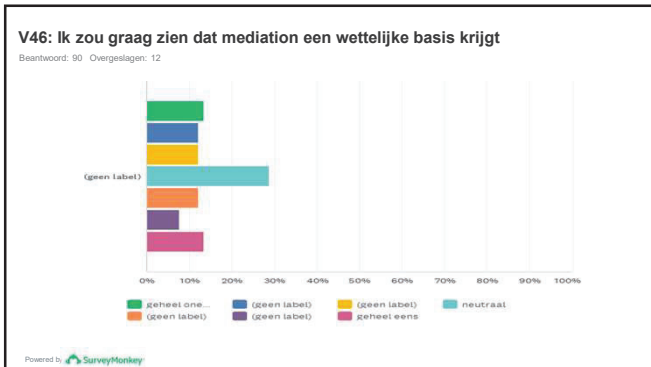
82



83



84



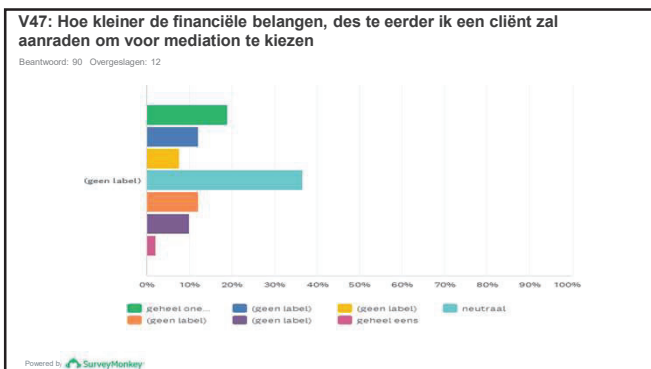
85

**V46: Ik zou graag zien dat mediation een wettelijke basis krijgt**  
Beantwoord: 90 Overgeslagen: 12

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	13.33%	12.22%	12.22%	28.89%	12.22%	7.78%	13.33%	90	3.91
	12	11	11	26	11	7	12		

Powered by

86



87

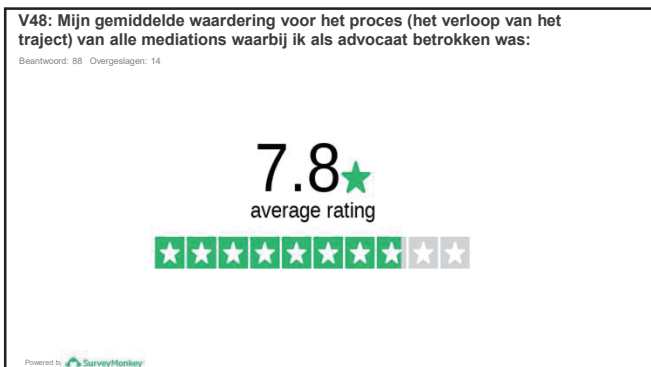
**V47: Hoe kleiner de financiële belangen, des te eerder ik een cliënt zal aanraden om voor mediation te kiezen**  
Beantwoord: 90 Overgeslagen: 12

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	18.89%	12.22%	7.78%	36.67%	12.22%	10.00%	2.22%	90	3.50
	17	11	7	33	11	9	2		

Powered by

88

## 6. Tevredenheidsonderzoek



89

**V48: Mijn gemiddelde waardering voor het proces (het verloop van het traject) van alle mediations waarbij ik als advocaat betrokken was:**  
Beantwoord: 88 Overgeslagen: 14

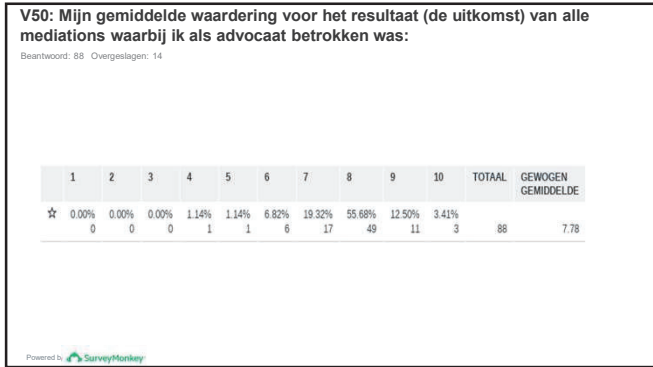
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
☆	0.00%	0.00%	1.14%	1.14%	0.00%	1.14%	27.27%	50.00%	17.05%	2.27%	88	7.82
	0	0	1	1	0	1	24	44	15	2		

Powered by

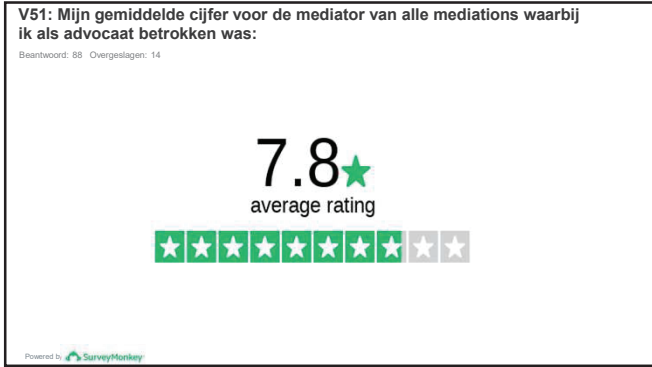
90



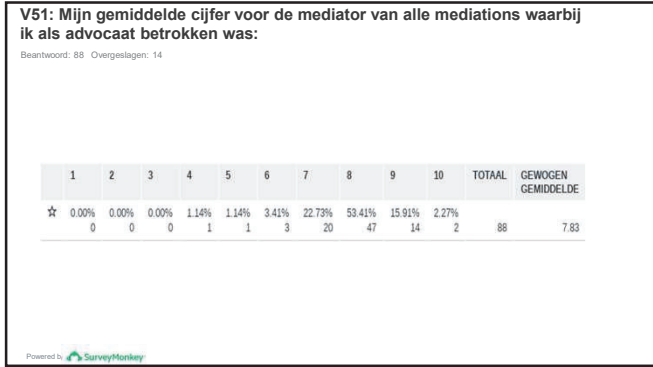
91



92



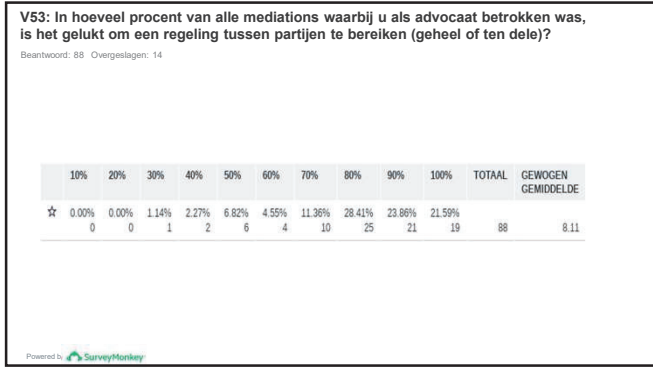
93



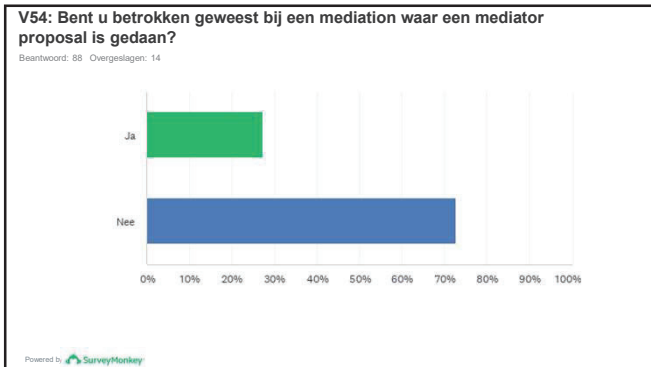
94



95



96



97

**V54: Bent u betrokken geweest bij een mediation waar een mediator proposal is gedaan?**  
Beantwoord: 88 Overgeslagen: 14

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
Ja	27.27%	24
Nee	72.73%	64
TOTAAL		88

Powered by SurveyMonkey

98



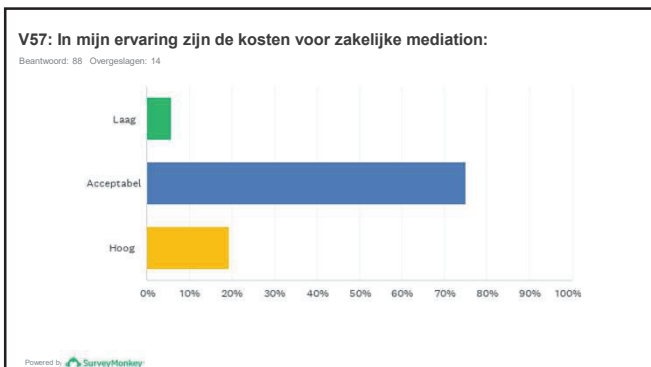
99

**V55: Mijn gemiddelde waardering voor het mediator proposal in mediations waarbij ik betrokken was:**  
Beantwoord: 88 Overgeslagen: 14

	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	N.V.T.	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
☆	1.14%	2.27%	0.00%	0.00%	3.41%	3.41%	2.27%	12.50%	6.82%	1.14%	67.06%	88	7.03
	1	2	0	0	3	3	2	11	6	1	59		

Powered by SurveyMonkey

100



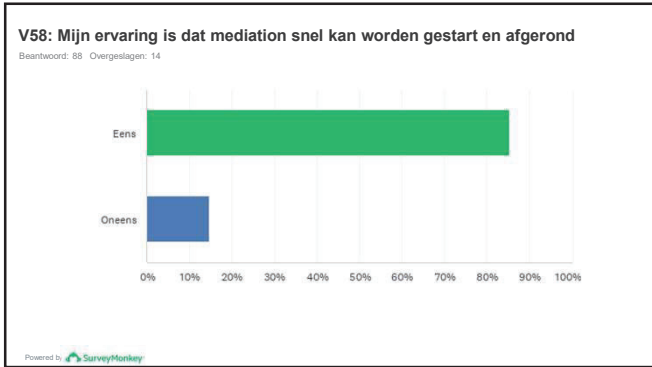
101

**V57: In mijn ervaring zijn de kosten voor zakelijke mediation:**  
Beantwoord: 88 Overgeslagen: 14

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
Laag	5.68%	5
Acceptabel	75.00%	66
Hoog	19.32%	17
TOTAAL		88

Powered by SurveyMonkey

102

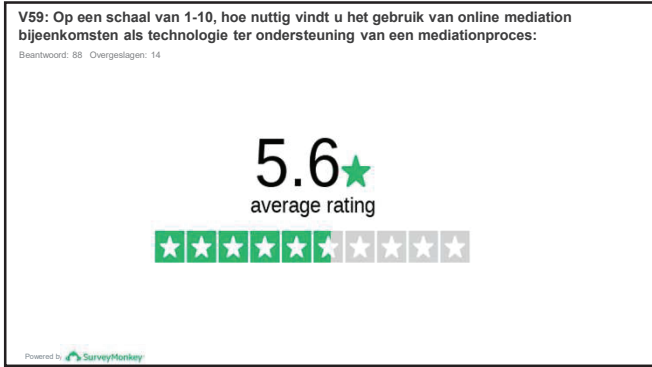


103

**V58: Mijn ervaring is dat mediation snel kan worden gestart en afgerond**  
 Beantwoord: 88 Overgeslagen: 14

ANTWOORDEKEUZEN	REACTIES	Aantal
Eens	85.23%	75
Oneens	14.77%	13
<b>TOTAAL</b>		<b>88</b>

