


...eisch - Nma * Fuseren, ja of nee? * Fusie van ESAH, FbtN en VNC in voorbereiding * Lobby - zelf doen of uitbesteden? * Het
lennet * Twintig vragen aan Karin van Rooyen * Doelgroepdenken bij de Hockeybond leidt tot succes * Complianceregeling
nd van Verzekeraars * In gesprek met Dick van den Broek Humpreij, algemeen directeur van EVO * Klantentevredenheid *
diation * Henk van der Kolk - voorzitter FNV Bondgenoten * De stelling * Wie was waar * De jonge professional

PET VAN DE KARTELPOLITIE

KNHB scoort met strategie



Fuseren, ja of nee?

verenigingsmanagement | VM

WAV

Winst maken bij het oplossen van geschillen

In de toekomst krijgen organisaties en bedrijven vaker met mediation te maken. Vanaf 1 januari 2005 kan de rechter partijen immers doorverwijzen naar mediation. Als verenigingsmanager moet u weten wat mediation is en wanneer u het kunt adviseren.

door **Manon Schonewille**

mediation

#13

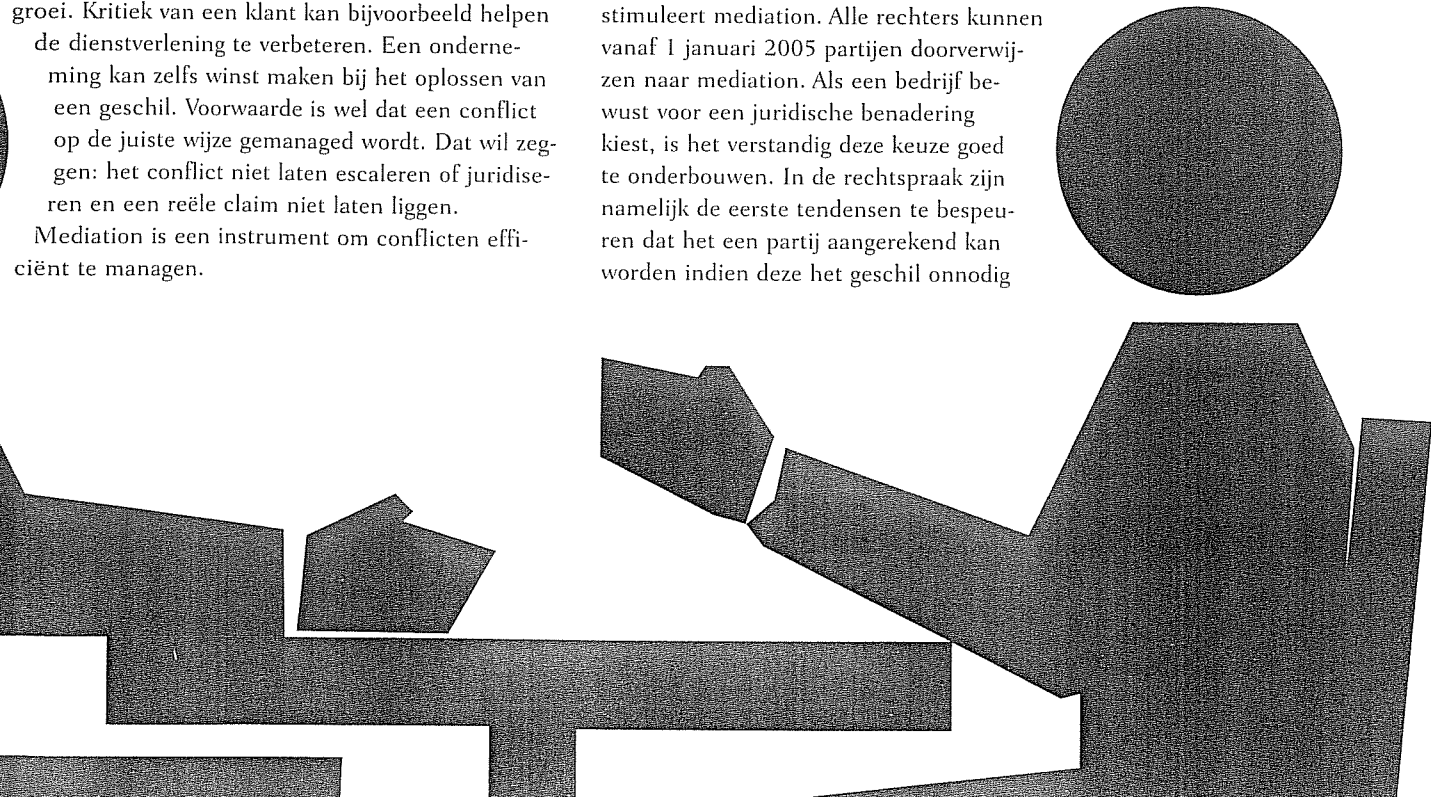
Conflicten houden ondernemers dagelijks bezig. Een levering die mis gaat, een onduidelijke bepaling in een contract, te late oplevering van een bouwproject of een ontevreden klant. Een conflict moet niet per se worden

