

De mediator als ondernemer

Over vraag en aanbod

Inleidende samenvatting.

In 2004 schreef ik een artikel over kwantiteiten in mediation¹. De lezing van Maurits Barendrecht tijdens het NMI/NMv Congres 2010 herinnerde mij aan die inspanning. Vandaar de gedachte aan een tweede artikel op basis van cijfers. Ik legde in januari 2011 een concept voor aan deskundigen en mediators. Hun reacties waren meer dan bemoedigend. Tegengesteld echter werkte het nieuwe NMI-beleid op mij uit, een beleid gericht op zowel de sluiting van de bestaande twee mediatorsregisters als de invoering van een nieuw register per 1 januari 2012 (zie verder §1). Ik legde het concept weg. In september pakte ik het voor herziening weer op: het cijfermateriaal lijkt mij te waardevol. Voor dit artikel is mijn belangrijkste informatiebron het in opdracht van het Nederlands Mediation Instituut (NMI) door Stratus vervaardigde rapport "De stand van Mediation in Nederland" d.d. 16 april 2010. Een document waarvan de waarde m.i. groter is dan de aandacht die het kreeg.

In 2009 vonden 50.000 mediations plaats door NMI en niet-NMI mediators (§2). Dit aantal kan groeien tot 80.000 per jaar, misschien meer. Mediation is de succesvolste vorm van geschiloplossing na het zelf oplossen door partijen en na de gerechtelijke procedure. Mediation blijft echter een kleine markt. Belangrijke groeibeperkende factoren zijn de primaire keuze, de favoriete beslissingsmethode en concurrentie door andere personen, beroepsgroepen en organisaties (§3). Hoog efficiënte fulltime mediators kunnen gemiddeld een omzet behalen van € 167.958,- excl. BTW (§4). Indien jaarlijks het aantal mediations blijft stijgen, dan zal er in de praktijk in de komende jaren werk zijn voor 1200 tot 1500 'gewone' fulltime en parttime mediators. Zij zullen minimaal respectievelijk 40 dan wel 20 mediations per jaar moeten doen om mediation en zichzelf een toekomst te geven. Bij die aantallen zetten zij (prijsspeil 2009) gemiddeld € 53.320,- excl. BTW respectievelijk gemiddeld € 26.666,- excl. BTW om (§5). Cliënten zoeken voor hun geschil naar mediators met inhoudelijke kennis en veel ervaring. De markt (en mediation) heeft baat bij meer concurrentie tussen mediators en (tussen) hun organisaties (§6 en §7). Door concurrentie kunnen bij voorbeeld ervaring, inhoudelijke kennis en specialisaties voor de markt aan zichtbaarheid winnen. Die innovaties, al of niet in (aanvullende) titels vormgegeven, heeft mediation voor haar toekomst nodig; marketing helpt pas als men zijn of haar (deel-)markt helder voor ogen heeft (§8). De individuele mediator staat nu, in 2011, voor belangrijke beslissingen als het gaat om de toekomst van zijn of haar eigen praktijk. Naast het nieuwe NMI register is er ruimte voor bijvoorbeeld een register dat hogere eisen stelt aan mediators dan het NMI doet (§9).

Huib Sprangers,
september 2011.

Ir. H. F.A. Sprangers (1949) is oud-ondernemer. Hij was tussen 1999 en 2005 voorzitter van de Vereniging Bouwmediators.nl en haar rechtsvoorganger NMI Groep Bouw. Daarnaast was hij rond de eeuwwisseling actief voor de Regio NMI Mediators Haaglanden, voor wie hij een samenwerking met de Kamer van Koophandel realiseerde, en in dezelfde periode grondlegger, medeoprichter en vervolgens eerste voorzitter van de Nederlandse Mediatorsvereniging (NMv; 2000-2008). Hij is sinds 2008 erevoorzitter van de NMv en zat van oktober 2009 tot juli 2011 namens de NMv in het NMI bestuur. Voordien was hij van 2002 tot 2009 lid van het (inmiddels opgeheven) Algemeen Bestuur van het NMI. Van 2005 tot medio 2011 was hij voorzitter/coördinator van het Centraal Mediators Beraad, een informele samenwerking tussen NIP sectie mediation (psychologen), NMv, NVvMA (advocaten), vFAS (familierecht) en VMSN (notarissen). Dit artikel schreef hij op persoonlijke titel, met dank aan hen die het eerste concept van januari 2011 van commentaar voorzagen.

¹ Tijdschrift voor Mediation, 2004, nr 2

§ 1 Over één soort mediator.

Eind 2009 wilde, aldus Stratus, 'ruim de helft' van alle NMI geregistreerde mediators en 'ongeveer tweevijfde' van alle NMI gecertificeerde mediators het systeem van twee vormen van registratie handhaven. Voor één vorm van registratie koos toen 'ruim een vijfde' van de NMI geregistreerde en 'ruim een kwart' van de NMI gecertificeerde mediators². Dit resultaat is indicatief voor alle ca 4500 NMI mediators, waarvan 818 gecertificeerd en 3748 geregistreerd zijn. De NMv enquête van oktober 2010, die (bij duizend NMv leden³) een respons kende van ruim 45%, leerde dat 18% van de NMI gecertificeerde mediators (een daling van ruim 7%!) en 23% van de NMI geregistreerde mediators staat achter het inmiddels gekozen systeem van één soort mediator. Het nieuwe NMI register voorziet niet in een behoefte van de mediators.

De NMv populatie van NMI gecertificeerde mediators vormt 61% van alle NMI gecertificeerde mediators⁴ en de score mag men dus indicatief voor het gehele bestand van gecertificeerde mediators noemen. De daling is waarschijnlijk het gevolg van het vervangen van de gecertificeerde mediator door de registermediator. Bij de geregistreerde mediators toont de NMv populatie vergeleken met het totale aantal NMI geregistreerde mediators een zware oververtegenwoordiging van de praktiserende NMI geregistreerde mediator (ten opzichte van de *niet* praktiserende NMI geregistreerde mediator). De score van 23% is daardoor moeilijk te vergelijken met de op zich al vage Stratus score van 'ruim 20%'.

Tabel 1 Mediators over één soort mediator.