104

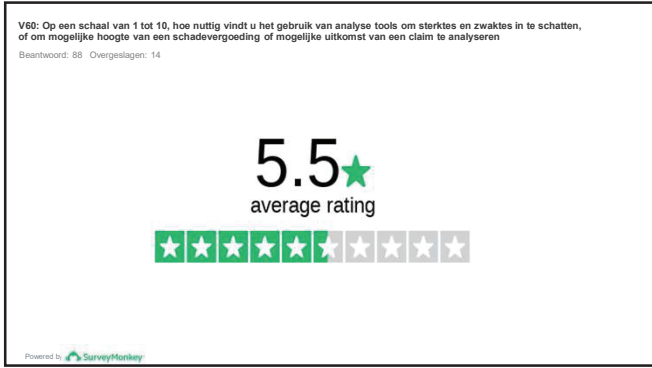


105

**V59: Op een schaal van 1-10, hoe nuttig vindt u het gebruik van online mediation bijeenkomsten als technologie ter ondersteuning van een mediationproces:**  
 Beantwoord: 88 Overgeslagen: 14

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
☆	6.82%	7.95%	7.95%	11.36%	9.09%	15.91%	12.50%	20.45%	5.68%	2.27%		
	6	7	7	10	8	14	11	18	5	2	88	5.58

106



107

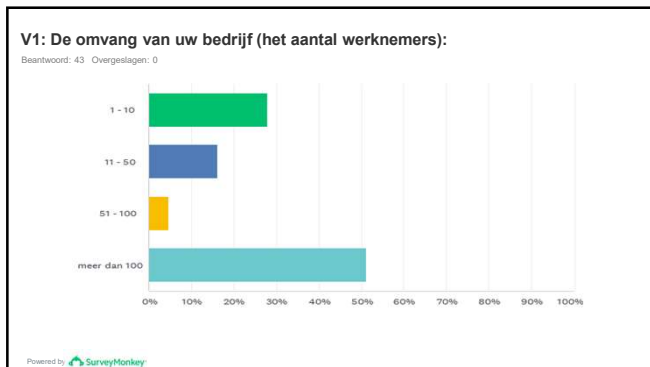
**V60: Op een schaal van 1 tot 10, hoe nuttig vindt u het gebruik van analyse tools om sterktes en zwaktes in te schatten, of om mogelijke hoogte van een schadevergoeding of mogelijke uitkomst van een claim te analyseren**  
 Beantwoord: 88 Overgeslagen: 14

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
☆	3.41%	9.09%	6.82%	11.36%	17.05%	17.05%	15.91%	14.77%	2.27%	2.27%		
	3	8	6	10	15	15	14	13	2	2	88	5.48

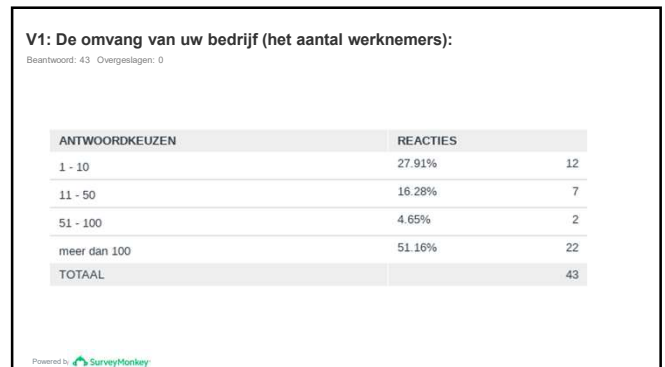
108

# Bijlage B Resultaten enquête onder bedrijven

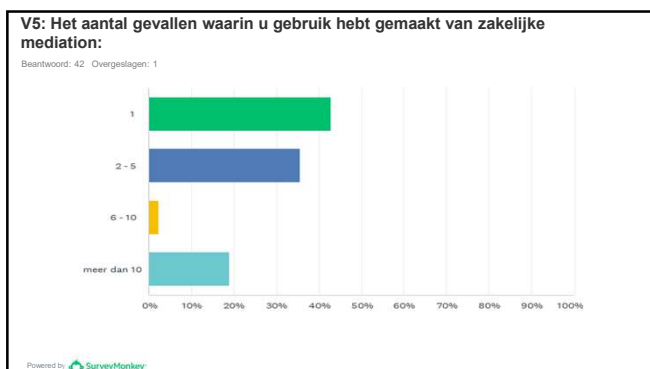
## 1. Gegevens over uw bedrijf en uw ervaring met zakelijke mediation



1



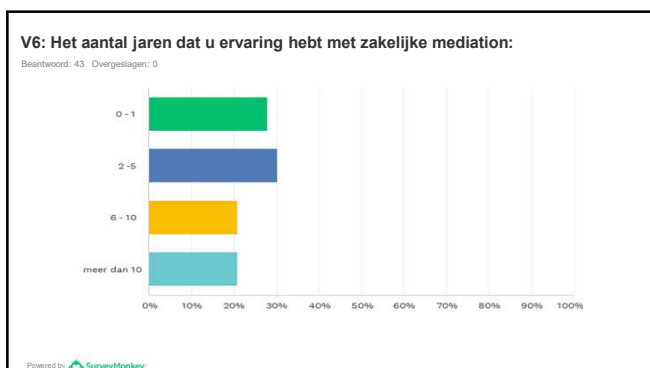
2



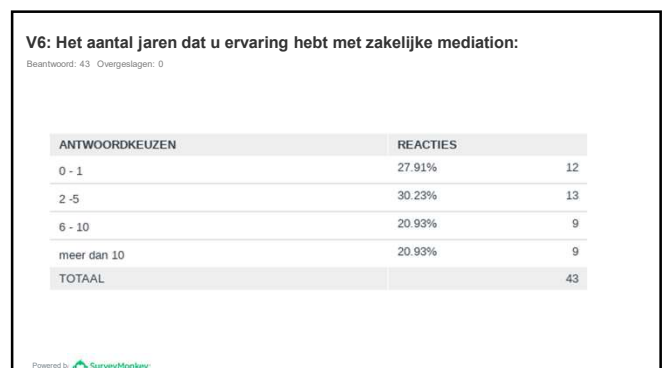
3



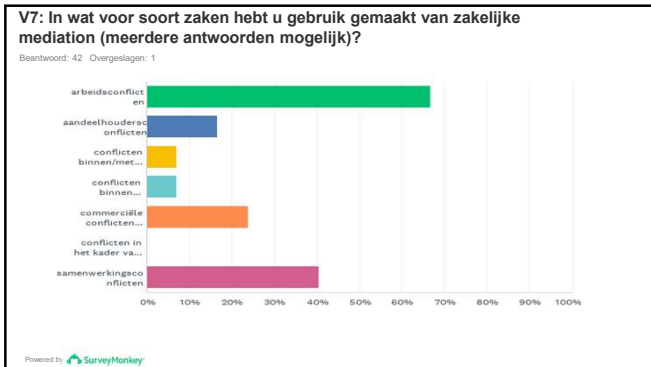
4



5



6



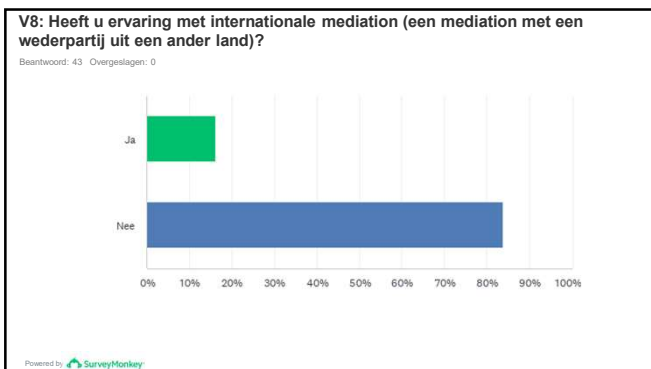
7

**V7: In wat voor soort zaken hebt u gebruik gemaakt van zakelijke mediation (meerdere antwoorden mogelijk)?**  
Beantwoord: 42 Overgeslagen: 1

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
arbeidsconflicten	66.67% 28
aandeelhoudersconflicten	16.67% 7
conflicten binnen/met medezeggenschapsorganen	7.14% 3
conflicten binnen familiebedrijven	7.14% 3
commerciële conflicten tussen bedrijven (waaronder ook franchise)	23.81% 10
conflicten in het kader van een faillissement (bijv. bestuurdersaansprakelijkheid)	0.00% 0
samenwerkingsconflicten	40.48% 17
Totaal aantal respondenten: 42	

Powered by SurveyMonkey

8



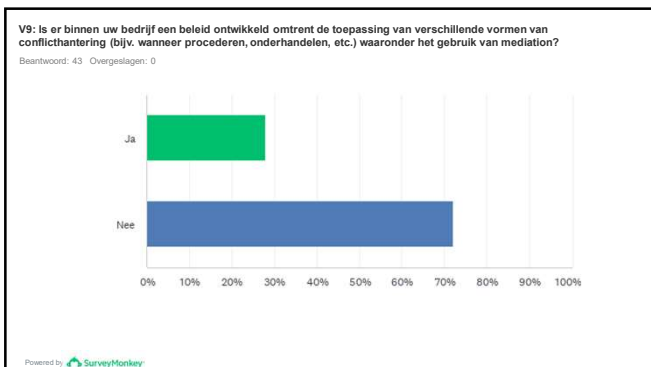
9

**V8: Heeft u ervaring met internationale mediation (een mediation met een wederpartij uit een ander land)?**  
Beantwoord: 43 Overgeslagen: 0

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	16.28% 7
Nee	83.72% 36
TOTAAL	43

Powered by SurveyMonkey

10



11

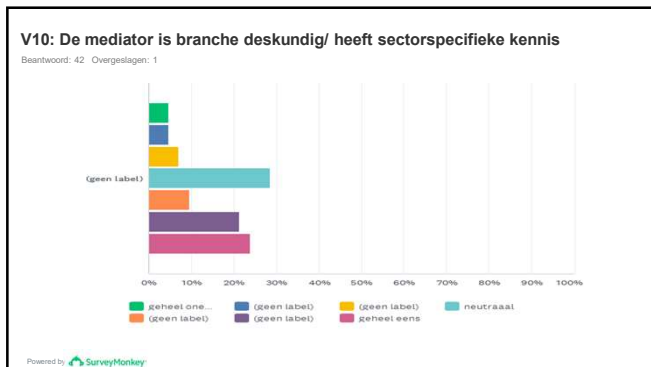
**V9: Is er binnen uw bedrijf een beleid ontwikkeld omtrent de toepassing van verschillende vormen van conflictantering (bijv. wanneer procederen, onderhandelen, etc.) waaronder het gebruik van mediation?**  
Beantwoord: 43 Overgeslagen: 0

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	27.91% 12
Nee	72.09% 31
TOTAAL	43

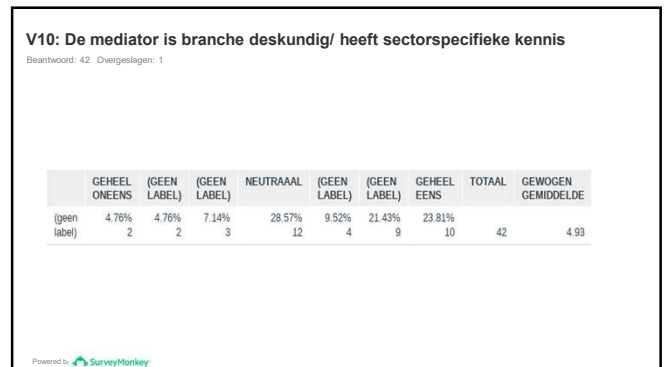
Powered by SurveyMonkey

12



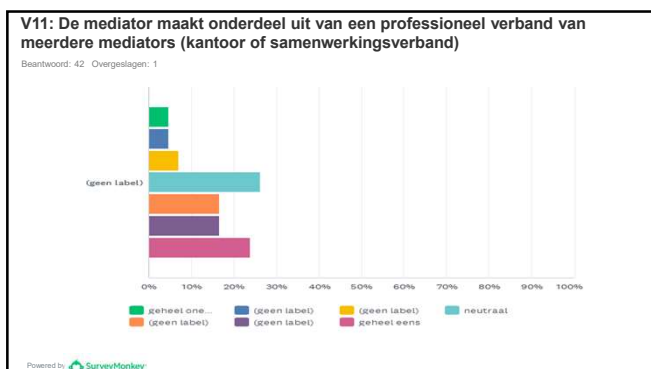


13



14

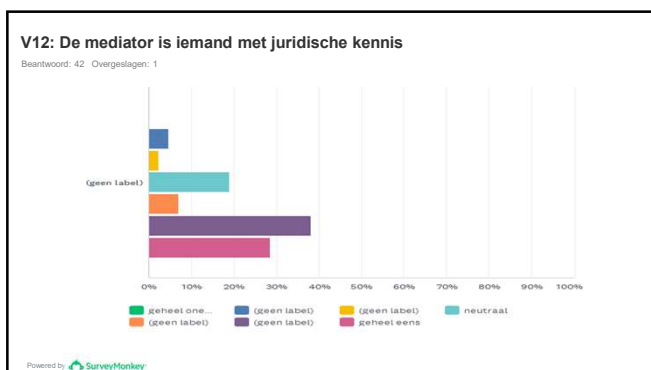
## 2. Kwalificaties van de mediator (achtergrond en ervaring)



