

# Mediation binnen Defensie, het geheim achter een succes

DOOR MR. JACOB VAN DEN BERGE<sup>1</sup>

*Als managementinstrument en als service naar het personeel is het gebruik van mediation binnen het ministerie van Defensie in minder dan drie jaar tijd goed ingeburgerd geraakt. Op eenvoudige wijze en gewoon gratis is een mediation bij de coördinator van de pool van mediators aan te vragen. Een opzet en structuur die werken en daarmee een nadere uitleg verdienen.*

De opkomst van mediation naast de reguliere wijze van geschilbeslechting laat zich het beste verklaren aan de hand van de vele voordelen verbonden aan mediation zoals:

- Snelheid en eenvoud
- Vertrouwelijkheid
- Kostenbeheersing, zowel financieel als emotioneel
- Informele procedure
- Deskundige begeleiding en maatwerk
- Actieve rol van de partijen
- Gezamenlijke oplossing
- Maximale zelfsturing
- Ruimte voor creatieve oplossingen
- Geen onnodige beschadiging van relaties
- Goed gebruik van schaarse managementtijd

Voordelen die ook bij het ministerie van Defensie de interesse hebben gewekt en die er voor hebben gezorgd dat mediation als volwaardige methode van geschilbeslechting verkrijgbaar is binnen het ministerie van Defensie. Onderstaand artikel gaat over de wijze waarop mediation wordt ingezet binnen het ministerie van Defensie. Het artikel is daarbij zo opgezet dat het in twee delen uiteen valt. Een algemeen inleidend deel over mediation en een specifiek deel over de toepassing van mediation binnen het ministerie van Defensie.

## Mediation in het algemeen

### De plaats van mediation in het ADR spectrum

Mediation is een van de vele verschijningsvormen van Alternative Dispute Resolution.<sup>2</sup> On-

<sup>1</sup> Sinds begin 2006 is mediation formeel geïnstitutionaliseerd binnen het Ministerie van Defensie. Het product mediation is daarbij ondergebracht bij het dienstencentrum Juridische Dienstverlening (JDV), een onderdeel van de Bedrijfsgroep Defensie Personele Diensten. De auteur was tot 1 juni jl. bij JDV algemeen juridisch adviseur en coördinator van mediation binnen Defensie. In zijn huidige functie is hij Adviseur Juridische Zaken Vastgoed en daarmee aanspreekpunt voor de vastgoed gerelateerde arbitrage zaken.

<sup>2</sup> Een goede Nederlandse vertaling van dit begrip komt neer op alternatieve geschilbeslechting. Aangezien de afkorting ADR echter wereldwijde bekendheid geniet wordt in Nederland ook wel de term "anders dan recht" als vertaling gebruikt.

der dit begrip worden alle vormen van geschillenbeslechting anders dan overheidsrechtspraak begrepen. Ten behoeve van de overzichtelijkheid worden de vele vormen van ADR onderverdeeld aan de hand van de verschillende posities die de intervenient in kan nemen. De standaard onderverdeling kent daarbij drie posities van waaruit op alternatieve wijze in conflicten kan worden ingegrepen, te weten:

1. Bovenpartijdig;
2. Tussenpartijdig; en
3. Partijdig.<sup>3</sup>

Dit onderscheid is van belang omdat de macht van de intervenient per positie principieel verschilt. De bovenpartijdige intervenient beschikt over formele bevoegdheden om een oplossing door te drukken, de tussenpartijdige moet het zonder deze formele bevoegdheden doen en de partijdige beschikt over geen andere macht dan die wordt ontleend aan de vertegenwoordigde partij. Indien op grond van deze verschillende posities de diverse vormen van ADR worden onderverdeeld komt het volgende schema tot stand.<sup>4</sup>

Bovenpartijdig Arbitrage, Bindend advies, Minitrage, Geschillencommissies, Klachtencommissies, Minitrial, Private judging		
Partijdig	Tussenpartijdig	Partijdig
Adviseur Coach Raadsman Partij expert Woordvoerder	Mediation Fact finding Neutrale voorzitter Evaluating Facilitator	Adviseur Coach Raadsman Partij expert Woordvoerder

Mediation is hier te vinden onder tussenpartijdig. De mediator beschikt namelijk niet over enige formele bevoegdheid maar gebruikt slechts zijn kennis en vaardigheden om in een conflict te interveniëren. Naast bovenstaande voorbeelden zijn er nog vele niet nader genoemde hybriden of andere mogelijkheden denkbaar. Gekozen is om de meest gangbare weer te geven. Met andere woorden het schema is niet limitatief maar continu in beweging.