1 soort mediator?	Stratus/NMI, eind 2009	NMv, eind 2010
Gecertificeerd: ja, ik wil 1 soort.	Ruim 25%	18%
Geregistreerd: ja, ik wil 1 soort.	Ruim 20%	23%

§ 2 In 2009 ... 50.000 mediations.

Het NMI schreef eind 2010 de mediator met kengetal M 10.000 in⁵. Aangezien er ca 4.500 mediators in het NMI bestand zitten⁶, verlieten in de afgelopen vijftien jaar dus ca 5.500 mediators het NMI bestand. In 2009 deden de 4.500 NMI gecertificeerde en NMI geregistreerde mediators gezamenlijk in totaal 47.300 mediations, om precies te zijn: tussen de 39.500 en de 55.100⁷. Geeft het ook het totaal aantal mediations in Nederland in 2009 weer? Het antwoord is zonder onderzoek toch eenvoudig: nee. Er zijn namelijk buiten het NMI om ook andere mediators actief, om te beginnen een aantal van de uitgetreden NMI mediators. Daarnaast zijn er mediators actief die zich nooit bij het NMI hebben aangemeld, die bij voorbeeld mediator zijn bij het NIP of die zich na hun opleiding bij geen enkele organisatie hebben aangesloten (zo zij al een opleiding genoten). In dit artikel ga ik uit van 50.000 mediations in 2009, waarvan minimaal 80% voor rekening van NMI mediators komt. Mediation is daarmee in Nederland de succesvolste vorm van ADR⁸! De geschillencommissies bij voorbeeld, een ander succesvol fenomeen, ontvingen in 2009 14.961 (14.515 + 446) aanvragen waarvan er 10.838 (10.483 + 355) in behandeling konden worden⁹.

² De stand van mediation in Nederland, Stratus 16 april 2010, in opdracht van het NMI, blz. 27.

³ De NMv telde begin december 1014 leden.

⁴ Id, tabel 12.

⁵ De huldiging van die persoon vond plaats tijdens het NMI/NMv Congres 2010.

⁶ Id, figuur 2.

⁷ Id, tabel 5. **Meer dan de helft van dit aantal kwam voor rekening van de 818 gecertificeerde mediators.** De overige kwamen voor rekening van de 3748 geregistreerde mediators (zie verder §4 en §5).

⁸ Alternative Dispute Resolution, een verzamelwoord voor geschiloplossing buiten de gerechten om.

⁹ Jaarverslag 2009 Stichting Geschillencommissies voor Consumentenzaken, blz. 24 en Jaarverslag 2009 Stichting Geschillencommissies voor Beroep en Bedrijf, blz. 10.

§ 3 Op weg naar 80.000 mediations per jaar?

Hoe groot is potentieel de markt voor mediation? Het Stratus rapport dwingt tot bescheidenheid. Van de personen die een geschil hadden, verklaarde 62% bekend te zijn met mediation en van hen koos 4% voor mediation¹⁰. Beschouw ik die 62% als een groep op zich (namelijk: het totaal van alle personen die een geschil hadden en verklaarden bekend te zijn met mediation) dan tekent zich het volgende af. 94% van hen¹¹, heeft desondanks niet voor deze manier van geschiloplossing gekozen. 82% van hen verklaarde het niet overwogen te hebben; 12% overwoog het wel maar koos er niet voor; de rest, 6%, schakelde een mediator in¹². Dit is een helder teken van de markt: er zijn grenzen aan de behoefte aan mediation. Een verklaring leest u direct na tabel 2. Overigens leidt die verklaring tot een opgewekter inzicht in de populariteit van mediation.

Het hiervoor genoemde percentage van 62% ligt op een ontwikkelingslijn. De Mediation Monitor 2005-2008, een uitgave van het WODC, spreekt bij de verwijzingsvoorziening, als het gaat om het jaar 2008, bij partijen met een geschil over een bekendheid met mediation vooraf van 50% (blz. 81). De bekendheid vooraf varieerde van 41% bij natuurlijk personen tot 87% bij bestuursorganen. Bij rechtspersonen lag de bekendheid vooraf op 57%.

Tabel 2 De behoefte aan mediation.

<i>Personen met een geschil en bekend met mediation</i>	
Van hen overweegt mediation, maar kiest anders.	12%
Van hen kiest voor mediation.	6%
Van hen neemt mediation niet in overweging.	82%

Waarvoor kiezen personen met een geschil dan wel? Ik verwijs naar een onderzoek van het WODC genaamd: Geschilbeslechtingsdelta 2009. Wat blijkt: wie een conflict heeft schakelt vaak niemand in! Bij onderzoek onder burgers bleek dat 6% van hen die met een potentieel juridisch probleem kampen, besluit om niets te doen. 42% lost het probleem onder eigen regie op, zonder advies en zonder de hulp van deskundigen. 52% van hen benadert direct of in tweede instantie een deskundige voor advies of hulp¹³. Op wie die instanties en deskundigen zijn, kom ik later terug.

Tabel 3 Primaire keuze.

<i>Personen met een geschil</i>	2009
Doen niets om het geschil op te lossen.	6% (was 9,2% in 2003 ¹⁴)
Lossen het geschil op onder eigen regie.	42% (was 45,3% in 2003)
Roepen direct of in tweede instantie advies of hulp in.	52% (was 45,2% in 2003)

Als men de gegevens van Stratus en WOC combineert dan is het duidelijk dat van de eerder genoemde 62% uit het Stratus onderzoek een aantal personen besloten heeft niets aan het geschil te doen en een aantal personen het geschil onder eigen regie oplosten (zie tabel 3). Zij komen dus nooit bij mediation uit. De personen die advies of hulp inriepen, en daardoor bij mediation kunnen uitkomen, vormden bij WODC

¹⁰ Id. tabel 21.

¹¹ Idem, maar dus teruggerekend naar 100%.

¹² Id.

¹³ Geschilbeslechtingsdelta 2009, WODC, figuur 1, blz. 82.

¹⁴ Geschilbeslechtingsdelta 2003, WODC, tabel 4.6.

52% van het totaal. Bij Stratus zou dit in dezelfde verhouding 32% van de 62% zijn. Dit zijn de personen die om mediation *kunnen* vragen. Zetten wij de 4% (van de 62%) die voor mediation koos af tegen de berekende 32%, dan zien wij dat van de personen die een geschil hebben en daarvoor direct of tweede instantie advies of hulp zoeken, **12% kiest voor mediation**. Dit percentage geeft m.i. een beter inzicht in de werkelijkheid dan de eerder genoemde 4%, maar ook die 12% definieert mediation als een nichemarkt (een kleine markt).