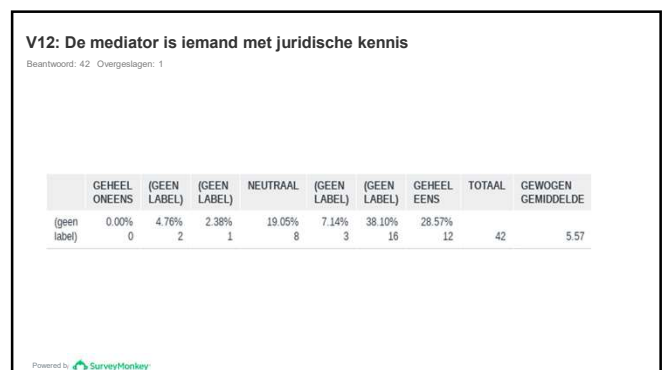
15



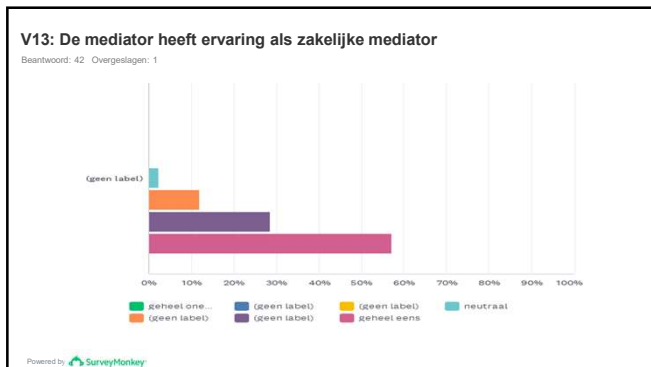
16



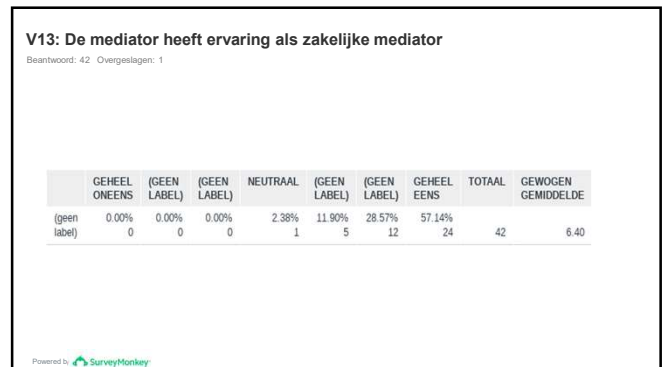
17



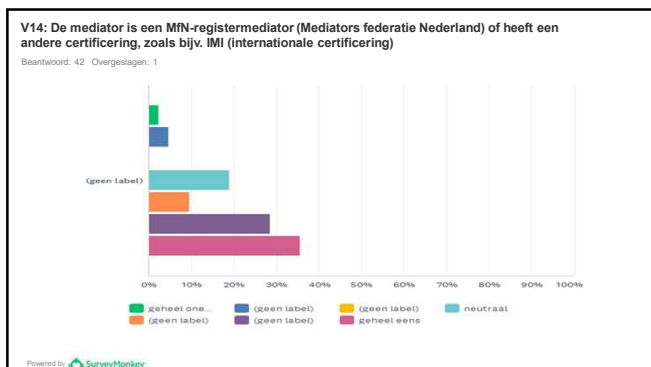
18



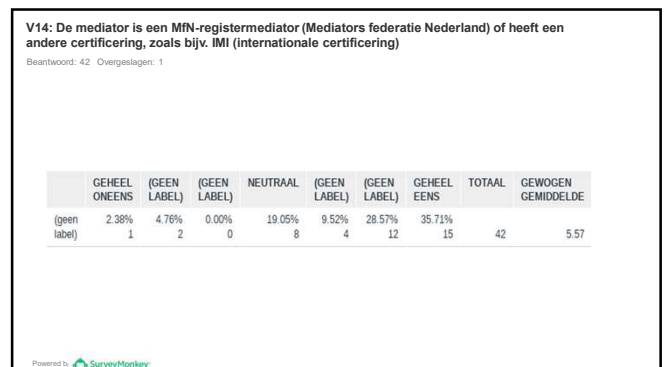
19



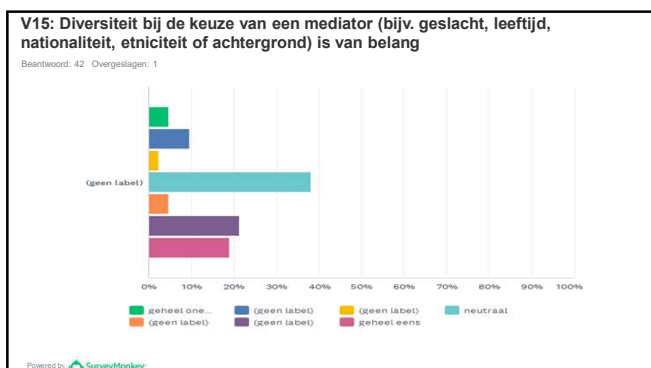
20



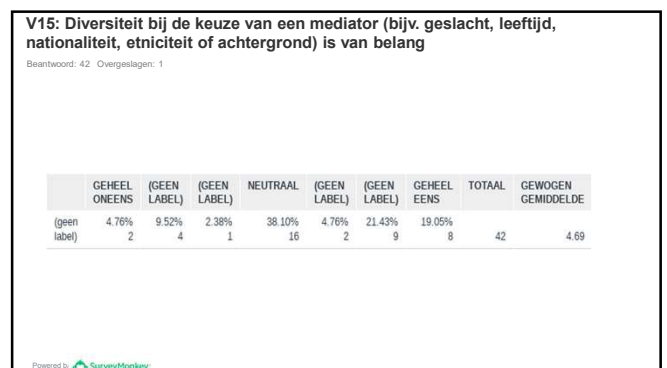
21



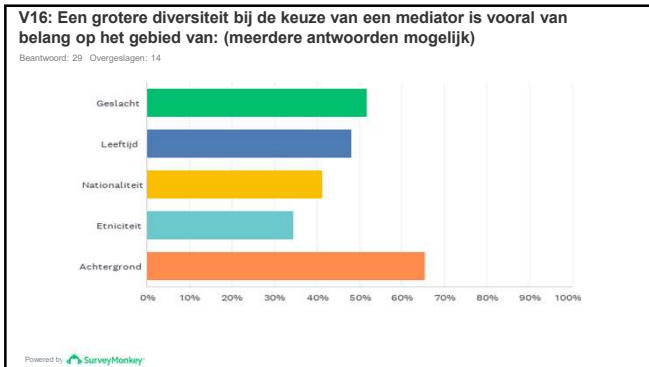
22



23



24



25

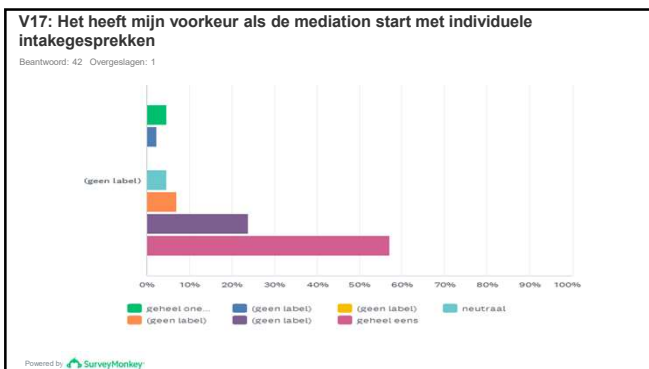
**V16: Een grotere diversiteit bij de keuze van een mediator is vooral van belang op het gebied van: (meerdere antwoorden mogelijk)**  
Beantwoord: 29 Overgeslagen: 14

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Geslacht	51.72% 15
Leeftijd	48.28% 14
Nationaliteit	41.38% 12
Etniciteit	34.48% 10
Achtergrond	65.52% 19
Totaal aantal respondenten: 29	

Powered by SurveyMonkey

26

### 3. Wijze van uitvoering van de mediation (aanpak en mediationstijl)



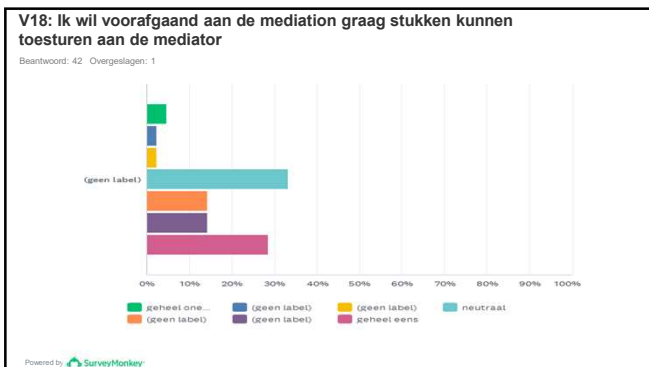
27

**V17: Het heeft mijn voorkeur als de mediation start met individuele intakegesprekken**  
Beantwoord: 42 Overgeslagen: 1

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	4.76%	2.38%	0.00%	4.76%	7.14%	23.81%	57.14%	42	6.07
	2	1	0	2	3	10	24		

Powered by SurveyMonkey

28



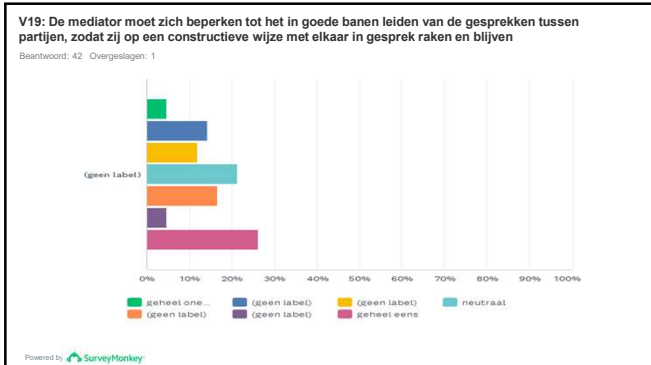
29

**V18: Ik wil voorafgaand aan de mediation graag stukken kunnen toesturen aan de mediator**  
Beantwoord: 42 Overgeslagen: 1

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	4.76%	2.38%	2.38%	33.33%	14.29%	14.29%	28.57%	42	5.07
	2	1	1	14	6	6	12		

Powered by SurveyMonkey

30



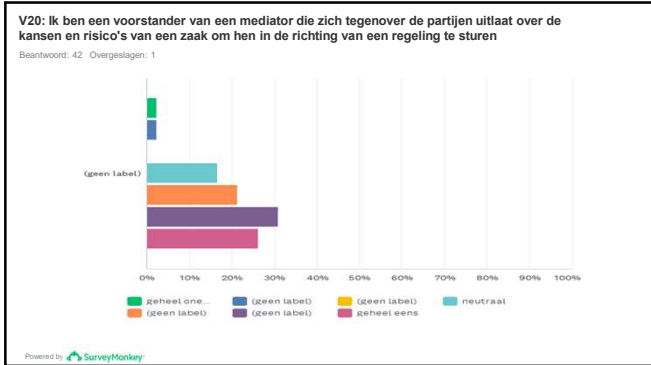
31

**V19: De mediator moet zich beperken tot het in goede banen leiden van de gesprekken tussen partijen, zodat zij op een constructieve wijze met elkaar in gesprek raken en blijven**  
 Beantwoord: 42 Overgeslagen: 1