<sup>3</sup> Per positie kan nog een verdere onderverdeling worden gemaakt aan de hand van de drie niveaus waarop de intervenient in het conflict kan ingrijpen. De intervenient kan zich bijvoorbeeld concentreren op de context, inhoud of proceskant. Aangezien een dergelijke verdere onderverdeling de overzichtelijkheid niet ten goede komt is deze dan ook niet verder gemaakt.

<sup>4</sup> Het schema is deels ontleend aan een korte weergave in het cursusmateriaal (Postdoctorale Beroepsopleiding voor Juristen, 1999) van het Amsterdams ADR Instituut.

## Mediation, een beknopte definitie en de procedure uiteengezet

Op de meest eenvoudige wijze kan mediation worden omschreven als het gezamenlijk oplossen van een geschil via bemiddeling door een onafhankelijke derde, de mediator. De mediator, getraind in het leiden en begeleiden van het bemiddelingsproces, neemt daarbij zelf geen standpunten in maar helpt de partijen slechts bij het vinden van een eigen oplossing. Voorafgaand aan de mediation sluiten de partijen en de mediator daartoe een mediationovereenkomst. In deze overeenkomst zijn de werkafspraken en voorwaarden voor de mediation vastgelegd. Belangrijke kenmerken van deze procedure zijn daarbij de vrijwilligheid en de vertrouwelijkheid. Partijen worden namelijk niet gedwongen om aan de bemiddeling mee te doen en verbinden zich vooraf tot geheimhouding. In het daaropvolgende proces begeleidt de mediator de partijen bij het vinden van een gezamenlijke oplossing en legt deze vervolgens vast in een vaststellingsovereenkomst. De structuur van dit proces is in onderstaand schema in vijf fasen vereenvoudigd weergegeven.<sup>5</sup>

De structuur van het mediationproces in vijf fasen weergegeven	
1. Voorfase	Keuze voor mediation en mediator staat centraal
2. Startfase	Eerste gesprek tussen de mediator en de partijen, tekenen van de mediationovereenkomst, maken van werkafspraken en afstemmen van ideeën over de mediation
3. Exploratiefase	Presentatie van geschilpunten en verzamelen van informatie
4. Onderhandelingsfase	Begeleiden van de onderhandelingen
5. Afrondingsfase	Vastleggen van de bereikte overeenstemming, maken van werkafspraken voor de toekomst en afstand nemen van het conflict.

## Het belang van de geheimhouding

Partijen moeten tijdens de mediation vrijuit met elkaar van gedachten kunnen wisselen om tot goede oplossingen te kunnen komen. Iets wat pas tot uiting kan komen indien er sprake is van geheimhouding. Nieuwe informatie die tijdens de mediation boven tafel komt is dan ook vertrouwelijk en mag niet zonder toestemming van de andere partij worden gebruikt. Om hier invulling aan te geven verbinden alle bij de mediation betrokken partijen, hulppersonen en de mediator zich ertoe om aan derden, onder wie begrepen rechters, geen mededelingen te doen of stukken af te geven betrekking hebbende op de mediation. Ten aanzien van de partijen en de mediator dient deze

<sup>5</sup> In de literatuur komen ook andere indelingen en benamingen voor. In 'Mediation in de praktijk', M.D. Vreugdenhil, 2005, worden de eerste twee fasen bijvoorbeeld aangeduid als voorbereidingsfase en openingsfase en in het Handboek mediation, A.F.M. Brenninkmeijer, H.J. Bonenkamp, K. van Oyen, H.C.M. Prein, vierde druk, 2009, hoofdstuk 6 blz. 105 e.v. worden bijvoorbeeld zeven fasen onderscheiden door toevoeging van de draai- en categorisatiefase en de besluitvormingsfase.

verplichting in de mediationovereenkomst te zijn neergelegd. Ten aanzien van de hulppersonen wordt hiervoor veelal een separate overeenkomst gebruikt. Doordat het hier een contractueel neergelegde geheimhoudingsplicht betreft en het Nederlandse rechtstelsysteem geen verschoningsrecht voor mediators kent, kan deze plicht overigens wel door de rechter worden begreind<sup>6</sup>.