Het is interessant om een ander onderzoek naast de WODC bevindingen te plaatsen. Bij interactie-experimenten bleek dat 67% van de proefpersonen de volgende beslissingsmethode volgt (zie tabel 4).

Tabel 4 De favoriete beslissingsmethode.

1. Ik kies ervoor te wedijveren als ik weet dat de tegenstander besloten heeft te wedijveren;
2. ik kies ervoor te wedijveren als ik weet dat de tegenstander besloten heeft om samen te werken
3. ik kies ervoor samen te werken als ik nog *niet* weet wat de ander *heeft gedaan*.¹⁵

Deze beslissingsmethode werpt een bijzonder licht op de betekenis van het BAZO¹⁶, indien het BAZO bij de andere partij inhoudelijk onbekend is (maar men wel van het bestaan weet). Het is dan iets wat de andere partij *heeft (gedaan)* en jij niet weet: 67% kiest dan voor samenwerken. De waarde van transparantie binnen mediation kent dus grenzen; transparantie is niet "altijd en overal" waardevol. De favoriete beslissingsmethode geeft tevens een reden aan de veel voorkomende neiging van de andere partij in het conflict om een aanbod tot mediation af te slaan (de keuze voor wedijveren bij een aanbod tot samenwerken). Zij verklaart ook waarom partijen het aan de ander voorstellen van mediation als een zwakgebod kunnen zien (het stopt het wedijveren van de ander niet en dan kiest men liever voor wedijveren). Er is echter een tegendraads perspectief mogelijk en daar kom ik nog op terug.

Wie zijn de deskundigen tot wie men zich wendt indien men voor advies of hulp kiest? Het is bij het WODC een hele lange en gevarieerde lijst van instanties en beroepsgroepen, waarin weinigen domineren. U treft er op aan: vakbonden, verzekeraars, advocaten en andere juridische hulporganisaties, maar ook de politie, kerken, maatschappelijk werk en politieke partijen. De weinigen die licht domineren zijn de advocaten (11,3%), rechtsbijstandverzekering (10,9%), vakbonden en beroepsverenigingen (8,6%), het Bureau voor Rechtshulp/Juridisch Loket (8,6%) en de politie (6,4%)¹⁷.

Het Stratus onderzoek toont een meer helder beeld¹⁸.

- Bij familie en relatie problemen treden als geraadpleegde deskundigen nadrukkelijk kennissen of familie (31,1%) en de mediator (20,3%) naar voren.
- Bij geschillen met de werkgever scoren vooral de vakbonden (35,2%), advocaten (14,8%) en de rechtsbijstandverzekering (14%). Mediation reikt tot 5,5%, vijfde achter 'vertrouwenspersonen op het werk' (9%).
- Bij geschillen met de overheid gaat het om advocaten (22%), rechtsbijstandverzekering (18%), het Juridisch Loket (13,4%) en

¹⁵ Onvermijdelijke illusies, Massimo Piattelli Palmarini, bladzijde 111.

¹⁶ Beste Alternatief Zonder Overeenkomst.

¹⁷ Geschilbeslechtingdelta 2009, WODC, tabel 29.

¹⁸ Stratus rapport, tabel 27.

rechtkundige adviesbureaus (9,9%). Mediation (2,7%) eindigt hier zesde achter de vakbonden (4,8%).

- Bij geschillen met leveranciers staat de rechtsbijstandsverzekering bovenaan (20,1%), gevolgd door consumentenorganisaties (18,2%), de advocaat (16,1%) en de geschillencommissies (15,1%). Mediation (4,3%) eindigt hier vijfde achter het Juridisch loket (5,4).

Zowel de primaire keuze (tabel 3) als de favoriete beslissingsmethode (tabel 4) als de hierboven beschreven lijst van met mediators concurrerende personen, beroepsgroepen en organisaties, zullen jaarlijks het aantal mogelijke mediations beperken. Ik kom nu terug op het aangekondigde tegendraadse perspectief. Tegelijkertijd werpen de primaire keuzen en de favoriete beslissingsmethode een ander licht op *verplichte* mediation. Verplichte mediation kan enkele van de beschreven mechanismen doorbreken en daardoor voor mediation een extra segment van de conflictmarkt openen. Ik behandel dit punt in §8 (over innovaties).

Er zijn grenzen aan de groei van mediation, maar hoeveel groei zit er nog in het vat? 60% van de markt, *wel* of *geen* geschil hebbend, kent mediation¹⁹ en die bekendheid leverde in 2009 50.000 mediations op. Kunnen we de bekendheid opschroeven tot 100% dan kan het aantal mediations dus groeien tot 80.000, zo stelde Maurits Barendrecht in zijn eerder genoemde lezing. Gegeven de heldere gedachtegang en mijn eigen hierboven beschreven onderzoeken ben ik geneigd om hem te volgen. Die groei bereikt men niet door méér collectieve marketing (denk aan het NMI), wat velen als vaststaand aannemen, maar door innovaties en meer concurrentie tussen mediators en (tussen) hun organisaties. Ik kom daar in §6, §7 en §8 op terug.

§ 4 Wat zetten mediators om?

In 2009 deden de gecertificeerde mediators gemiddeld 30 mediations per jaar²⁰, waarmee zij gemiddeld € 40.000,- verdienden²¹. Dit is gemiddeld € 1333,- per mediation. Bij een gemiddeld uurtarief van € 155,- excl. BTW levert dit 8,6 betaalde uren per mediation op.

Stratus geeft niet aan of het gemiddelde uurtarief inclusief of exclusief BTW is. In 2008 onderzocht ik echter het uurtarief van mediators werkzaam voor de gerechten²². Dit onderzoek leverde een uurtarief op dat weinig verschilde van 184,45 (het gemiddelde tarief van € 155 plus 19% BTW). Ik kwam uit op € 188,27. Volgens de Raad voor Rechtsbijstand hanteren 'haar' mediators als gemiddeld uurtarief € 180 inclusief BTW²³. Ook dit wijst richting € 155 per uur exclusief BTW. Ik neem dus aan dat het opgegeven uurtarief van € 155 exclusief BTW is.