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	4.76%	14.29%	11.90%	21.43%	16.67%	4.76%	26.19%	42	4.50
	2	6	5	9	7	2	11		

Powered by SurveyMonkey

32



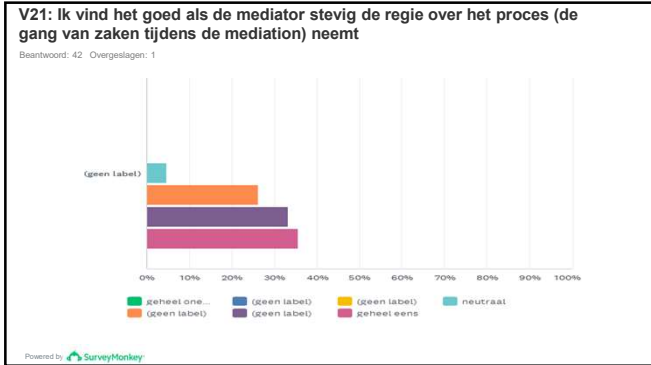
33

**V20: Ik ben een voorstander van een mediator die zich tegenover de partijen uitlaat over de kansen en risico's van een zaak om hen in de richting van een regeling te sturen**  
 Beantwoord: 42 Overgeslagen: 1

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	2.38%	2.38%	0.00%	16.67%	21.43%	30.95%	26.19%	42	5.50
	1	1	0	7	9	13	11		

Powered by SurveyMonkey

34



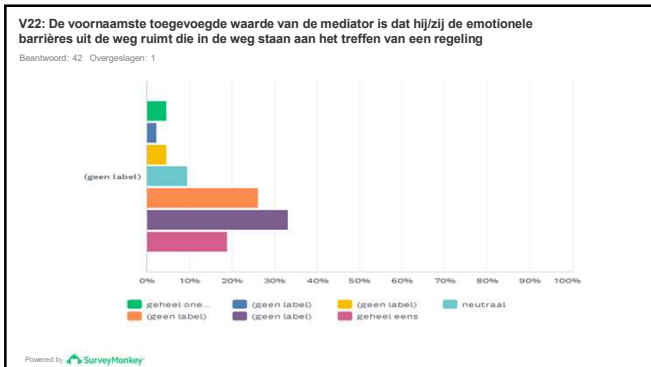
35

**V21: Ik vind het goed als de mediator stevig de regie over het proces (de gang van zaken tijdens de mediation) neemt**  
 Beantwoord: 42 Overgeslagen: 1

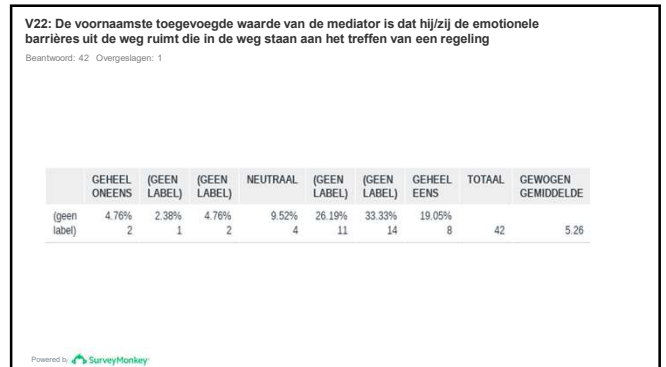
	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%	26.19%	33.33%	35.71%	42	6.00
	0	0	0	2	11	14	15		

Powered by SurveyMonkey

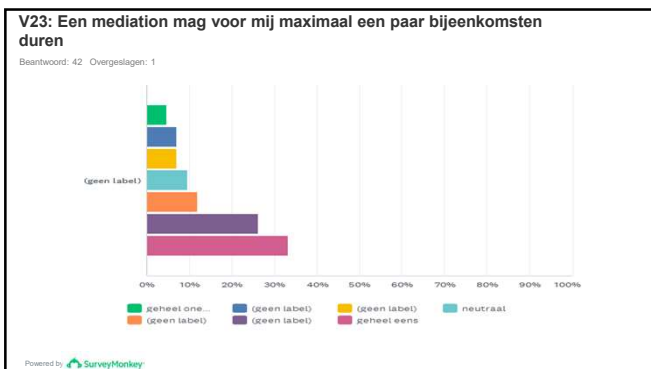
36



37



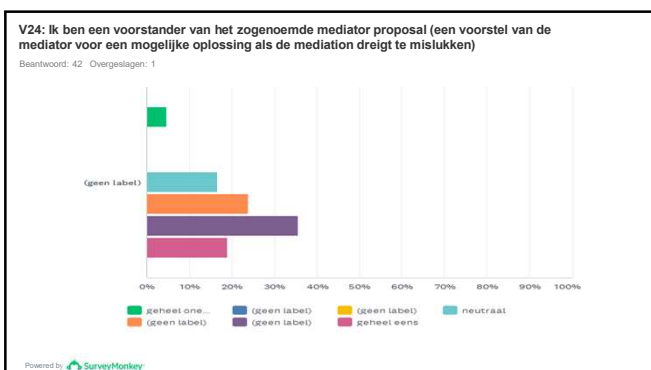
38



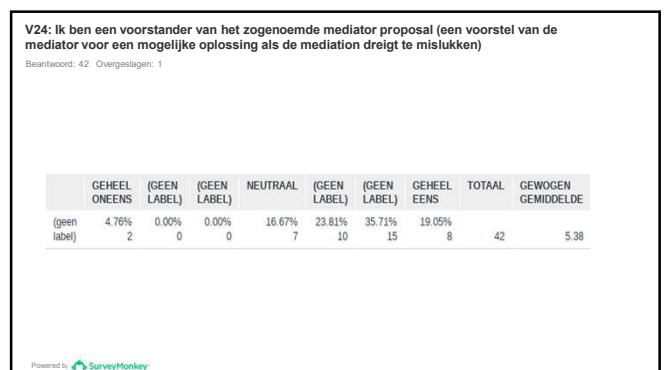
39



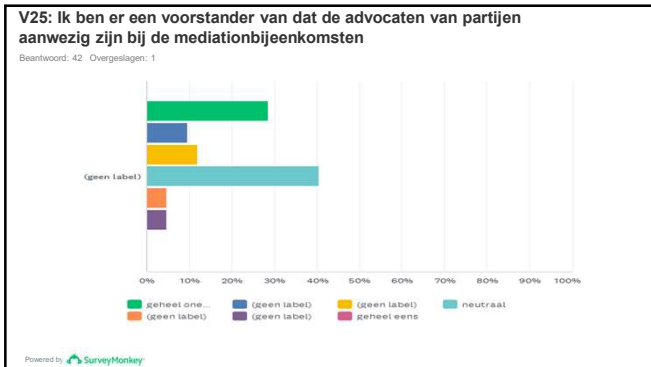
40



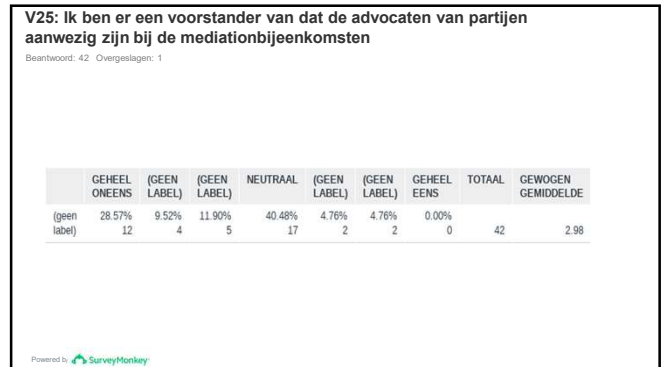
41



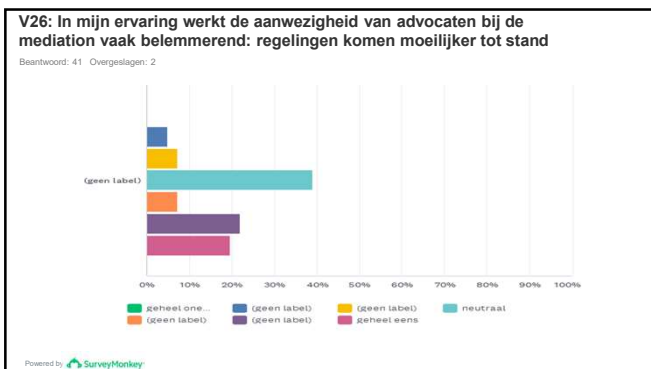
42



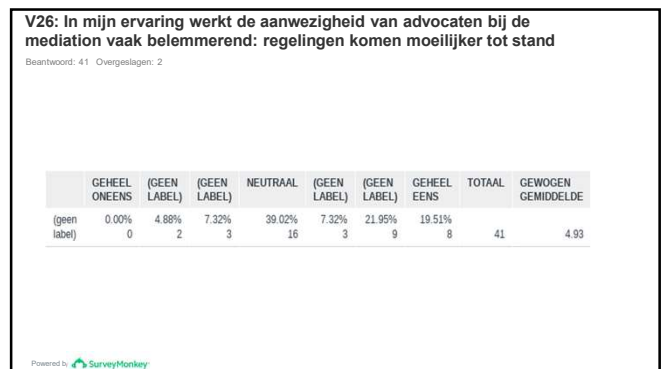
43



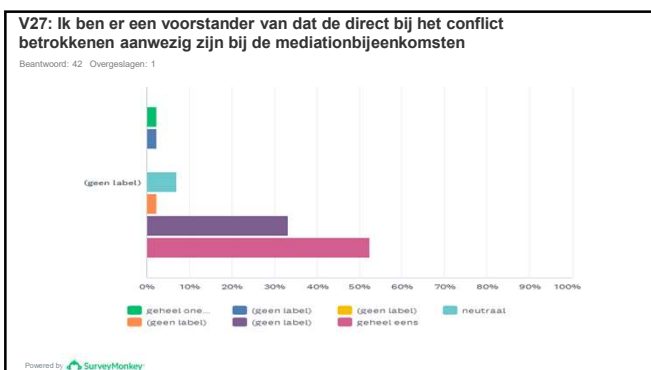
44



45



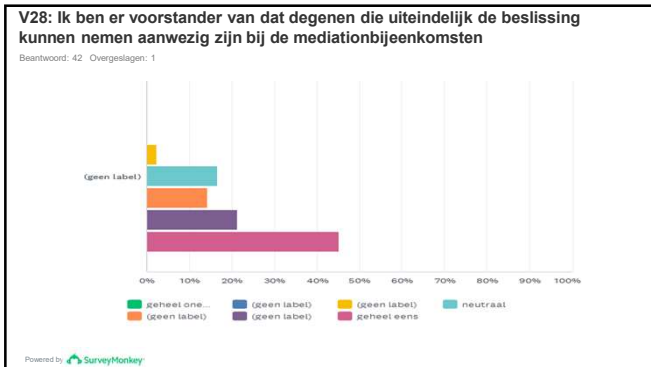
46



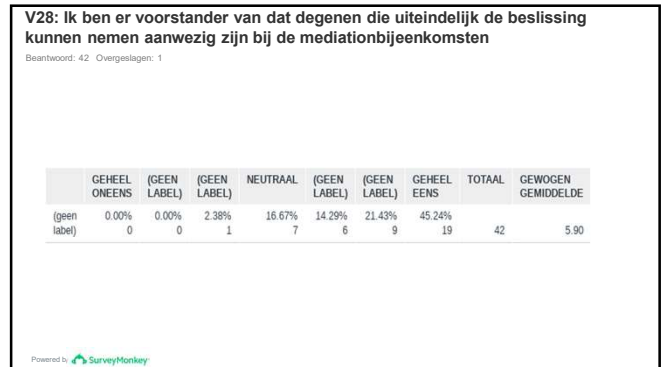
47



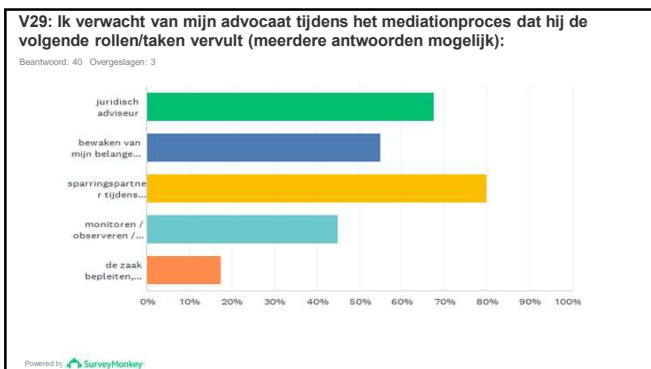
48



49



50



51

**V29: Ik verwacht van mijn advocaat tijdens het mediationproces dat hij de volgende rollen/taken vervult (meerdere antwoorden mogelijk):**  
Beantwoord: 40 Overgeslagen: 3