## Hoe weet ik of mijn geschil zich leent voor mediation?

De voorwaarden om mediation mogelijk te maken zijn eenvoudig weer te geven. De partijen dienen beslissingsbevoegd te zijn en de partijen dienen de wil te hebben om samen uit het probleem te komen. Om na te gaan of met name de wil ook in voldoende mate aanwezig is zijn er voor de partijen verschillende zelftesten ontwikkeld<sup>7</sup>.

Achtergrond van deze testen is dat onderzoek heeft uitgewezen dat de mate van bereidheid om bij te dragen aan het vinden van een oplossing valt te voorspellen door partijen te vragen naar hun motieven om voor mediation te kiezen.

De succesvoorspellende motieven zijn onder andere:

- de wens tot een maatwerkoplossing
- de wens tot een snelle oplossing
- de wens tot een kosteneffectieve oplossing
- de wens tot een eigen inbreng in de oplossing
- de wens tot het behoud van de relatie

In onderstaande vragenlijst zijn al deze motieven verwerkt. Bij het invullen van de test mag door de invuller niet worden nagedacht over wat de ander wil en denkt. De afwegingen dienen geheel vanuit het eigen perspectief te worden gemaakt.

*Bent u bereid om mee te werken aan een oplossing die in onderling overleg tot stand komt?*

*Ja, want*

- Ik zie wel mogelijkheden voor een redelijke oplossing*
- Ik heb belang bij een snelle oplossing*
- Ik heb nog vaker met de andere partij (en) te maken*
- Ik wil graag een oplossing op maat waar ik zelf invloed op heb*
- Het gaat mede om communicatiestoringen*
- Ik denk dat in mediation ook andere conflicten die ik met de andere partij(en) heb,*

<sup>6</sup> Onlangs is dit nog bevestigd in HR 10 april 2009, LJN BG9470. Beroep op de geheimhoudingsplicht door als getuige opgeroepen mediator. De uitsluiting van de getuigenverklaring van de mediator is toelaatbaar tenzij diens verhoor feiten betreft waaraan het recht gevolgen verbindt die niet ter vrije bepaling van de partijen staan (art. 153 Rv.) Getuigenplicht als bedoeld in art. 165 lid 1 Rv., géén functioneel verschoningsrecht. "Het voorgaande staat niet eraan in de weg dat de rechter tijdens het verhoor van een als getuige opgeroepen mediator op de voet van art. 179 lid 2 Rv. belet dat aan een bepaalde, door een partij of haar raadsman aan de mediator gestelde vraag gevolg wordt gegeven. De rechter zal, indien de mediator met een beroep op zijn geheimhoudingsplicht verzoekt een bepaalde vraag onbeantwoord te mogen laten, zijn beslissing dienaangaande moeten baseren op een afweging van het zwaarwegende maatschappelijke belang bij de waarheidsvinding in rechte en het belang dat wordt of de belangen die worden gediend met de geheimhoudingsplicht waarop de mediator zich beroept." Zie hiervoor onder 3.6.3 van voormelde uitspraak.

<sup>7</sup> De hier weergegeven test is daarvan de meest gangbare en terug te vinden in het boek "Verwijzen naar mediation", Praktijkgids voor een effectief mediationvoorstel, Sdu uitgevers, deel 3, 2de herziene druk 2008, ISBN 978-90-12-11744-9.

## PRAKTIJK

*kunnen worden opgelost*

*Het kan wellicht aanzienlijke (proces)kosten besparen*

*Nee, want*

*Ik vind het erg belangrijk dat de rechter zich over deze zaak uitspreekt*

*Een eerdere mediationpoging is mislukt en ik wil het niet nog eens proberen*

*Ik zie geen enkele mogelijkheid tot onderhandelen, omdat .....*

*Ik twijfel, want*

*Ik weet niet precies waar ik dan aan begin*

*Ik weet niet hoeveel ruimte er is om te onderhandelen*

*Ik vind het moeilijk om met de andere partij(en) om de tafel te zitten*

*Ik weet niet of de andere partij (en) wel wil(len) meewerken*

*Ik zie weinig mogelijkheden*

*Indien de invuller het bij "ja" eens is met een of meer van de genoemde argumenten dan leent de zaak zich voor mediation. Indien er echter wordt getwijfeld over het nut van mediation dan is het een goede zaak om eerst meer informatie aan te vragen.*