De 8,6 uur gemiddeld per mediation (bij gemiddeld 30 mediations) is strijdig met de opgave van de mediators zelf, die zeggen *wekelijks* 12,1 uur aan mediation te besteden²⁴. Het verschil is veel te groot en daardoor onverklaarbaar. Wellicht zegt het niet *meer* dan: niet alle uren worden betaald.

Er zijn verklaringen voor niet-betaalde uren. In de eerste plaats zijn er mediators die een intakegesprek niet in rekening brengen. Van meer belang is waarschijnlijk dat mediations in het kader van de rechtsbijstand gelimiteerd zijn tot acht betaalde uren en veel mediators de benodigde extra tijd, waar

¹⁹ Idem, tabel 20.

²⁰ Id, tabel 6. Geregistreerde mediators deden in 2009 gemiddeld zes mediations per jaar.

²¹ Id, tabel 7.

²² NMv Nieuwsbrief, juni 2008.

²³ Website Raad voor Rechtsbijstand, 2010.

²⁴ Stratus, tabel 13.

vooral familiemediation²⁵ om vraagt, voor eigen rekening nemen. De Raad voor Rechtsbijstand stelt dat de waarde van haar urensysteem vooral tot uiting komt bij wie jaarlijks veel mediations doet. Wie veel mediations doet zal merken dat de mediations die weinig tijd kosten de mediations die om extra tijd vragen compenseren. Er zijn echter veel mediators die voor het compenserende effect te weinig zaken krijgen toegewezen. De Mediation Monitor 2005-2008 (WODC) had over het aantal uren dat een mediation duurt soelaas kunnen bieden, maar na doorlezing van de verschillende hoofdstukken kom ik niet veel verder dan dat mediations gemiddeld zes tot acht contacturen kennen (drie tot vier bijeenkomsten van ca twee uur). Daar komen dus nog de overige activiteiten bij (mails, telefoon, verslagen, overeenkomst e.d.). Ik denk dat negen tot elf uur de gemiddelde duur van een mediation zou kunnen zijn.

Om de ondernemende mediator uit te dagen, heb ik me de volgende vraag gesteld. Hoeveel mediations kan een effectief opererende fulltime werkende mediator per jaar doen? Ik ga uit van 40 weken per jaar en van 36 werkuren per week. Ik reken wekelijks 9 uur aan acquisitie, intake, boekhouding, overige administratie, scholing, reizen en zo voorts²⁶, en ik stel de gemiddelde duur van een mediation op 8,6 uur. Bij 3,1 mediations per week²⁷ levert een jaar 126 mediations op. Om het ondernemerschap van mediators verder te schragen, heb ik het volgende berekend. Voor de voorziene 80.000 mediations zullen we 635 van dergelijke mediators nodig hebben. Zij behalen gemiddeld per jaar een omzet van € 167.958,- (exclusief BTW). Om het netto-inkomen te bepalen, dienen van dit bedrag te worden afgetrokken de kosten (zoals huur, accountant, verzekering, bijscholing) en de afschrijvingen, en van wat bij deze omzetten dan resteert gaat waarschijnlijk iets meer dan de helft naar de belasting.

Het valt u mogelijk op dat veel van het cijfermateriaal in deze paragraaf uitsluitend afkomstig is van de gecertificeerde mediators. Het cijfermateriaal van de geregistreerde mediators is helaas moeilijk te interpreteren. De groep geregistreerde mediators loopt uiteen van heel actief praktiserende mediators tot en met in het geheel niet praktiserende mediators. De cijfers lijden daar onder. De groep gecertificeerde mediators kent deze grote verschillen niet. Zij is aanzienlijk kleiner en homogener van aard. Ik ga er van uit dat wat geldt voor de gecertificeerde mediator ook geldt voor de praktiserende geregistreerde mediator. Er is geen reden om aan te nemen dat zij goedkoper zijn of sneller werken.

§ 5 Wat zetten mediators om (2)?

Helaas zijn er uit de praktijk geen gegevens over het aantal fulltime werkende mediators. Ze zijn er wel en de meerderheid van hen zal te vinden zijn in de groep mediators die jaarlijks meer dan 51 mediations doet²⁸. Daarvan zijn er 180, waarvan 106 gecertificeerde mediators (13%, zie figuur 3 van het Stratus rapport) en 74 geregistreerde mediators (2%, idem). Velen zijn dus parttime mediator.

Voor welk bedrag per jaar aan netto inkomsten wil en kan iemand blijvend parttime mediator zijn? Het is voor de vakbekwaamheid nodig om geregeld mediations te doen. Met 10 mediations behaalt een mediator een omzet van gemiddeld € 13.333,- (exclusief BTW) per jaar. Van dit bedrag moeten onder meer lidmaatschappen, de verplichte bijscholing en verzekeringen betaald worden. Ook moet worden afgelost op de gedane investeringen in ruimte, basisopleiding (eventueel basisopleiding plus specialisatieopleiding) en de opbouw van de praktijk (de jaren dat men nauwelijks mediations deed). Na deze handelingen en na aftrek van belasting blijft dan een bedrag over dat eerder wijst op een hobby dan op een beroep. Aan de norm van 10 mediations per jaar voldeden in 2009 in totaal (dus met inbegrip van hen die er veel meer dan 10 deden) ten minste 1078 mediators, waarvan 554 gecertificeerd en 524

²⁵ 43% van alle mediations door gecertificeerde mediators (figuur 4 rapport Stratus)

²⁶ Stratus toont in tabel 13 ruim 3 uur opleiding per week. We komen dan uit op 120 tot 150 uur scholing jaarlijks. Dit is ongeloofwaardig, zelfs inclusief reistijd, maar beter is er niet.

²⁷ $36 - 9 \text{ uur} = 27 \text{ uur}$; $27 \text{ uur gedeeld door } 8,6 \text{ is } 3,1$

²⁸ zie figuur 3 van het Stratus rapport.

geregistreerd zijn²⁹.

Hoeveel mediations volstaan dan wel? Ik denk aan 20 mediations per jaar. De omzet bij 20 mediations bedraagt gemiddeld € 26.666,- (exclusief BTW). Het is na aftrek van alle kosten en de belastingen geen vetpot maar als nevenactiviteit goed denkbaar (het minimumloon bedraagt bruto ongeveer € 17.000,- per jaar). In 2009 voldeden ten minste 645 mediators aan de norm van 20 mediations per jaar, waarvan 383 gecertificeerd en 262 geregistreerd zijn³⁰.