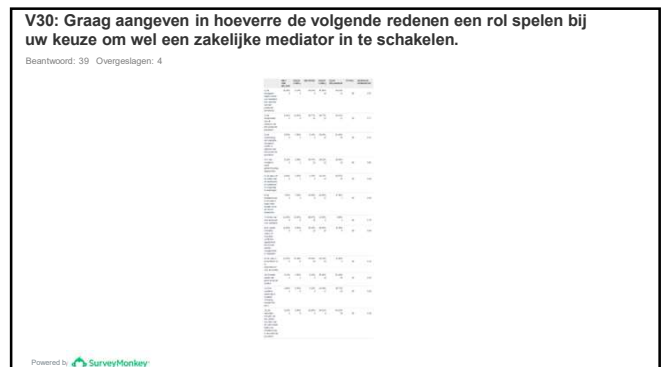
ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
juridisch adviseur	67.50%	27
bewaken van mijn belangen in het proces	55.00%	22
sparringspartner tijdens onderhandelingen	80.00%	32
monitoren / observeren / beschouwen	45.00%	18
de zaak bepleiten, feiten presenteren	17.50%	7
Totaal aantal respondenten: 40		

52

#### 4. Uw redenen om wel of niet voor zakelijke mediation te kiezen



53



54

V32: Graag aangeven in hoeverre de volgende redenen een rol spelen bij uw keuze om geen zakelijke mediator in te schakelen.

Beantwoord: 40 Overgeslagen: 3

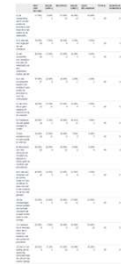


Powered by SurveyMonkey

55

V32: Graag aangeven in hoeverre de volgende redenen een rol spelen bij uw keuze om geen zakelijke mediator in te schakelen.

Beantwoord: 40 Overgeslagen: 3



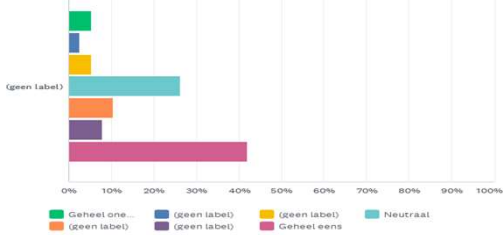
Powered by SurveyMonkey

56

## 5. Overige vragen en stellingen

V34: Een advocaat moet altijd de mogelijkheid van mediation onderzoeken en met hun cliënt bespreken

Beantwoord: 38 Overgeslagen: 5



Powered by SurveyMonkey

57

V34: Een advocaat moet altijd de mogelijkheid van mediation onderzoeken en met hun cliënt bespreken

Beantwoord: 38 Overgeslagen: 5

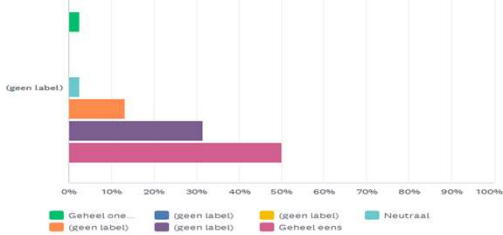
	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	5.26%	2.63%	5.26%	26.32%	10.53%	7.89%	42.11%	38	5.26
	2	1	2	10	4	3	16		

Powered by SurveyMonkey

58

V35: Ik probeer altijd eerst zelf te onderhandelen als er een conflict is ontstaan / dreigt te ontstaan

Beantwoord: 38 Overgeslagen: 5



Powered by SurveyMonkey

59

V35: Ik probeer altijd eerst zelf te onderhandelen als er een conflict is ontstaan / dreigt te ontstaan

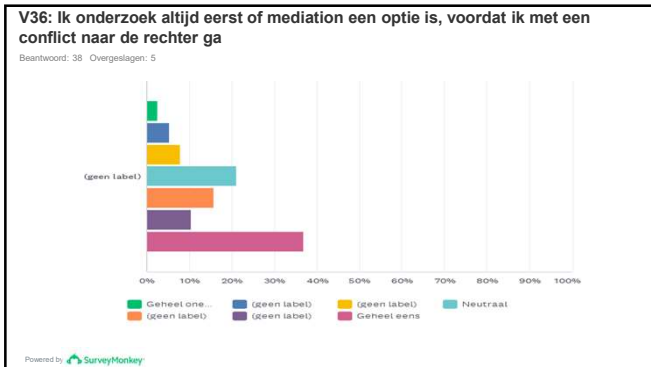
Beantwoord: 38 Overgeslagen: 5

	GEHEEL ONEENS	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	NEUTRAAL	(GEEN LABEL)	(GEEN LABEL)	GEHEEL EENS	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
(geen label)	2.63%	0.00%	0.00%	2.63%	13.16%	31.58%	50.00%	38	6.18
	1	0	0	1	5	12	19		