### De duur van een mediation

Hoe lang een mediation duurt is voornamelijk afhankelijk van de partijen zelf. In tegenstelling tot het voeren van juridische procedures zijn de partijen in het algemeen slechts afhankelijk van hun eigen agenda en die van de mediator. Mediation biedt partijen dan ook de mogelijkheid tot een maximale zelfsturing op de factor tijd. Een voorzichtige schatting van de gemiddelde doorlooptijd komt verder uit op ongeveer drie à vier maanden, met mediations aan de ene zijde die zich binnen enkele uren hebben opgelost en aan de andere zijde die ruim tien maanden duren.

### Aanwezigheid van derden bij een mediation

Het kan voor partijen nodig en of nuttig zijn indien er bij een mediation ook derden worden betrokken. Vaak gebeurt dit indien deze personen over specifieke kennis beschikken die nodig is om de mediation tot een goed einde te brengen dan wel dat een van de partijen bijvoorbeeld wil dat zijn advocaat of vakbondsraadsman ter ondersteuning bij de mediation aanwezig is en de andere partij daar geen bezwaar tegen heeft. Het spreekt voor zich dat zodra dit zich voordoet de betrokken partijen en de mediator hierover afspraken maken. Afspraken die onder andere zullen zien op de geheimhouding en de vertrouwelijkheid van wat wordt besproken en of overgelegd. Veelal zal dit gebeuren door de in te schakelen derde een expliciete geheimhoudingsverklaring te laten ondertekenen alvorens deze bij de mediation kan worden betrokken.

### Literatuur

Vanzelfsprekend betreft het bovenstaande deel slechts een samenvatting van de theorie. Voor de geïnteresseerde lezer met dorst naar meer zijn de volgende boeken een aanrader.

Groepsmediation, Dynamiek, procesontwerp en werkvormen, M. Thiebout, K. van Oyen, J.A.Th.M. de Waart, NMI Kennisreeks, Eerste druk 2008, ISBN 978-90-12-38080-5

Handboek mediation, A.F.M. Brenninkmeijer, H.J. Bonenkamp, K. van Oyen, H.C.M. Prein, Vierde druk, 2009, Sdu Uitgevers, ISBN 90-12-38230-4

De interne mediator, Interne mediation en beroepsethiek, F.P.M. Kousen, Masterserie Amsterdams ADR Instituut 2006, NMI Kennisreeks

Juridische aspecten van mediation, A.F.M. Brenninkmeijer, E. Schutte, J. Spierdijk, Effectieve geschiloplossing, Mediationreeks deel 4, Tweede druk, 2007, Sdu Uitgevers, ISBN 90-12-11745-6

Mediation in de praktijk, M.D. Vreugdenhil, 2005, Boom juridische uitgevers, ISBN 90-5454-569-0

Kennisboek mediation, J. van den Berge, 2009, Uitgeverij Stili Novi

Praktisch opgelost, mediation als methode voor conflictantering, J. van Bruggen, 1997, Sdu Uitgevers, ISBN 90-5409-1541

Verwijzen naar mediation, Praktijkids voor een effectief mediationvoorstel, M. Pel, Sdu uitgevers, deel 3, Tweede herziene druk 2008, ISBN 978-90-12-11744-9

## De toepassing van mediation binnen het ministerie van Defensie

### De mediationpool, werkwijze en samenstelling

De aanzet tot de vorming van een mediationpool is eind 2003 gegeven met het opzetten van een namenlijst van interne mediators. Het beheer van deze lijst is na diverse samenvoegingen en reorganisaties ondergebracht bij het Dienstencentrum Juridische Dienstverlening (JDV). Het aantal aanvragen bleef de eerste jaren van het bestaan van deze lijst beperkt, ofschoon er wel signalen waren dat er meer behoefte aan mediation zou bestaan mits het anders zou worden opgezet. Er zou gewerkt moeten worden aan een grotere bekendheid en aan een betere inbedding en structuur van de mediationpool. Begin 2006 is met deze inzet daarop de start gegeven om mediation verder te professionaliseren.