vermeden. Vaak vormen conflicten juist de basis voor groei. Kritiek van een klant kan bijvoorbeeld helpen de dienstverlening te verbeteren. Een onderneming kan zelfs winst maken bij het oplossen van een geschil. Voorwaarde is wel dat een conflict op de juiste wijze gemanaged wordt. Dat wil zeggen: het conflict niet laten escaleren of juridiseren en een reële claim niet laten liggen.

Mediation is een instrument om conflicten efficiënt te managen.

Eerste stap

Bedrijven maken in toenemende mate structureel gebruik van mediation, zeker in het buitenland. Het is belangrijk dat een bedrijf of organisatie overweegt om een mediator in te schakelen nog voor er geprocedeerd wordt. De 'winst' is groter naarmate mediation in een eerder stadium toegepast wordt. De overheid stimuleert mediation. Alle rechters kunnen vanaf 1 januari 2005 partijen doorverwijzen naar mediation. Als een bedrijf bewust voor een juridische benadering kiest, is het verstandig deze keuze goed te onderbouwen. In de rechtspraak zijn namelijk de eerste tendensen te bespeuren dat het een partij aangerekend kan worden indien deze het geschil onnodig



Cijfers en kosten

18% van de zakelijke mediations is binnen een bijkomst opgelost. Meestal bestaat een bemiddelingstraject uit een aantal sessies. Onze ervaring is dat binnen 3 maanden (of korter) 80% van de geschillen is opgelost bij gemiddeld vier sessies van vier uur. Dit kost bij ACB mediation 3000 euro. Procederen duurt al gauw twee jaar en kost een veelvoud van mediation.

laat escaleren. Bijvoorbeeld door mediation of een gesprek te weigeren in een arbeidsgeschil.

Oplossen binnen bedrijfsdoelstelling

Managers zien conflicten vaak als een hinderlijke onderbreking van het echte werk. Daardoor sudderden veel conflicten voort. Een reële claim wordt om commerciële redenen niet doorgezet. Een geschil wordt 'weg gedelegeerd' naar de juridische afdeling. De bedrijfsjurist heeft vaak een eng omschreven taak. Hij wordt weinig betrokken bij het formuleren van de bedrijfsstrategie. Dat is jammer, want zo houden bedrijven bij geschiloplossing minder rekening met de bedrijfsdoelstelling. Waar ligt de nadruk? Op winstmaximalisatie, groei op

termijn of het juiste imago en goede relaties met stakeholders?

Het past bij efficiënt ondernemen om na te denken over de methode die het meest geschikt is om een geschil op te lossen. Automatisch voor een juridische benadering kiezen of conflicten laten liggen, niet.

Relatie is kapitaal

Relaties zijn geld waard. Bedrijven investeren jaren in het opbouwen ervan. Een juridische procedure kan die relatie verstoren. Dat is een vorm van kapitaalvernietiging. Veelal is er sprake van onderlinge afhankelijkheid. Een bedrijfspand is bijvoorbeeld verkocht en de nieuwe verhuurder verhoogt de huur te drastisch. De huurder kan proberen dit juridisch op te lossen. Het gevolg is dat de relatie beschadigd wordt. Een relatie waar men vaak jarenlang aan vast zit. Het geschil laten zitten, is geen optie.

Mediation kan hier uitkomst bieden. De relatie wordt niet verstoord én het geschilpunt wordt aange-

Wanneer is mediation aan te raden?

ACB CONFLICT SCAN

Indicaties mediation

- Snel een einde aan het conflict willen
- Een langdurige relatie
- Een relatie moet in stand blijven of zorgvuldig beëindigd worden
- Partijen willen een businessoplossing en geen juridische maatregel
- Een uitspraak door de rechter lost het achterliggende conflict niet (geheel) op
- Geheimhouding is van belang
- Meerdere partijen
- Meerdere claims / conflicten spelen tegelijkertijd een rol
- De zaak is technisch ingewikkeld of specialistisch
- Een internationale zaak

Contra-indicaties mediation

- Een partij heeft baat bij vertraging
- Een partij is te kwader trouw (Niet te snel concluderen: elkaar niet vertrouwen is geen kwade trouw)
- Een voorafgaande mediation is mislukt
- Een precedent is gewenst (zoals bij uitleg Algemene Voorwaarden of jurisprudentievorming)
- Het is belangrijk het eigen gelijk openbaar te bewijzen
- Een partij kan geen verantwoordelijkheid voor besluiten dragen

Mediation is dus geschikt als de betrokkenen het geschil op willen lossen en daarover willen en kunnen onderhandelen.