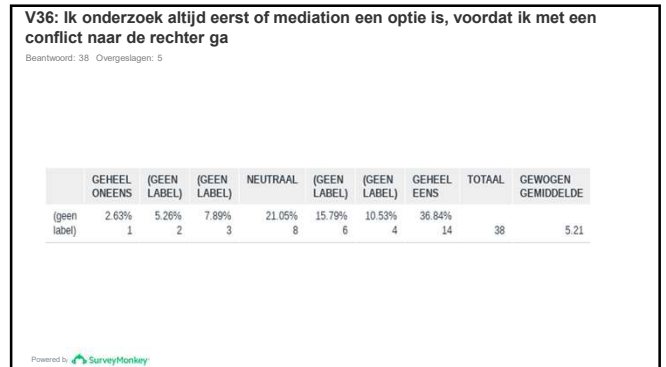
Powered by SurveyMonkey

60

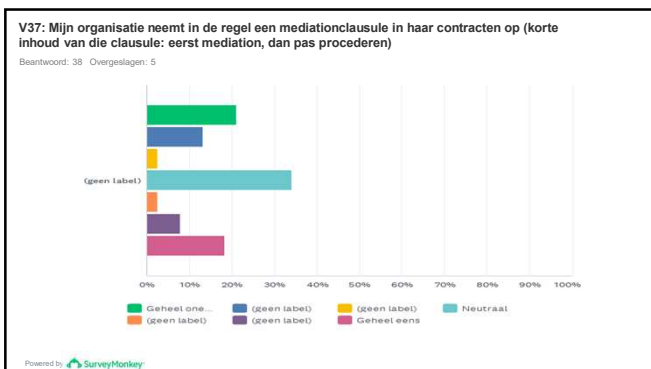




61



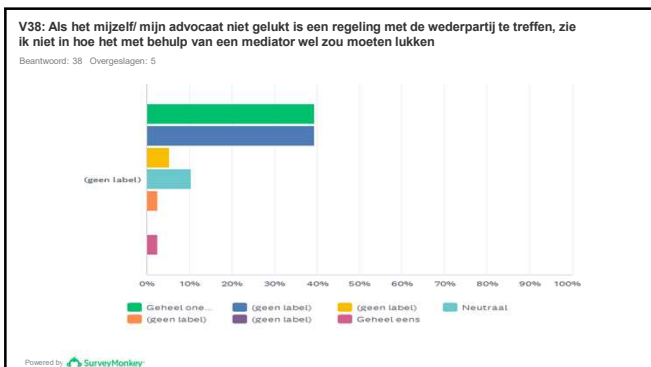
62



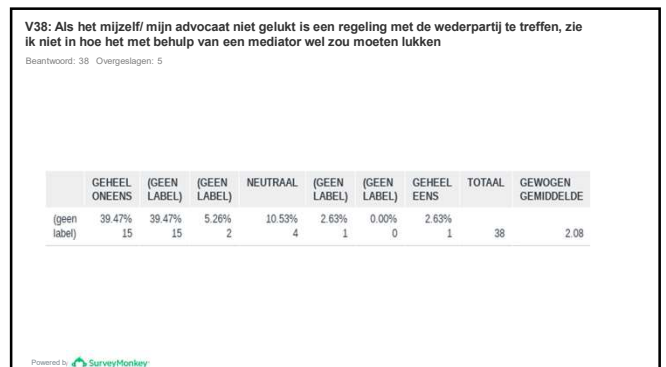
63



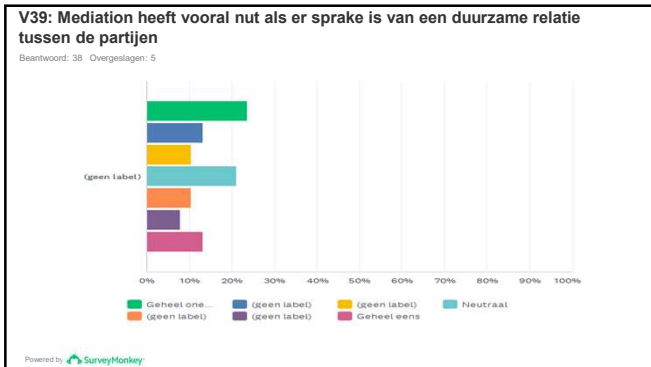
64



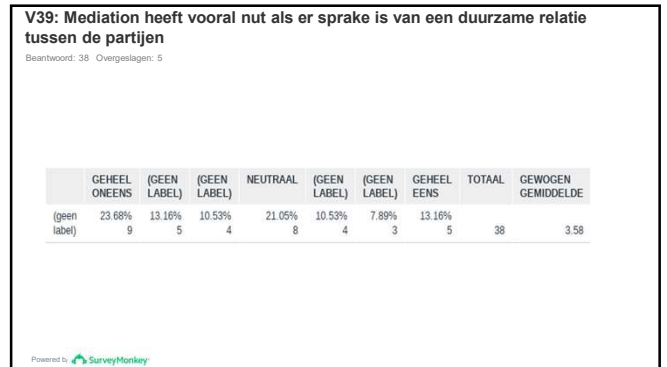
65



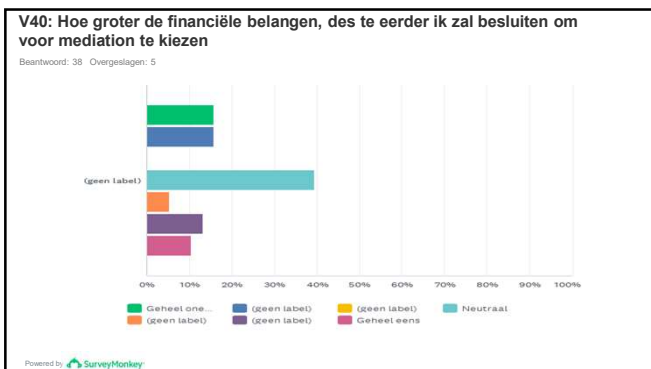
66



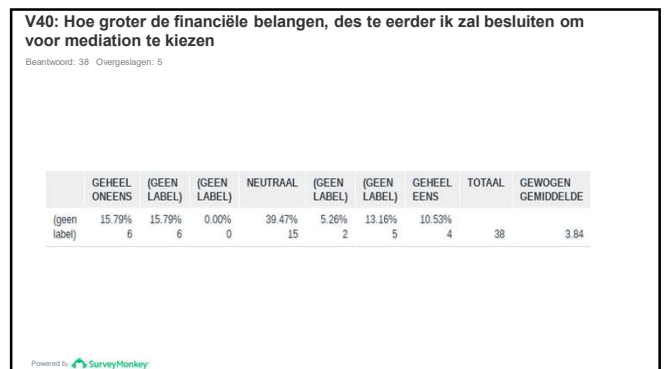
67



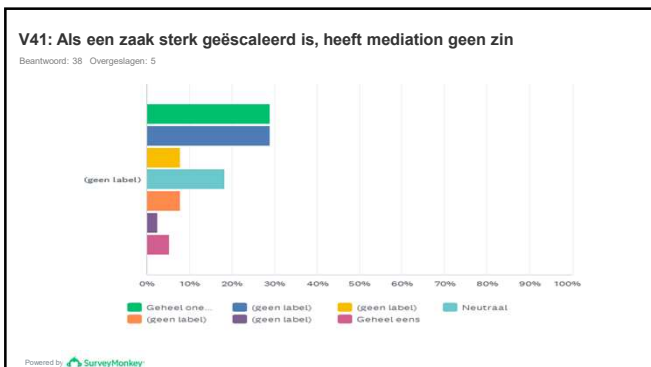
68



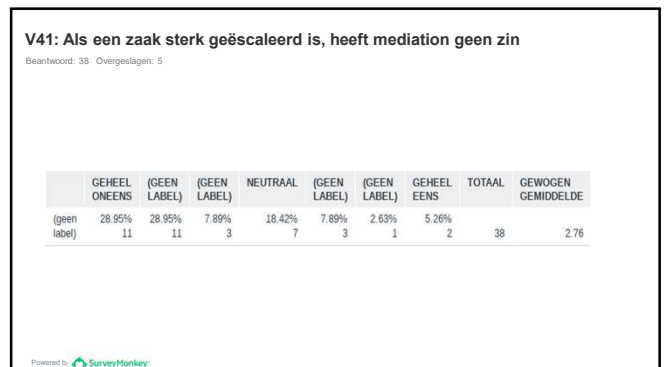
69



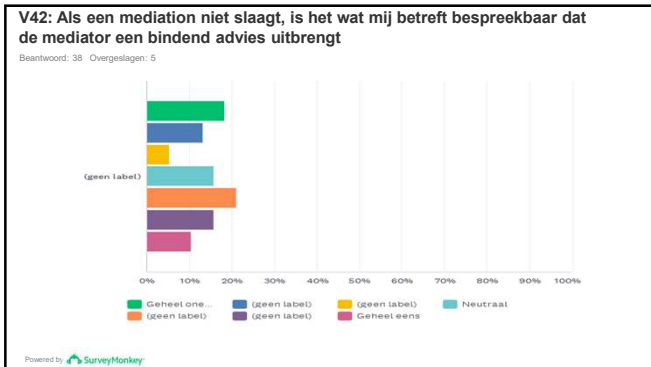
70



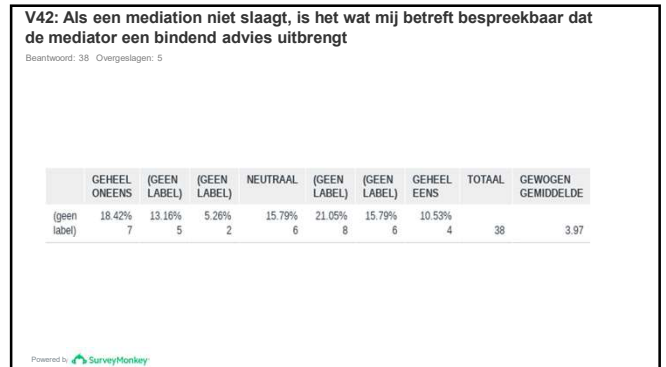
71



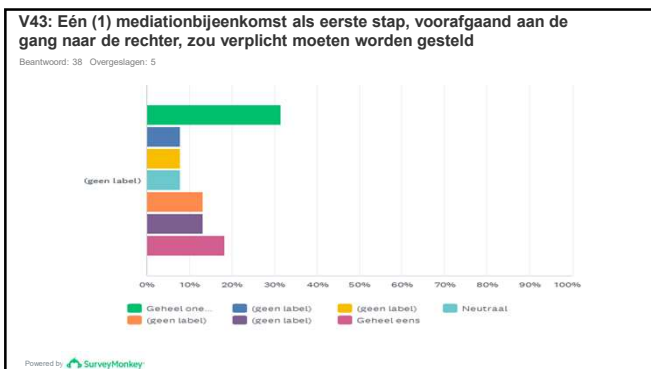
72



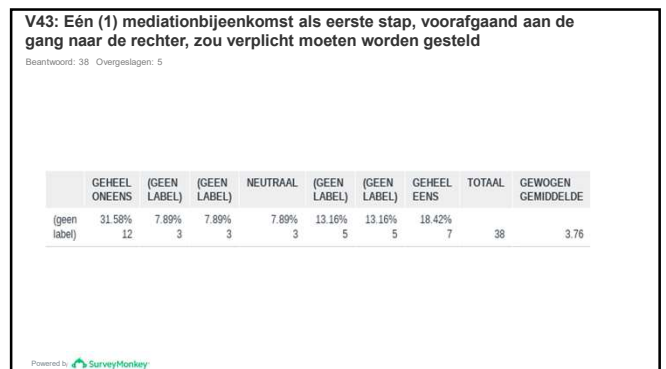
73



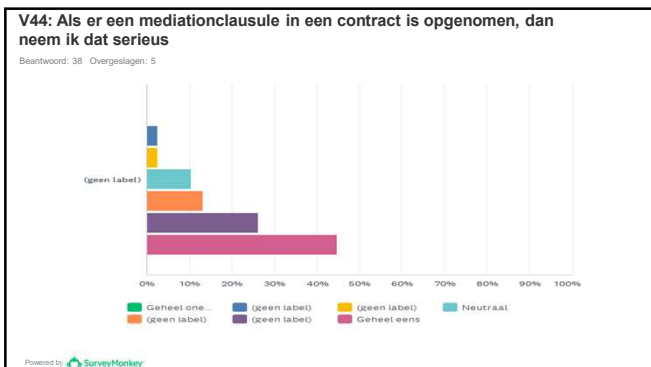
74



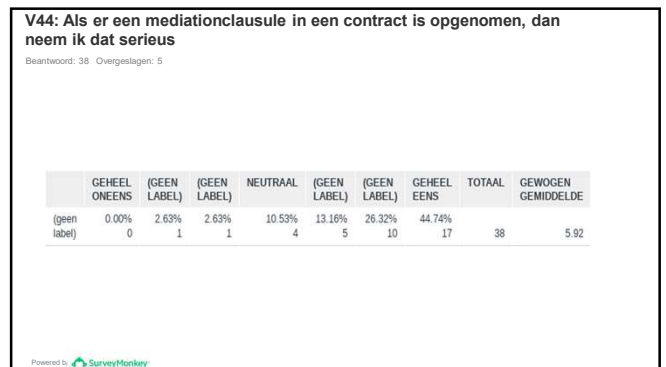
75



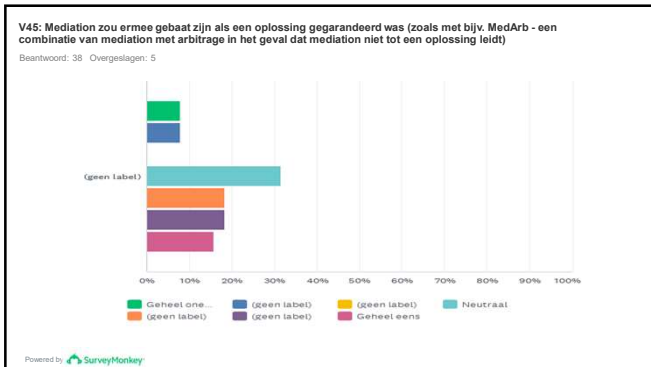
76



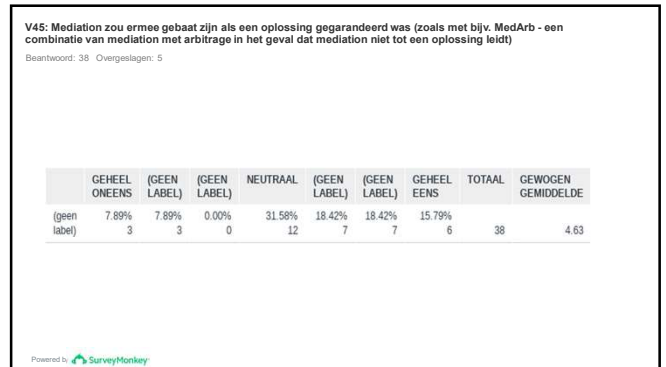
77



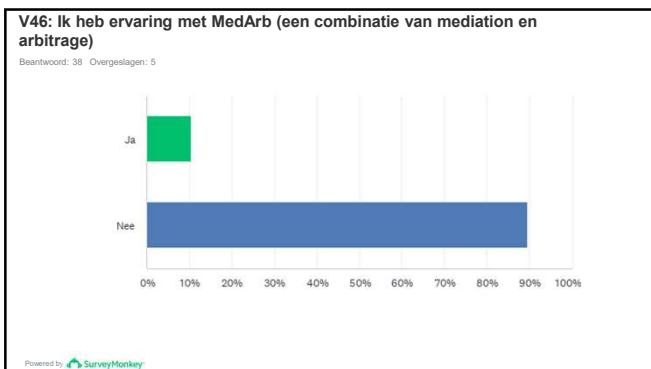
78



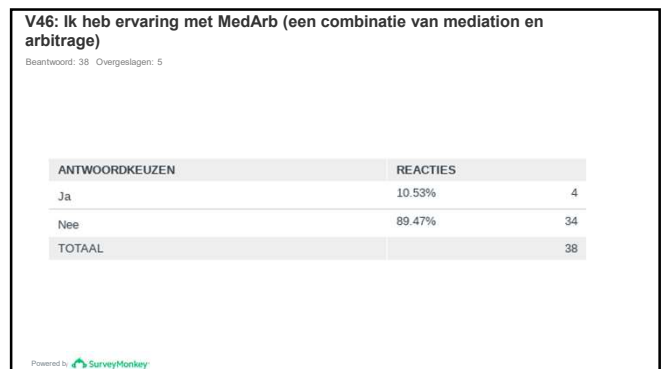
79



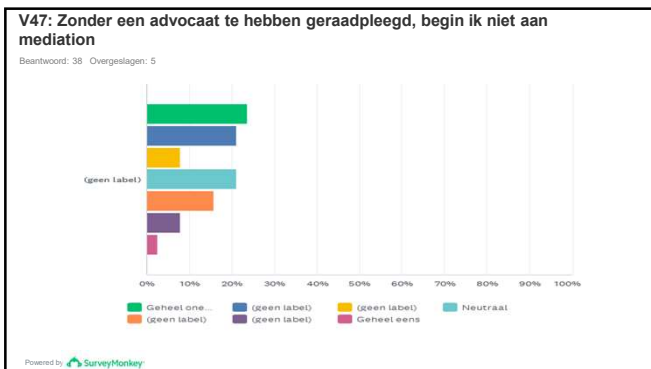
80



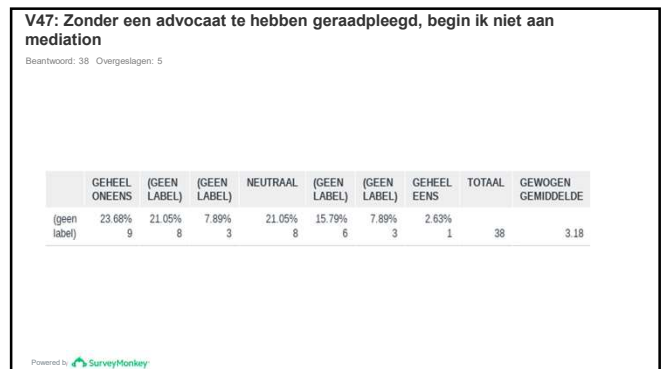
81



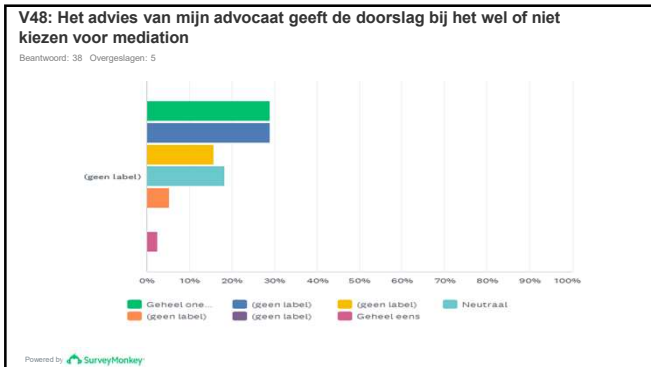
82



83



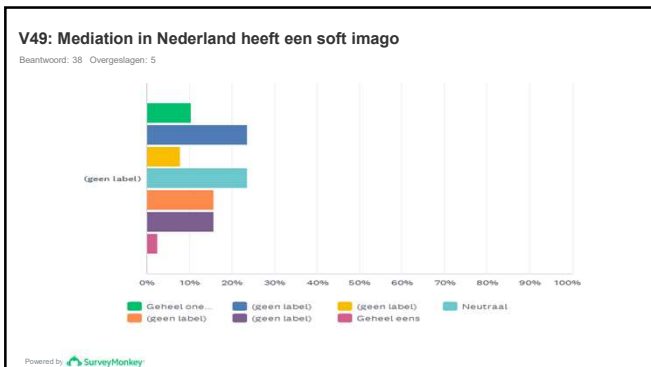
84



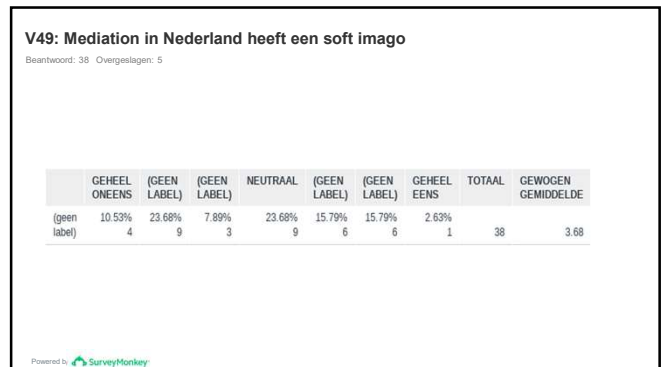
85



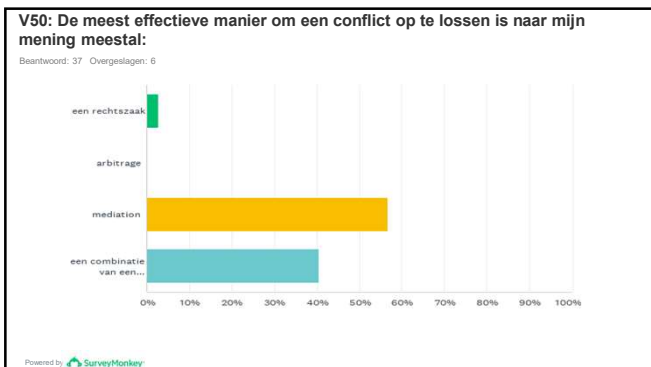
86



87



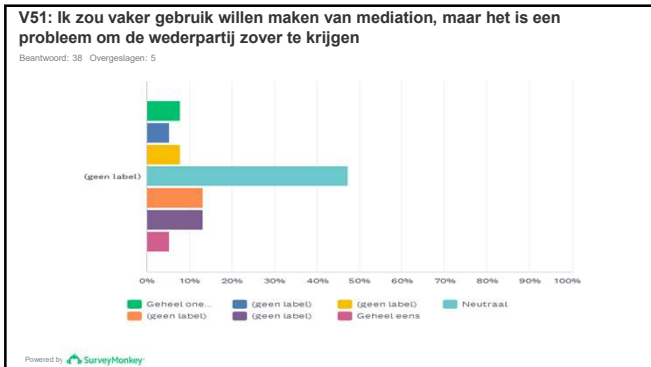
88



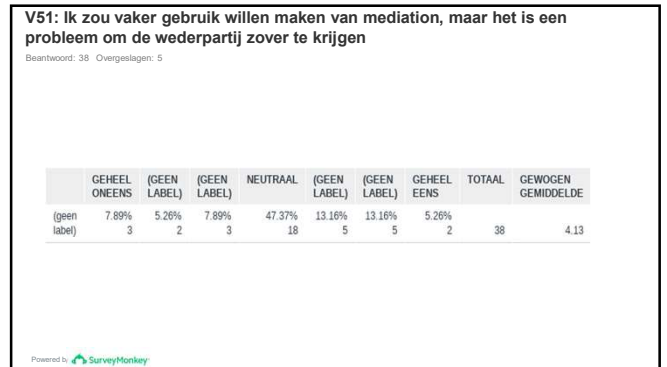
89