Terug naar de fulltime mediator: in 2009 deden ten minste 275 mediators meer dan 40 mediations (163 gecertificeerd en 112 geregistreerd). Bij 40 mediations hoort een omzet van gemiddeld € 53.320,- (exclusief BTW). Het lijkt mij dat daar ergens de ondergrens ligt voor een fulltime mediator, want inkomen is omzet *minus kosten*. Het bruto modaal inkomen bedraagt in 2010 € 32.500,-

Theoretisch kan een efficiënt werkende fulltime mediator 126 mediations per jaar doen (zie §4). In de (huidige) praktijk ligt dit aantal echter veel lager.

Voor de ondernemende mediator maakte ik een berekening. Hoeveel mediators hebben we praktisch gesproken in de nabije toekomst, bij 80.000 of meer mediations, nodig? Meerdere scenario's zijn denkbaar. Ik heb enkele ervan geprobeerd uit te werken, maar het blijft gissen. Mijn inschatting luidt: 1200 tot 1500 mediators, deels fulltime, deels parttime. Ik bespaar u mijn berekeningen, maar ik leg u wel enkele overwegingen voor.

- 1 Mediation heeft als beroep uitsluitend een toekomst als er voldoende fulltime en parttime mediators zijn die met mediation een serieus te nemen inkomen verdienen.
- 2 Elke fulltime en parttime mediator streeft naar een voldoende inkomen. Men probeert dus optimaal fulltime of optimaal parttime te zijn, wat eerder leidt tot minder dan meer praktiserende mediators.
- 3 Voor een fulltime mediator lijkt mij veertig mediations per jaar een minimum. Voor een parttime mediator kom ik uit op twintig mediations per jaar als minimum.
- 4 Indien er in de toekomst door innovaties méér mediations per jaar zijn dan de eerder geschetste 80.000, zullen mediators van parttime overschakelen naar fulltime. Dit verschijnsel is nu al waar te nemen.

Het genoemde aantal van 1200 tot 1500 mediators lijkt mij al bij al voorlopig voldoende om in de komende jaren de behoefte aan mediators te dekken, op voorwaarde natuurlijk dat jaarlijks het aantal mediations blijft toenemen.

Er zijn mediators die jaarlijks een tot vijf mediations doen. In 2009 in overvloed zelfs: 1686 geregistreerde mediators en 98 gecertificeerde mediators³¹ (naast nog een grote groep van geregistreerde mediators, bijna een derde van het totaal van 3748, die geen enkele mediation doet³²). Ik leg ter overdenking graag aan u voor: wie te weinig mediations doet loopt een extra risico op het maken van fouten. Deze groep zal uiteindelijk verdwijnen ofwel vanwege de geringe opbrengst aan inkomen ofwel vanwege door de eigen beroepsgroep genomen maatregelen ter bescherming van de kwaliteit. Dit laatste zien wij namelijk ook bij andere beroepen gebeuren.

Vanzelfsprekend zijn er mediators die uit een mediation meer inkomen halen dan ik hierboven schetste; denk aan mediators met een uurtarief van € 300 tot € 500 of mediators die vooral langdurige en arbeidsintensieve mediations doen. In de cijfers die ik in deze en in de vorige paragraaf gebruik is hun aandeel in de markt opgenomen, net zoals het aandeel van hen die een laag uurtarief hanteren of veel kortdurende mediations doen. Samen dragen zij bij aan het gemiddelde.

²⁹ Id. Ik gebruik de term ten minste omdat Stratus spreekt over 11-15, 21-30 en 41-50 mediations. Ik mis dus hen die precies 10, 20 en 40 mediations doen.

³⁰ Stratus, figuur 3.

³¹ Id, figuur 3.

³² Gecertificeerde mediators die geen mediations doen verliezen hun certificaat.

§ 6 Hoe kiest men een mediator?

Er zijn relatief veel statistieken over hoe de cliënt de mediator waardeert en maar weinig statistieken over hoe een cliënt bij een mediator komt. Over de eerste stap richting mediation kan echter weinig misverstand bestaan. De basisbehoefte van conflicteigenaren die direct of in tweede instantie advies of hulp zoeken, is: ik wil een oplossing voor mijn conflict en onder eigen regie lukt het niet of zal het, naar ik aanneem, niet lukken. Men zoekt dus de vaardigheden, de kennis en de structuur die *naar inschatting van de cliënt* hem of haar de meeste kans op succes biedt. Hoe ziet dit zoekproces er uit als het om mediation gaat?

Men zoekt, zo men bekend is met mediation, het meest zelf via internet (42%) dan wel via Google of een andere zoekmachine (28%)³³. Het idee kan afkomstig zijn van anderen, van wie het hoogst scoren: vrienden en bekenden (20%). Bij het selecteren³⁴ gaat het vooral om ervaring met de problematiek (63%) en kennis over de aard van het conflict (52%). Nabijheid (44%) en aanbeveling door derden (35%) spelen een kleinere rol, net als NMI registratie (27%). Een factor van volstrekt ondergeschikte betekenis is het man of vrouw zijn (4%).

Het WODC onderzoek levert op dat men bij mediation terecht komt op eigen initiatief (34%), via de andere partij (20%), via de werkgever (12%), dan wel via familie, vrienden of kennissen (4%). Het Bureau voor Rechtshulp/Juridisch Loket, advocaten en rechters dragen voor 10% mediations aan³⁵. De cijfers van WODC en Stratus wijken hier en daar af, maar ze tonen wel eendrachtig het belang van eigen initiatief (van de cliënt) en ze dwingen beide de mediator om na te denken over de feitelijke betekenis van doorverwijzers (als bemiddelaar tussen cliënt en mediator).