### De pool van interne mediators

Binnen het ministerie van Defensie wordt er in beginsel bij een mediationaanvraag gewerkt met interne mediators. De toelating tot de mediatorspool gebeurt daarbij op eigen verzoek. De vereisten om toegelaten te worden zijn dat de medewerker een vast dienstverband heeft, dat er ruimte is in het formatiebestand van de pool en dat de medewerker als mediator geregistreerd is bij het Nederlands Mediation Instituut (NMI)<sup>8</sup>. Het stellen van aanvullende selectiecriteria om deel te kunnen uitmaken van de pool, zoals certificering, is niet nodig gebleken. Het hebben gevolgd van de basisopleiding, het onderhouden van de technieken en vaardigheden, een sterke gemotiveerdheid en niet in de laatste plaats kennis van de organisatie is voldoende. Verder verricht de interne mediator zijn eerste mediations veelal als co-mediator van een ervaren mediator en wordt zo mogelijke onervarenheid ondervangen.

<sup>8</sup> Door te kiezen voor registratie bij het NMI dienen de mediators te voldoen aan de door het NMI gestelde strenge kwaliteitscriteria en dienen de mediators te handelen volgens de richtlijnen van het NMI. In deze richtlijnen staat onder meer dat de NMI mediators een geheimhoudingsplicht hebben en onafhankelijk, neutraal en voortvarend moeten optreden. Met de registratie is daarnaast gewaarborgd dat de mediator onderworpen is aan een onafhankelijk tuchtrecht voor mediators. Verder kan men bij het NMI terecht met allerlei vragen over mediation of klachten over de mediators. Het internetadres van het NMI is [www.nmi-mediation.nl](http://www.nmi-mediation.nl).

Het optreden als interne mediator is een nevenfunctie en wordt niet apart betaald. Defensie betaalt de kosten van de NMI registratie en voorziet in door het NMI erkende interne trainingen ten behoeve van de verplichte permanente educatie. Naast het behaalde kostenbesparingsvoordeel heeft het organiseren van interne opleidingen het voordeel dat het op de mediationpool toegesneden maatwerk is. Als vanuit de mediationpool blijkt dat aan bepaalde aspecten in de vorm van opleidingen aandacht moet worden besteed, dan kan daar meteen voor worden gezorgd. Goed voorbeeld hiervan is de opleiding over mediation tussen meerdere partijen naar aanleiding van de sterke toename van deze mediations in 2008. Alle andere benodigde faciliteiten, zoals het ter beschikking stellen van locaties, worden verder ook door Defensie verzorgd.

## Omvang

Op dit moment bestaat de pool uit twintig mediators. De verwachting is dat dit aantal in 2009 zal worden uitgebreid naar 25. De toegenomen vraag en zwaarte liggen daaraan ten grondslag. Daarnaast is de uitbreiding verklaarbaar doordat de pool zal worden versterkt met drie mediators van een tot op heden niet in de pool vertegenwoordigd krijgsmachtdeel. Bij het samenstellen van de mediationpool wordt namelijk gestreefd naar een landelijke spreiding over de verschillende defensieorganisaties en naar een evenwichtige verhouding burger-militair en man-vrouw.

## Het gebruik van een externe mediator

Naast het gebruik van de interne mediationpool wordt er in specifieke situaties ook gebruik gemaakt van externe mediators. Het betreft dan situaties waarin de interne mediationpool overbelast dreigt te raken of situaties waarbij daarom wordt gevraagd en het geschil de inzet van een externe mediator daarbij tevens rechtvaardigt. De externe mediators zijn daarbij vrijwilliger en verrichten de mediations eveneens zonder kosten in rekening te brengen. Veelal betreft het gekwalificeerde mediators uit andere ministeries die graag inspringen, ook al omdat zij het een uitdaging vinden om een mediation bij een ander ministerie te doen. Het spreekt verder voor zich dat deze externe vrijwilligers ook voor de opleidingsdagen van de interne pool worden uitgenodigd en zo de door hun benodigde permanente educatie punten kunnen behalen. Bij de inzet van een externe mediator wordt er rekening gehouden met het aspect dat deze de Defensie organisatie minder goed kent en wordt er meestal gebruik gemaakt van een co-mediator uit de interne pool om dit te ondervangen.<sup>9</sup>