Informatie en advies / De Stichting ACBMediation is door VNO-NCW aangewezen als mediation organisatie voor het bedrijfsleven. Bedrijven kunnen met vragen over mediation terecht bij de ACB MediationLijn 0800-222 6 334 www.ACBMediation.nl * Het Nederlands Mediation Instituut, 010-4056989, www.NMI-Mediation.nl

pakt. Door mediation kun je andere zaken bij de oplossing betrekken dan die het conflict direct betreffen. Bijvoorbeeld het verbeteren van mogelijkheden om te laden en te lossen. Of het realiseren van kostenbesparingen door gezamenlijk gebruik van de receptie. Ook bij geschillen tussen leden van uw branche- of beroepsvereniging is de relatie van belang.

Dispute wise

Een dispute wise bedrijf gaat per geschil na wat de beste benadering is. Het geschil wordt niet automatisch een juridisch probleem. Het management werkt intensief samen met de juridische afdeling, onder meer bij het businessplanningsproces. Onderzoek van de American Arbitration Association (AAA) (www.adr.org/dw/index.asp) wijst uit dat er concrete operationele voordelen verbonden zijn aan deze bedrijfsmatige benadering van geschillen.

Omdat mediation snel en efficiënt is kan een bedrijf duizenden euro's goedkoper uit zijn. Daarnaast

hebben dispute wise organisaties betere relaties met klanten en andere zakenrelaties en kennen ze een hoge tevredenheid onder werknemers. Deze kenmerken – die niet in geld uit te drukken zijn – leveren met de incidentele besparing op de geschilkosten economisch voordeel op voor de gehele organisatie. Daar bovenop heeft een dispute wise organisatie een significant betere price/earning (p/e) ratio: de index waaraan aandeelhouders vaak de waarde van een organisatie afmeten. De p/e ratio van een dispute wise organisatie is 28% hoger dan van de gemiddelde beursgenoteerde onderneming in de VS. En 68% hoger dan de p/e ratio van organisaties die het minst dispute wise zijn. Organisaties die mediation structureel toepassen zijn dus meer waard.

Nederlandse bedrijven blijken weinig zicht te hebben op de tijd en kosten die gepaard gaan met geschiloplossing. Daardoor missen zij de financiële prikkel om mediation op grote schaal in te zetten en laten zij kansen liggen

Mediation als managementinstrument

Jacques Schraven, voorzitter van VNO-NCW, benadrukt dat mediation een managementinstrument is. Bij mediation staat de 'eigen bedrijfsmatige oplossing' centraal. De controle over en verantwoordelijkheid voor het vinden van een oplossing blijft bij de ondernemer. Hierdoor kan de uitkomst gemakkelijker geïntegreerd worden in de bedrijfsvoering. Het conflict delegeren aan een derde (rechter, arbiter of advocaat) leidt vaak tot mentaal afstand nemen. Bovendien verliest een bedrijf de mogelijkheid om zelf te bepalen welke oplossing binnen het ondernemingsbeleid past. Mediation vraagt om betrokkenheid van managers. Tijdens de procedure kunnen zij hun managementvaardigheden inbrengen om een oplossing te vinden die het karakter heeft van een business deal. Het geschil is daarmee een bedrijfsmatig vraagstuk en geen juridisch probleem.

Juiste keuze

Niet alle geschillen zijn geschikt voor mediation. Het hangt af van de omstandigheden en van de partijen die bij het geschil betrokken zijn. Er zijn situaties waarin het beter is naar een arbiter of rechter te gaan. Bijvoorbeeld om de reikwijdte van nieuwe wetgeving vast te stellen. Of als een uitspraak met precedentwerking nodig is. ☺

Manon Schonewille is directeur ACBMediation

MEDIATION

Mediation is onderhandelen onder leiding van een onafhankelijke derde die ook met beide partijen apart kan praten.

Een mediator faciliteert het gesprek tussen de onderhandelaars. Van de partijen wordt verwacht dat zij bereid zijn om actief mee te werken in het vinden van een oplossing. De mediator legt geen verplichte oplossing op. Partijen nemen zelf de beslissing.

Er wordt afgesproken dat informatie, die tijdens de mediation op tafel komt, vertrouwelijk is en wat het mandaat van de partijen is.

Bij mediation staat het vinden van een oplossing centraal. Niet het ten koste van alles te gelijk willen halen. Daarom is het mogelijk een zakelijke relatie te continueren ondanks het geschil. Dit laatste aspect maakt mediation aantrekkelijk als managementinstrument. Een geslaagde mediation is een zakelijk succes voor het management van alle betrokken bedrijven.