Mediators betreden met deze gegevens (en met hun uurtarief) het toernooiveld van de onderlinge concurrentie. Wilt u, mediator, zich onderscheiden van uw collega's dan is het blijkaar van belang goed vindbaar te zijn op het internet en daarbij voor uw cliënt zichtbaar te beschikken over aantoonbare ervaring met de problematiek en aantoonbare kennis over de aard van het conflict. Hoe meer van alles, des te beter. Zo denken uw cliënten, dus daarmee deelt u uw eerste slag aan uw concurrenten uit (die bij voorbeeld denken dat het voorgaande nonsens is). Wonen of werken uw cliënten in de buurt, werkt u voor de gerechten, zijn cliënten of collega's bereid u aan te bevelen ... dan beschikt u over extra voordelen in de concurrentiestrijd. Uw uurtarief is dan het laatste krachtige wapen. Het uurtarief wordt natuurlijk deels bepaald door de markt (familie-, bure- en arbeidsgeschillen zijn bij voorbeeld gevoelig voor lage tarieven), maar voor elke mediator geldt dat toepassing van moderne media (mediation on line e.d.) voor de cliënt een zinvolle innovatie kan zijn (minder uren aan mediation, minder reiskosten, minder vrij nemen van het werk, sneller proces, en z.). Innovaties behandel ik verder in §8.

En zo ben ik en passant teruggekeerd bij de nieuwe NMI registermediator voor wie drie mediations of "indien geen drie mediations verricht zijn" drie "bemiddelingen"³⁶ per jaar als maatstaf geldt. Het nieuwe register voorziet niet in een behoefte van de mediators zelf, ik liet het u zien (in §1), maar dus ook niet de behoefte van de markt. De markt vraagt om andere selecties, bij voorbeeld een selectie op basis van ervaring met de problematiek of een selectie op kennis van de inhoud van het conflict. Het is (geheel of gedeeltelijk) voor veel mediators oud nieuws. Zo vindt bij voorbeeld 55% van de gecertificeerde NMI mediators zowel een toelatingseis (tot het

³³ Id. tabel 25.

³⁴ Id. tabel 26.

³⁵ WODC 2009, blz. 138.

³⁶ Brief NMI aan mediators d.d. 30 juni 2011, brochure blz. 2 en blz. 5.

nieuwe NMI register) als een onderhoudseis van drie mediations per jaar te laag³⁷. Ook 12% van de geregistreerde NMI mediators vindt deze eisen te laag³⁸ en naar ik aanneem om dezelfde reden (waarschijnlijk gaat het om geregistreerde mediators die even actief als de gecertificeerde mediators zijn). Bekijkt u ten slotte nog eens mijn omzetberekeningen in §5 bij tien, twintig en veertig mediations per jaar: drie mediations is te weinig (wat relatief gesproken ook geldt voor de enkeling met een uurtarief van méér dan € 400,- excl. BTW die uitsluitend mediations doet van twintig of meer declarabele uren; denk aan complexe en financieel 'zware' geschillen).

§ 7 Over de problemen en hun eigenaren.

Over een periode van vijf jaar (2004 tot en met 2008) gemeten, heeft 60,5% van de Nederlandse burgers te maken met één of meer potentieel juridische problemen, gemiddeld 3,1 probleem per persoon.³⁹ Die (niet triviale) problemen komen vooral voort uit de aanschaf van een product of dienst (26%), uit werk (22,5%), uit het bezit van onroerend goed (13,2%) en uit geld (13,2%). Samen zijn zij goed voor 75% van de problemen. Van de overige probleemveroorzakers bereiken alleen het huren van woonruimte e.d. (7,6%) en relatie & familie (5,4%) nog noemenswaardige percentages⁴⁰. Ik herinner zekerheidshalve aan het feit dat men de eigen problemen in bijna de helft van de gevallen zelf oplost (zie tabel 3).

Het Stratus rapport hanteert andere probleemvelden dan het WODC. Familieperikelen nemen 42,7% van alle mediations voor hun rekening, daarna volgt arbeid (28,2%). De overige in mediation veel voorkomende onderwerpen zijn: problemen met de overheid (8,7%), zakelijke geschillen (7,4%) en problemen met burens (6,4%).⁴¹ Het is een onderzoek waard om te achterhalen wat van familie en arbeid zulke sterke marktsegmenten voor mediation maakt. Hoogstwaarschijnlijk komt het doordat succesvolle mediators in die twee segmenten meer kennisgebieden inzetten dan die van de mediation(vaardigheden), zoals juridische, pedagogische en psychologische kennis. Klopt die waarneming, dan is een zowel interessant als lastig vraagstuk het volgende. Winnen ook kleinere marktsegmenten dan familie en arbeid aan omvang als de bij die segmenten betrokken mediators, indien nodig, andere kennisgebieden dan die van mediation pur sang kunnen inzetten (zie verder §8)?

Wat zijn de doelen die de probleemeigenaren nastreven? De belangrijkste vijf doelen zijn: geld ontvangen, rechtstreeks of via (gedeeltelijke) kwijtschelding (24,9%), vervanging of herstel van een product of dienst (13,8%), gerechtigheid/eigen rechten bekrachtigen (7,7%), voorkomen dat het nog een keer gebeurt (6,7) en gedragsverandering bij de andere partij (5,3%). De belangrijkste twee nevendoelen zijn: voorkomen dat het nog een keer gebeurt (14,9%) en excuses (11,7%)⁴².

Ter overdenking de volgende twee punten.

1. Wie actie onderneemt, om zijn of haar kwestie op te lossen, blijkt in 76% van de problemen zijn doel te bereiken. Wie zijn of haar ondernomen actie staakt bereikt, opmerkelijk genoeg, in 56% van de gevallen de eigen doelstelling geheel of gedeeltelijk⁴³.

2. Eigenaren van problemen ervaren hun probleem vaak als stressvol. Toch laat men het probleem in 40,6% van de gevallen vroeg of laat voor wat het is. In 53 % van de gevallen eindigt het probleem met gehele of gedeeltelijke overeenstemming tussen de partijen, terwijl in 6,5% een beslissing door een

³⁷ NMv enquête, oktober 2010, tabel 6

³⁸ Id.

³⁹ WODC, Geschilbeslechtingdelta 2009, blz. 52

⁴⁰ Id, tabel 6

⁴¹ Stratus, figuur 5

⁴² Id, tabel 60

⁴³ WODC 2009, blz. 203 en 204

derde het eindpunt vormt⁴⁴.