## De conflicten waarvoor mediation wordt aangevraagd

Het merendeel van de mediationaanvragen betreft de klassieke arbeidsconflicten tussen medewerkers onderling dan wel tussen medewerker en leidinggevende. Het zijn van een hiërarchische organisatie levert daarbij voor de toepassing van mediation geen problemen op. De meeste arbeidsconflicten gaan immers over communicatie en bejegening en zijn bij uitstek geschikt om via mediation op te lossen. Klachtgerelateerde conflicten zijn de afgelopen twee

<sup>9</sup> Co-mediation is het gebruik van meerdere mediators tijdens een en dezelfde mediation en is goed bruikbaar bij een conflict dat specifieke kennis vereist naast kennis over mediation.

jaar goed geweest voor ongeveer twee aanvragen op jaarbasis, ook hier speelde de communicatie en bejegening een rol. Op het gebied van medezeggenschap speelt mediation thans een heel bescheiden rol. Het aanbieden van een mediator aan partijen was bij de eerste aanvraag in deze categorie al voldoende om - zonder mediator – in onderling overleg tot een oplossing te komen.

## Voorlichtingsmateriaal

De algemene informatie over mediation is voor defensiemederkers vrij toegankelijk op de intranetsite van JDV. Daarnaast is er op aanvraag bij JDV een voorlichtingspakket beschikbaar. Onderdeel van dit pakket zijn de folder 'Conflict? Kan mediation een oplossing bieden?', De gids voor de interne mediator, een fiche met enige algemene wetenswaardigheden over mediation en een zelftest. In aanvulling op deze informatie wordt er met regelmaat ook voorlichting gegeven over mediation aan specifieke doelgroepen. Veelal betreft dit P&O-functionarissen, vertrouwenspersonen en stafadjutanten. Kortom doelgroepen die als een spin in het web vaak als eerste signalen ontvangen over het ontstaan van conflicten en daardoor partijen meteen kunnen wijzen op de mogelijkheden van mediation.

## De wijze van aanvragen en afhandeling

Bij de opzet van mediation is ervoor gekozen om de wijze van aanvragen zo eenvoudig mogelijk te houden. Eventueel door tussenkomst van een derde, waaronder bijvoorbeeld de commandant, P&O-functionaris, vertrouwenspersoon, stafadjutant, raadsman, etc., kunnen partijen JDV benaderen met het verzoek om een mediator te leveren. De aanvraag zal vervolgens door de bij JDV werkzame coördinator van mediation in behandeling worden genomen. Dit betekent dat door de coördinator contact wordt opgenomen met beide partijen. Dit om bij partijen de bereidwilligheid tot mediation te toetsen, eventuele vragen van partijen te beantwoorden en een duidelijke omschrijving van het geschil te krijgen. Voor zover er sprake is van een lopende bezwaar-, beroeps- of klachtenprocedure neemt de coördinator daarnaast contact op met de behandelaar van deze procedure met het verzoek om aan belanghebbenden te berichten dat de procedure hangende de mediation wordt opgeschort. De aanvraag wordt vrijwel gelijktijdig anoniem en onder vermelding van de plaats en een korte omschrijving in de interne en externe pool van mediators uitgezet. Aan de hand van de op dat moment beschikbare mediators wordt daarop maatwerk toegepast door de mediator te selecteren die het meest op de zaak is toegesneden. De coördinator doet vervolgens een stap terug en laat het proces en de mediation verder aan de mediator over. De coördinator, zelf ook NMI mediator, is echter wel beschikbaar voor de mediator voor eventuele vragen. Na afronding van de mediation ontvangt de coördinator daarover ten slotte bericht van de mediator. Het is verder aan de mediator en de partijen om zorg te dragen voor een verdere communicatie en afhandeling van de bereikte resultaten.

## De kosten van de mediation voor partijen

Doordat aan de partijen geen kosten in rekening worden gebracht voor de inzet van de mediator zijn de kosten van de mediation voor de partijen beperkt. Mediation is wat dat betreft voor de partijen als gratis te kwalificeren. Ook hier is dus voor partijen een drempel weggenomen. Voor zover partijen reis- of verblijfkosten maken kan worden volstaan met de mededeling



dat het bijwonen van de mediation dienst is en daardoor op dienstreisbasis kan geschieden. Eventuele bijstandskosten voor het gebruik van een advocaat of raadsman komen overigens wel voor eigen rekening van de partijen.