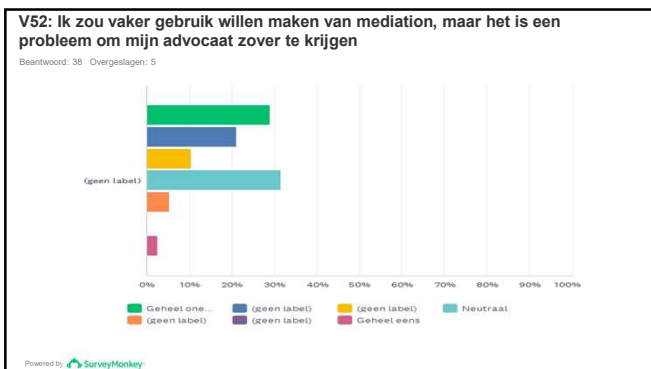
90



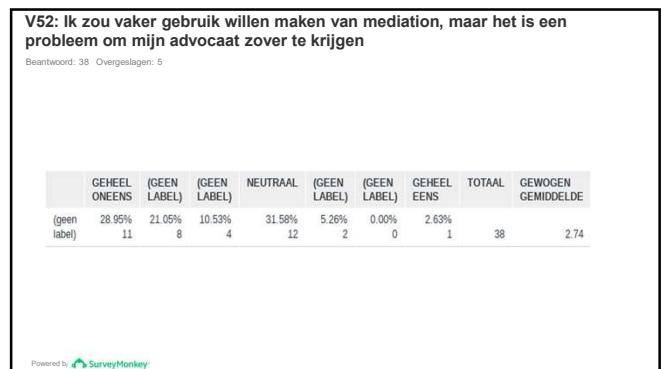
91



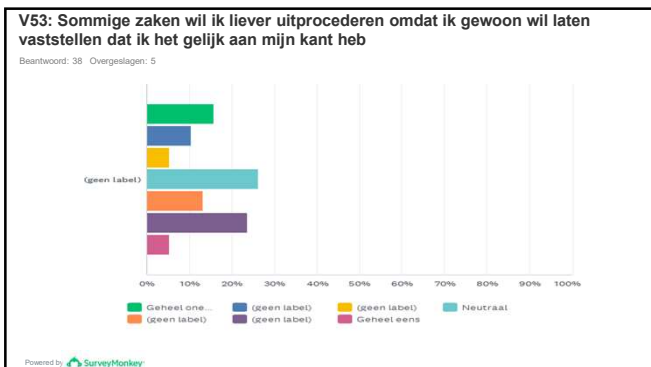
92



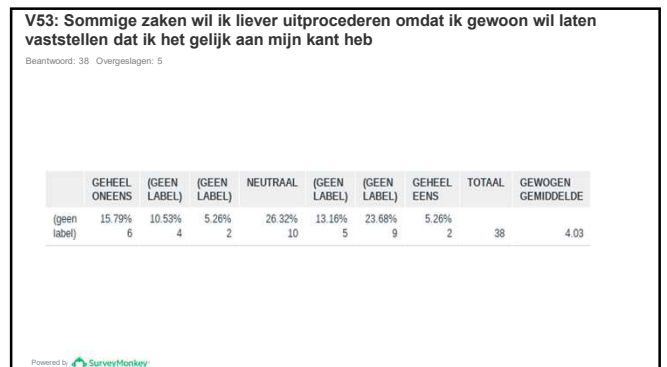
93



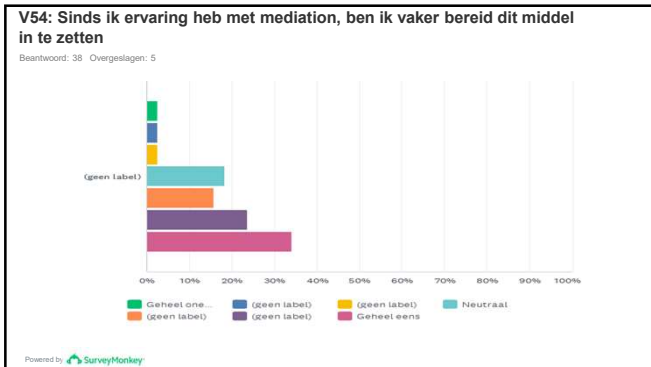
94



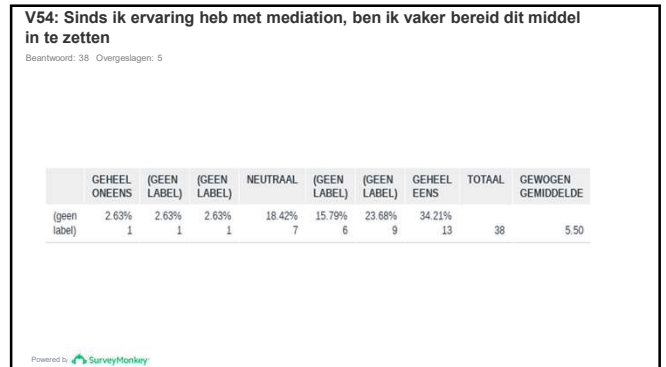
95



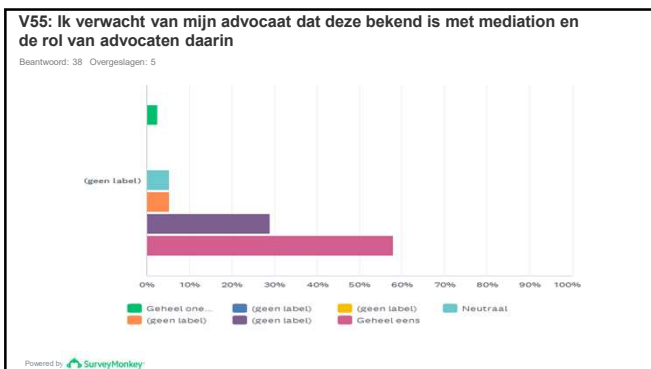
96



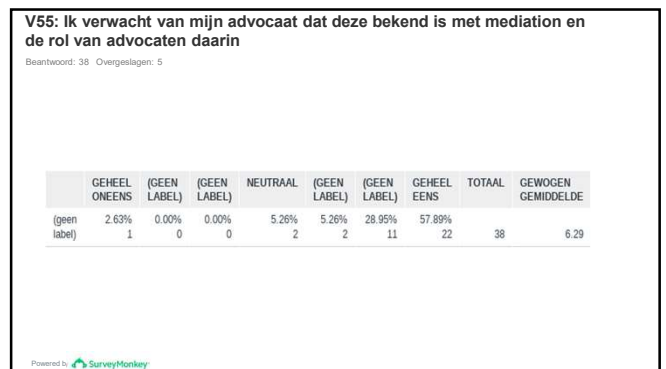
97



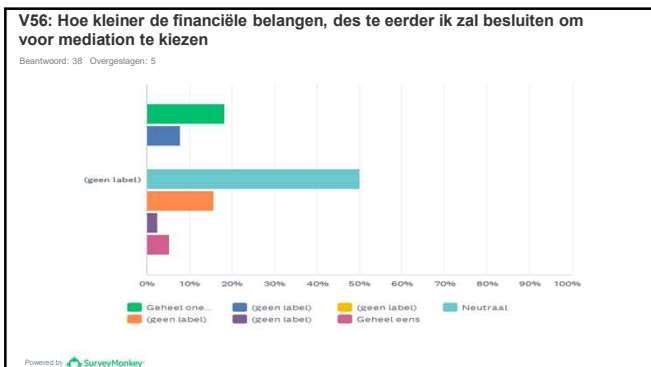
98



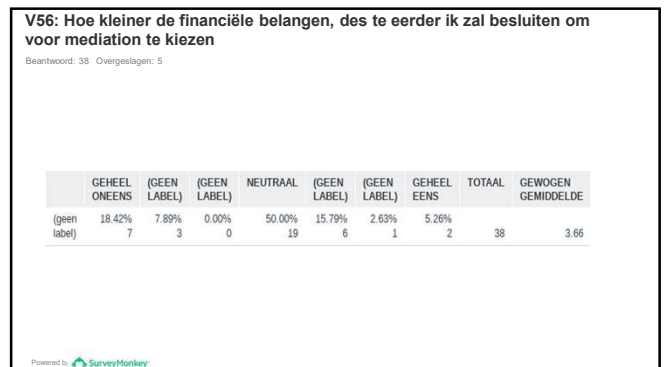
99



100



101

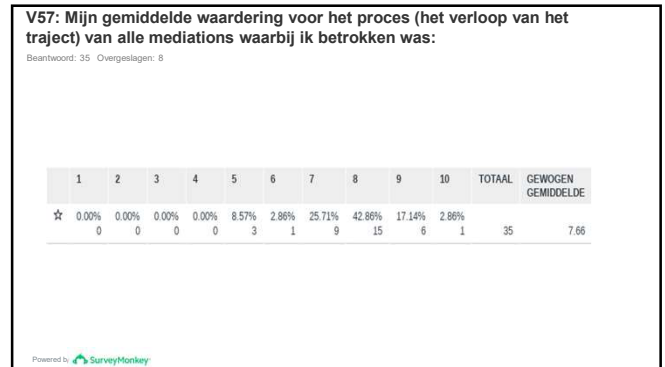


102

## 6. Tevredenheidsonderzoek



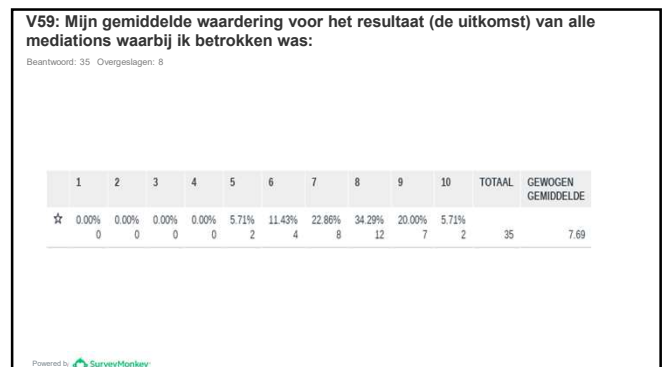
103



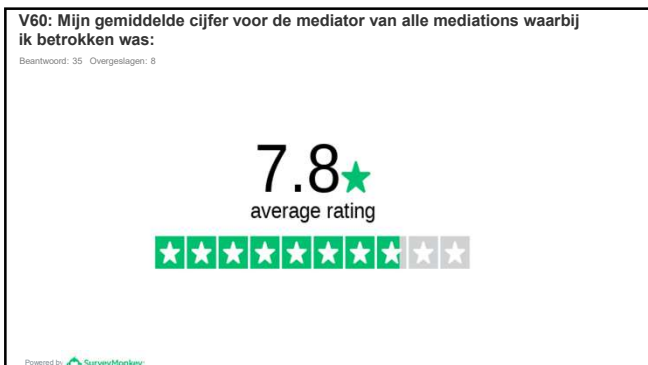
104



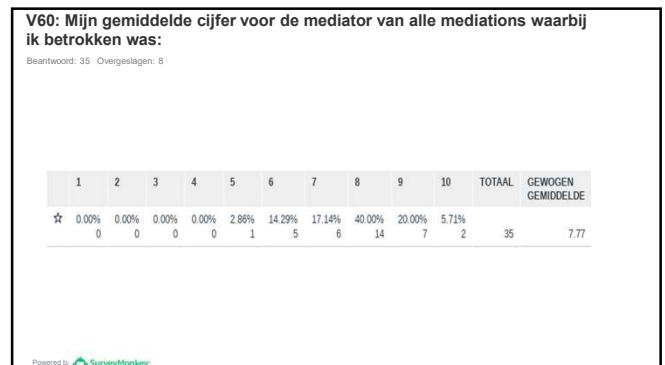
105



106

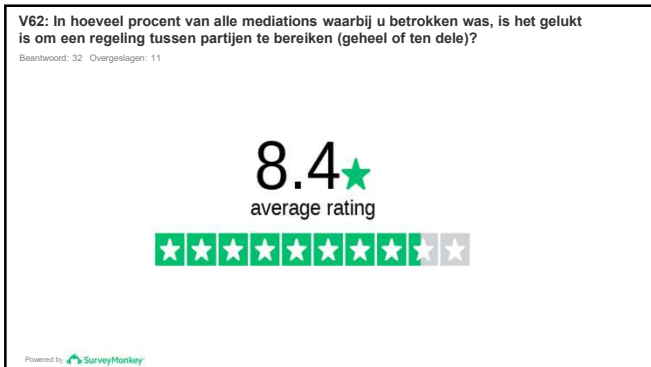


107

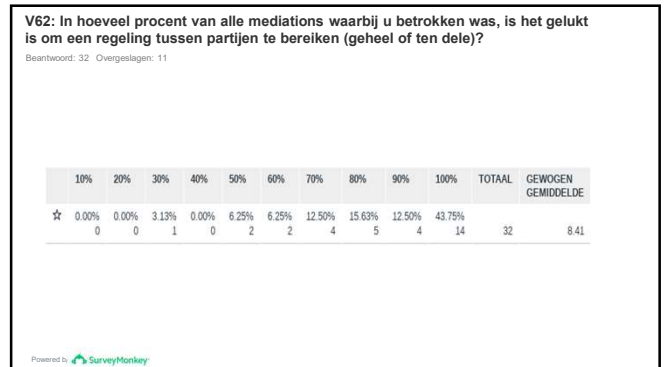


108

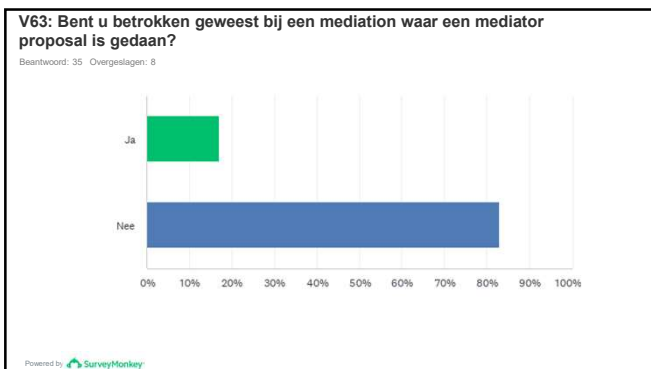




109



110



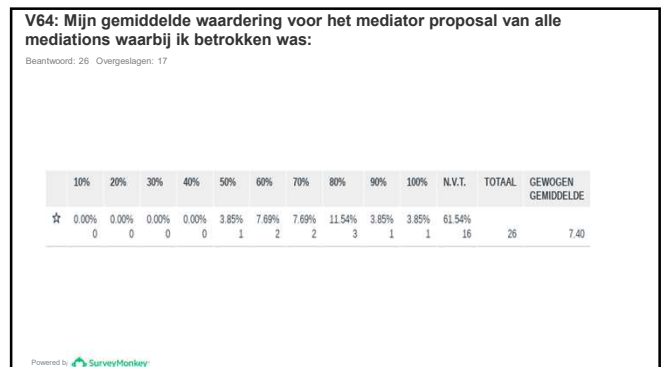
111



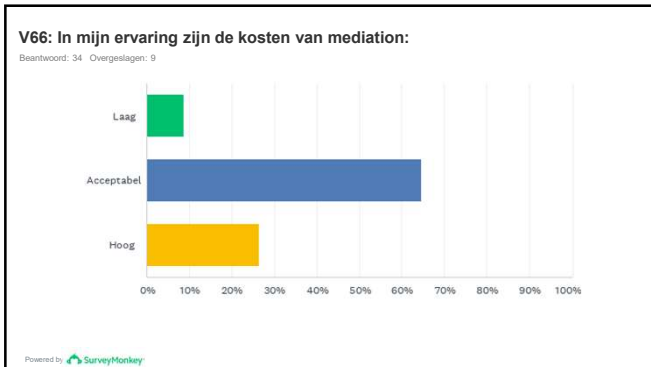
112



113



114



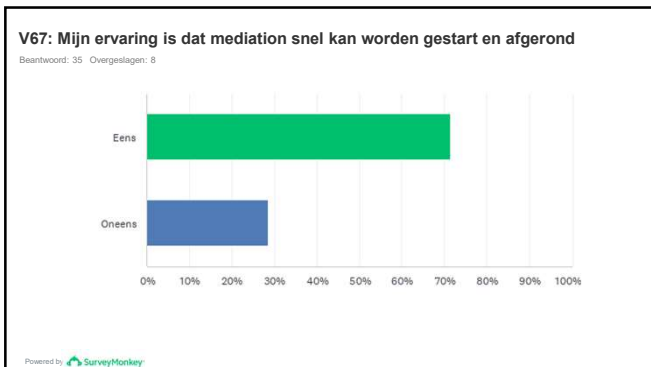
115

**V66: In mijn ervaring zijn de kosten van mediation:**  
Beantwoord: 34 Overgeslagen: 9

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	Aantal
Laag	8.82%	3
Acceptabel	64.71%	22
Hoog	26.47%	9
<b>TOTAAL</b>		<b>34</b>

Powered by SurveyMonkey

116



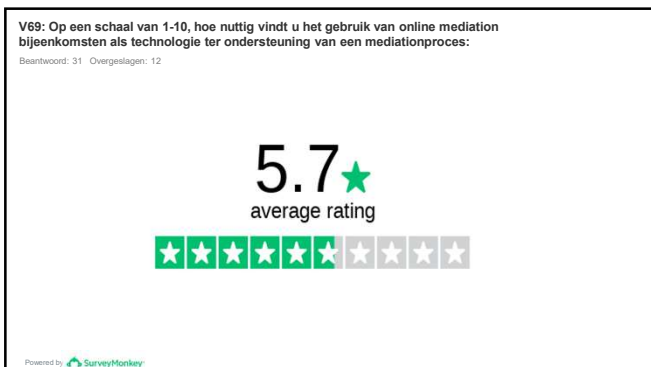
117