Het bovenstaande dient vooral om een eigen waarneming te illustreren. Mediators weten verrassend weinig over hun potentiële cliënten, de behoeften van die cliënten, het maatwerk dat zij (die cliënten) zoeken, hun feitelijk gedrag, enz. Voor een jonge vorm van dienstverlening is dit op zich niet verrassend, maar het onderwerp zou meer aandacht verdienen dan het krijgt. Het goed kennis nemen van de rapporten van het WODC beveel ik mediators van harte aan. Ik bied in dit artikel maar een mager uittreksel. Marketing is het favoriete gespreksonderwerp van mediators en hun organisaties, het NMI inbegrepen, maar het is een zinloze dialoog als het ontbreekt aan voldoende kennis van de gezochte (deel)markt. Wie de talloze brochures en informatieve website pagina's over mediation er op na leest, herkent te vaak de uniforme doelgroeploze boodschap die doorgaat voor marketing. Een uiterst ervaren mediator voor wie ik groot respect heb, zei mij eens: mediation is een hoogst persoonlijke vorm van dienstverlening. Wat zou het geweldig zijn om sporen van die wijsheid terug te vinden in al die openbare uitingen van marketinginspanningen. Meer onderlinge concurrentie tussen mediators en (tussen) hun organisaties zal m.i. een stimulans zijn om mediators beter beslagen en doelgerichter ten ijs te doen komen (zie verder §8).

§ 8 Innovaties.

Mediation behoeft innovatie stelde Maurits Barendrecht. Hij dacht zelf in een richting die bij veel mediators op bezwaren stuit, namelijk mediation die *indien partijen het wensen* eindigt in advies. Zijn gedachte is vanuit de cliënt geredeneerd correct: de markt selecteert op inhoudelijke kennis (zie §6). De vraag is: mogen en kunnen mediators over hun principes heenstappen en zo ja: in welke mate? Dit ligt theoretisch, verzekeringstechnisch en klacht- en tuchtrechtelijk gevoelig. Het gaat hierbij om het gecombineerd uitoefenen van twee beroepen of zo u wenst het gecombineerd dragen van twee verantwoordelijkheden (het onderhandelingsproces pur sang en de inhoud van het geschil). De verschillende achtergronden van mediators leiden, helaas maar begrijpelijk, tot onderling afwijkende inzichten in wat voor een dergelijk specialistisch profiel noodzakelijk is. Het gezamenlijk ontwikkelen van specialisatieprofielen is om die reden ondanks jaren van overleg en studie tot heden niet geslaagd. Als volgende stap dringt zich dan op: proberen die specialistische profielen niet gezamenlijk, maar afzonderlijk te ontwikkelen, binnen de eigen beroepsgroep (advocatuur, psychologie, enz.) of binnen sectoraal verband (bouw, zorg, onderwijs, enz.), om zo te achterhalen wat kan, mag *en* commercieel werkt. Wellicht ontstaat er naast mediation een nieuwe vorm van bemiddeling. Men kan de opgave al iets gemakkelijker maken door een techniek te ontwikkelen om partijen, als volledige overeenstemming onbereikbaar is, tot een zo klein en zo helder mogelijk omschreven kern van hun geschil te brengen, ontdaan van alles wat is aangegroeid, en die kern efficiënt omschreven en toegelicht aan een rechter of arbiter voor te leggen of voor bindend advies aan een door partijen gezamenlijk gekozen deskundige aan te bieden. In de bouw komt deze aanpak al voor.

Een apart specialistisch werkterrein vormt de familiemediatoren. Als scheiding zonder tussenkomst van een advocaat mogelijk wordt, ontstaat een extra markt voor mediators als zij leren het gehele werkterrein procesmatig (mediation) en inhoudelijk aan te kunnen. Dit vereist aangepaste scholing en politieke weerbaarheid van (verenigingen van) familiemediatoren.

Ik wijs in het kader van specialisatie ook op het bestaan van de groeiende groep van interne mediators,

⁴⁴Id, blz. 199.

vooral binnen het rijk vertakte overheidsstelsel (waarin men ook actief is op gebieden als pro actieve geschillenoplossing en men innovaties als mediation bij beleidsontwikkeling onderzoekt). Het is een deelmarkt waar vraag en aanbod actief op elkaar in kunnen spelen en daardoor eigen spelregels en kwaliteitseisen kunnen ontwikkelen. Dit laatste zouden de betrokken mediators ook moeten doen.

Er zijn andere innovaties denkbaar. De markt kijkt vooral naar ervaring (zie §6). De tijd lijkt mij rijp voor een nieuw te ontwerpen aanvullende titel om de ervaren mediators te onderscheiden van andere mediators. Er zijn een paar honderd mediators die in 2009 tientallen mediations deden. Een groter aantal mediators dan die paar honderd echter zal inmiddels meer dan 75 of 100 mediations op zijn of haar naam hebben gebracht. De markt zoekt die ervaring, zeker als zij gekoppeld kan worden aan een soort conflict. Deze mediators zouden de handen ineem moeten slaan om zich als groep zichtbaar in de markt neer te zetten en dit (die door de markt gewenste ervaring is er!) liever vandaag dan morgen. Ik heb het niet over een vervanging van de NMI registratie, al sluit ik het niet uit. Ik praat over concurrentie en (daardoor) over een door de betrokken mediators zelf te ontwikkelen geloofwaardig keurmerk, in (bij voorbeeld) een extra titel tot uitdrukking gebracht. Om concurrerend te zijn, dienen mediators niet alleen collectief maar ook individueel (op eigen initiatief) naar de markt te luisteren. Er zijn al mediators en maatschappen van mediators die op geheel eigen wijze hun ervaring in ronde getallen publiekelijk tonen.

Een vorm van innovatie waarvoor veel mediators pleiten is pre-mediation. Het begrip kent (nog) geen breed gedragen definitie. Als men er onder verstaat het als conflictdeskundige adviseren van één partij, dan zou het gegeven de favoriete beslissingsmethode (zie tabel 4) marktvergroting kunnen opleveren. Het lijkt mij echter een innovatie die allereerst praktijkervaring behoeft. Kunnen mediators er iets mee; welke dienst verleen je en in welke hoedanigheid?

Een weer andere vorm van innovatie is de verplichte mediation (zie §3). Ook deze gedachte is niet nieuw, maar wel vaak als strijdig met de principes terzijde gelegd. De vraag blijft gerechtvaardigd of de principes moeten zegevieren. Voor verplichte mediation hebben mediators de overheid nodig en dus van hun kant eenheid van gedachte. Als ik in dit artikel veel praat over het belang van concurrentie, sluit ik samenwerking niet uit. In het bedrijfsleven heb ik geleerd dat concurrentie en samenwerking samen kunnen gaan. Het lijkt mij goed voor de mediators om er over met elkaar in gesprek te blijven. Verplichte mediation doet wel een extra beroep op de kundigheid van de mediator om partijen tot een constructief gesprek te verleiden.