### Toelichting op de cijfers

Er is duidelijk sprake van een sterke groei van het aantal mediationaanvragen van 2006 naar 2007 en een zekere stabilisatie van 2007 naar 2008. Gelet op het steeds bekender worden van mediation als oplossings- en managementinstrument en gelet op het verkennen van de inzet van mediation bij andersoortige conflicten dan arbeidsconflicten is de verwachting dat de vraag naar mediation uiteindelijk zal toenemen.

Binnen het CDC, na de landmacht het grootste onderdeel van Defensie, vinden de meeste mediations plaats. De achtergrond hiervan is dat mediation als managementinstrument binnen CDC meer bekendheid geniet. Zo is er in het begin van de mediationpool binnen CDC meer voorlichting gegeven over mediation en werken er bij CDC relatief meer interne mediators, die allemaal als ambassadeur voor mediation fungeren. Gelet op de voorlopige cijfers van 2009 valt op dat de lijst nu wordt aangevoerd door het grootste krijgsmachtdeel en dat de aanvragen voor mediation wat meer evenredig zijn verdeeld.

	2006 <sup>10</sup>	2007 <sup>11</sup>	2008 <sup>12 13</sup>	2009 <sup>14</sup>
KL	3	8	5	12
KLu	2	5	6	2
KM	2	3	2	2
KMar	3	10	4	4
CDC	10	20	22	7
BS	-	1	6	2
DMO	-	4	3	1
Totaal	20	51	48	30

<sup>10</sup> In 2006 is er een keer gebruik gemaakt van een externe mediator en vonden er 5 co-mediations en 3 meerpartijenmediations plaats (met vier (1x) en drie (2x) partijen).

<sup>11</sup> In 2007 is er 7 maal gebruik gemaakt van een externe mediator en vonden er 11 co-mediations en 6 meerpartijenmediations plaats (met acht (1x), zes (2x), vier (1x) en drie (2x) partijen).

<sup>12</sup> In 2008 is er 14 maal gebruik gemaakt van een externe mediator en vonden er 8 co-mediations en 10 meerpartijenmediations plaats met elf (1x), tien (2x), acht (1x), zeven (1x), vijf (2x), vier (1x) en drie (2x) partijen.

<sup>13</sup> Voorlopige cijfers 2008 en 2009. Cijfers van 2009 zijn gemeten tot en met de tweede week van september.

<sup>14</sup> In 2009 is er vooralsnog 14 maal gebruik gemaakt van een externe mediator en vonden er 8 co-mediations en 6 meerpartijenmediations plaats (met zestien (1x), vijf (1x) en drie (4x) partijen).

## PRAKTIJK

Waarvan geslaagd	11	28	26	7
Gedeeltelijk geslaagd	-	-	2	
Niet geslaagd <sup>15</sup>	2	9	8	4
Nog in behandeling	-	-	2	15
Geen mediation <sup>16</sup>	7	14	10	4

### Kostenbesparingen

Hoeveel besparingen mediation voor Defensie oplevert is nog niet in kaart gebracht. Voor een mogelijke indicatie zal vooralsnog van bronnen buiten Defensie gebruik moeten worden gemaakt. Zo is er bijvoorbeeld het rapport "Kosten en Kansen", een onderzoek naar individuele arbeidsconflicten binnen de Nederlandse politie". In dit rapport worden de kosten van een arbeidsconflict voor de politieorganisatie in een vijftal verschillende gestileerde situaties berekend<sup>17</sup>. De kosten van een conflict variëren daar van € 9.400 in situatie 1 tot en met € 84.100 in situatie 5. Navraag over ervaringen op dit gebied bij het Ministerie van Justitie heeft verder opgeleverd dat de kosten van een "goed" conflict (inclusief alle bijkomende kosten) al snel rond de € 50.000,- liggen.<sup>18</sup> De verwachting is dat dit voor Defensie niet veel anders zal zijn.