**V67: Mijn ervaring is dat mediation snel kan worden gestart en afgerond**  
Beantwoord: 35 Overgeslagen: 8

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	Aantal
Eens	71.43%	25
Oneens	28.57%	10
<b>TOTAAL</b>		<b>35</b>

Powered by SurveyMonkey

118



119

**V69: Op een schaal van 1-10, hoe nuttig vindt u het gebruik van online mediation bijeenkomsten als technologie ter ondersteuning van een mediationproces:**  
Beantwoord: 31 Overgeslagen: 12

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
★	9.68%	9.68%	6.45%	3.23%	9.68%	6.45%	29.03%	12.90%	12.90%	0.00%	31	5.71
	3	3	2	1	3	2	9	4	4	0		

Powered by SurveyMonkey

120

V70: Op een schaal van 1 tot 10, hoe nuttig vindt u het gebruik van analyse tools om sterktes en zwaktes in te schatten, of om mogelijke hoogte van een schadevergoeding of mogelijke uitkomst van een claim te analyseren?  
 Beantwoord: 30 Overgeslagen: 13



Powered by SurveyMonkey

121

V70: Op een schaal van 1 tot 10, hoe nuttig vindt u het gebruik van analyse tools om sterktes en zwaktes in te schatten, of om mogelijke hoogte van een schadevergoeding of mogelijke uitkomst van een claim te analyseren?  
 Beantwoord: 30 Overgeslagen: 13

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAAL	GEWOGEN GEMIDDELDE
★	6.67%	6.67%	3.33%	3.33%	10.00%	6.67%	26.67%	10.00%	16.67%	10.00%		
	2	2	1	1	3	2	8	3	5	3	30	6.50

Powered by SurveyMonkey

122