Innovatie komt voort uit concurrentie of door concurrentie voortgestuwde samenwerking. De markt raakt gelukkig niet in verwarring bij keuze, zo leert ervaring uit andere beroepsgroepen. Binnen hetzelfde beroep kunnen opleidingen verschillen en binnen hetzelfde vakgebied kunnen titels verschillen. Verschillende beroepen kunnen elkaar op hetzelfde werkveld treffen en de bijbehorende specialisaties elkaar aanzienlijk overlappen, en zo voorts. Een mediator met drie titels (de NMI registratie, het ervaringskeurmerk en een titel die op specialisatie wijst) schrikt echt niet af. De cliënt haalt de winnende variant er wel uit, zoals mijn neefje vroeger uit mijn collectie Dinky Toys zonder aarzelen zijn favoriet koos (de enige met bewegende deurtjes en motorkapje) boven andere met even unieke kenmerken (zoals een brandweerauto, een hijskraan en een raceauto). De markt selecteert, niet de mediators of het NMI, daar komt het op neer.

De markt is niet eenvoudig te doorgronden. Elk product en elke dienstverlening behoeft een eigen vorm van promotie. Wie het goed aanpakt (en de beloften waarmaakt) krijgt een deel van de markt. Mediators dienen omwille van innovatie en concurrentie zelf hun ervarings- en specialisatietitels te ontwikkelen, zo constateerde

ik eerder. Daar hoort bij dat zij die titels zelf en wel op de naar hun mening meest passende wijze aan de markt dienen te presenteren. De besluitvorming over en presentatie van commerciële belangen besteedt men niet uit. De markt leert mettertijd elke mediator welke titel of titelcombinatie voor hem of haar het meest aantrekkelijk is: de NMI titel, de (nu nog denkbeeldige) ervaringstitel, de (al aanwezige of nog denkbeeldige) specialisatietitel of bij voorbeeld het werken voor de gerechten. Ik denk dat mediators voor een belangrijke keuze staan, namelijk zichzelf als ondernemer zien. Dit betekent: zelf luisteren naar wat de markt belangrijk vindt (zie §6) en er zelf voor zorgen dat hun potentiële cliënten kunnen vinden wat ze zoeken. Dan is er opeens veel werk aan de winkel (zie §9)!

§ 9 Een nuchtere finale.

Het NMI is in wezen een franchisegever. Hij verstrekt in ruil voor geld tegen voorwaarden (opleiding, examens, bijscholing, gedragsregels, klacht- en tuchtrecht) een handelsnaam, een titel. Wie betaalt en voldoet aan de gestelde voorwaarden mag die handelsnaam voeren. Het NMI is daarnaast autonoom, een organisatie met alleen de negen bestuursleden als lid. Het NMI doet wat zijn bestuur wenst. Ook de franchisenemer, de mediator, is autonoom. De franchisenemer anno 2011 moet als ondernemer de waarde onderzoeken van de nieuwe titel NMI registermediator en komt voor vragen te staan als: "Heb ik *deze* handelsnaam nodig voor *mijn* markt? Kan *ik* er wat mee? Welke omzet kan ik halen met en zonder die naam? Zijn aanvullende titels nodig? Zo ja, hoe realiseer ik die? En waar baseer ik mijn oordelen op?". Verenigingen zoals de NMv zijn verenigingen van franchisenemers en daardoor de vehikels om deze afwegingen collegiaal vorm te geven en om collegiaal innovaties te ontwikkelen. De aanvullende titels dienen namelijk van de mediators zelf te komen (zie §8). Het NMI heeft de afweging verrijkt door de introductie van een nieuw, maar niet gedefinieerd begrip: bemiddeling⁴⁵ (en dus ook: bemiddelaar). Het kan de innovatie helpen. Mogelijk leidt het tot een nieuwe fenomeen, namelijk: de 'erkende' bemiddelaar. Het is niet de eerste keer dat een operatie die vereenvoudiging nastreeft (één soort mediator) ten slotte leidt tot het tegendeel (meerdere soorten plus een nieuwe variant, de bemiddelaar). Ik heb geen bezwaar tegen die onbedoelde uitkomst (meerdere soorten mediators dan wel bemiddelaars). Het is m.i. wat mediation op dit moment voor haar toekomst nodig heeft. Concurrentie en samenwerking kunnen goed samen gaan, schreef ik eerder. Ik kan het ook anders zeggen: samenwerking die concurrentie uitsluit, werkt averechts uit.

Het nieuwe NMI register biedt geen onderscheidend predicaat passend bij het huidige niveau van kennis en ervaring van de gecertificeerde mediator. Het bevat in 2012 mediators van wie niet vooraf gecontroleerd is of zij aan de gestelde maatstaven voldoen. Bovendien zal de gemiddelde ervaring (als mediator) in het nieuwe bestand lager zijn dan de gemiddelde ervaring van de huidige groep gecertificeerde mediators⁴⁶. Ten slotte: aan de geregistreerde mediators worden voor toelating in het nieuwe register lichtere eisen gesteld dan aan gecertificeerde mediators. De gecertificeerde mediators worden wellicht geacht aan zwaardere eisen gewend te zijn. Het zij zo. Het positieve aan het nieuwe NMI beleid is de discussie en de actie die het oproept. Het gaat echter niet om een 'voor' of 'tegen' het NMI, het gaat om de toekomst van mediation en mediators in Nederland. Laat de komende jaren maar een breder palet van mogelijkheden ontstaan. Meerdere registers? Prima! Vroeg of laat ontstaat er vanzelf weer meer eenheid; zo gaat het altijd. Veel beroepen gingen de mediators in deze voor. Er is niets nieuws onder de zon.

⁴⁵ Zie brief NMI 30 juni 2011: hierin klinkt bemiddeling als een mediation die geen mediation is.

⁴⁶ In 2009 deden gecertificeerde mediators gemiddeld 30 mediations, de geregistreerde mediators gemiddeld zes mediations. Stratus, blz 17.