### Het geheim achter het succes

Het geheim achter de met mediation behaalde successen zijn in eerste instantie de mediators uit zowel de interne als de externe pool. Door hun enthousiasme over mediation en hun inzet tijdens de mediations fungeren zij als ambassadeurs voor de toepassing van mediation. Allen hebben daarbij dezelfde positieve houding. En het moet gezegd dat het begeleiden van de partijen bij het weer oppakken van hun eigen verantwoordelijkheden energie geeft aan alle

<sup>15</sup> "Niet geslaagd" betekent dat de mediation na aanvang is gestaakt. De achterliggende reden hiervoor over de weergegeven jaren zijn het te groot zijn van de kloof en het toch ontbreken van voldoende commitment.

<sup>16</sup> "Geen mediation" betekent dat er wel een aanvraag is gedaan maar dat de mediation om diverse redenen niet heeft kunnen plaatsvinden. Veelal is er bij dergelijke zaken al wel een intake gesprek geweest. Afgezet naar de betreffende 7 zaken over 2006 lag de reden van het niet doorgaan bij 3 zaken in het ontbreken van de wil bij een van de partijen, was bij 2 zaken mediation niet het juiste middel en waren partijen er bij 1 zaak zelf weer in geslaagd met elkaar in gesprek te komen. Afgezet naar de betreffende 14 zaken over 2007 lag de reden van het niet doorgaan bij 8 zaken in het ontbreken van de wil bij een van de partijen. Daarnaast waren partijen er bij 4 zaken in geslaagd om weer zelfstandig met elkaar in gesprek te raken waardoor de behoefte aan mediation niet meer aanwezig was. In de overige 2 zaken was een strafrechtelijk traject dan wel een te ver geëscaleerd zijn de achterliggende reden. Afgezet naar de 10 gemeten zaken van 2008 lag de reden van het niet doorgaan bij 7 zaken in het ontbreken van de wil bij een van de partijen en waren bij 3 zaken partijen er zelf weer uit gekomen. Afgezet naar de 4 gemeten zaken van 2009 lag de reden van het niet doorgaan bij 3 zaken in het ontbreken van de wil bij een van de partijen en waren partijen bij 1 zaak er zelf in geslaagd om een oplossing te vinden.

<sup>17</sup> Voor het bepalen van de kosten van het conflict is de tijdsduur van belang en daarmee het verloop en de wijze waarop het conflict wordt beëindigd. De vijf gestileerde situaties zijn. 1. Het conflict wordt beëindigd door een succesvolle interventie; 2. Het conflict leidt direct tot een bezwaarschrift en tot een oplossing; 3. In eerste instantie is er een niet succesvolle interventie, daarna volgt een bezwaarschrift en mondt dan uit in een oplossing; 4. Het conflict leidt direct tot een bezwaarschrift, gevolgd door een verdere escalatie van het conflict; 5. In eerste instantie is er een niet succesvolle interventie, gevolgd door een bezwaarschrift en een verdere escalatie van het conflict.

<sup>18</sup> Dit bedrag van rond de € 50.000,- euro is verkregen door het op [www.mediationworks.com](http://www.mediationworks.com) gratis beschikbare programma genaamd "The Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict". Met behulp van de gemiddelde loonsom kan een organisatie met dit programma uitrekenen wat een conflict kost.

## PRAKTIJK

betrokkenen. Het geheim achter de toepassing van mediation bij Defensie ligt verder in de structuur, lage drempel en de eenvoud. Een mediation is aan te vragen zonder ingewikkelde verrekenbedingen en gewoon gratis als extra managementinstrument enerzijds en als extra service naar het personeel anderzijds. De organisatie van de pool is daarop ook afgestemd en zeer pragmatisch. Doen wat werkt en dat doet de mediationpool dan ook.

---

# Militair Rechtelijk Tijdschrift

Jaargang 104 - 2011

Aflevering I

## IN DIT NUMMER

### Bijdragen

*F.N.J. Jansen*, De Kustwacht voor de Nederlandse Antillen en Aruba.

*P. Verkroost* en *M.D. Fink*, Juridische aspecten van de Nederlandse deelname aan anti-piraterij operaties rondom de Hoorn van Afrika.

*Jacob van den Berge*, Mediation binnen Defensie, het geheim achter een succes.

### Strafrechtspraak

*Rb Ah*, Verduistering door militair: in dienstbetrekking?

*Vzngnr DH*, (Voorlopige) onzorgvuldigheid.

*Rb DH*, Zwaffelen is ontslagwaardig wangedrag.

### Wetgeving

Wetgevingsoverzicht