

***Bemiddeling en/of bemiddelingsgericht werken:  
Opportunities voor de curator?***

Michel Looyens

Pro Mandato, Lunchseminarie

De Jachthoorn Kontich, 2 september 2025

# *Overzicht*

- Introductie
- Bemiddeling in België
- Geen nood aan bemiddelingsgoeroes
- Van escalatieladders naar conflictcirkels
- Alternatieve methodes geschillenoplossing
- Conflictbeslechting: In eigen beheer of outsourcing?
- Bemiddelingsgericht werken versus bemiddeling
- KMS (Schikking) versus bemiddeling
- Wanneer als curator beroep doen op bemiddeling?
- Stellingen – Discussie?
- Meer info?
- Bemiddeling als herstructureringsdeskundige (uitsmijter)

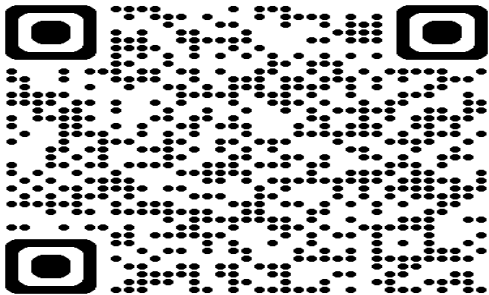
# Introductie:



[michel.looyens@yeon.be](mailto:michel.looyens@yeon.be)

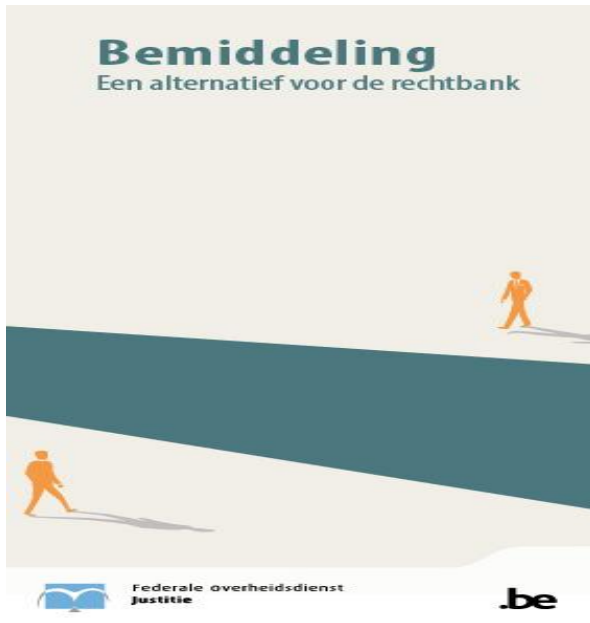
+32 496 57 15 04

LinkedIn: scan



- Erkend Bemiddelaar
- Praktijkdocent (New Deal Academy & KU Leuven)
- Co-oprichter Yeon, boutique firm in conflictbeheer, bemiddeling, change management & sociale relaties ([www.yeon.be](http://www.yeon.be) – under construction)
- Jurist, LL.M.
- Balie-ervaring in 20e eeuw
- Meer dan 20 jaar ervaring in bedrijfsleven/-directies
- Ere-Rechter in Ondernemingszaken
- Humanist

# Bemiddeling in België



- Wettelijke omkadering
- Artt. 1724-1733 Ger.W.
- Art. 458 SW – “erkend” bemiddelaar
- Belgisch erkenningsmechanisme uniek in Europa
- Federale Bemiddelingscommissie (<https://fbc-cfm.be>)
- Deontologische Code (onder herziening)
- Tuchtorgaan – geen publicaties (vertrouwelijkheid?)
- Multitude aan erkende opleidingen & permanente vormingen
- (nog) geen eigen “orde”



# Geen nood aan bemiddelingsgoeroes Fitting the forum to the fuss

5 Masteropleidingen Rechten in Vlaanderen, 8 (en counting) erkende opleidingsinstituten in bemiddeling



“We’re going to resolve every conflict  
in the company right now.”

alamy

Image ID: WJF52E  
www.alamy.com

## *In Practice*

### Fitting the Forum to the Fuss: A User-Friendly Guide to Selecting an ADR Procedure

Frank E.A. Sander and Stephen B. Goldberg

Mary Stone has worked for the past two years as an accounting manager at the Smith Corporation, a manufacturer of consumer electronics. She is one of only two women in the Accounting Department.

Stone is an attractive single woman of 32. The fact that she is somewhat overweight has made her the object of various jokes around the office, some of them of an explicit sexual nature. Sometimes she will find a crude cartoon on her desk when she arrives in the morning (e.g., a recent one depicted a single in bed with the caption “Fat girls are best.”). At other times she has experienced comments about her in the presence of other employees. Although the inappropriate behavior has been going on for about four months, it has really got to Stone recently. Last week, she discussed the situation with the director of the Department of Human Resources, who urged her to see the sexual harassment counselor, Jane Willard. Willard promised to send around to the accounting department a reminder about the company’s policies on sexual harassment.

Stone has now come to see you, an attorney who specializes in sexual harassment cases. Mindful of the recent emphasis on various ways of resolving disputes outside the courts, you wonder whether this case might be suitable for alternative dispute resolution (ADR).

\*\*\*

“What sort of questions should be considered in making this determination?” In earlier articles on this subject, we have identified such factors as the nature of the case, the relationship between the parties, the relief sought by the plaintiff, and the size and complexity of the claim. (Goldberg, Sander, and Rogers, 1993: 614-617). We suggested, for example, that if a dispute involves a run-of-the-mill tort claim that raises no novel legal questions, there some simple forms of dispute

Frank E.A. Sander is Henry Professor of Law and Associate Dean at Harvard Law School, Cambridge, Mass. 02138. Stephen B. Goldberg is Professor of Law at Northwestern University Law School, 507 East Chicago Ave., Chicago, Ill. 60611.

©1994 by the American Bar Association. All rights reserved. Reprinted by permission of the American Bar Association. *Dispute Resolution Journal*, January 1994, 89.

# Van escalatieladders naar conflictcirkels



• Continuous Improvement

• Prevention

Termination

Anticipation



Escalation

Tipping Point

• Appropriate Dispute Resolution

• Early Dispute Resolution

# Alternatieve methodes geschillenbeslechting

## Alternatieve methodes geschillenoplossing

|                                                                                   | Bemiddeling                        | Onderhandeling                           | Verzoening                               | Niet-bindend<br>derdenadvies        | Bindende<br>derdenbeslissing        | Arbitrage                                    | Gerechtelijke<br>procedure    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|
| Kunnen de kosten tussen de partijen gedeeld worden?                               | ja                                 | partijen beslissen                       | ja, mits vermelding in het akkoord       | ja, afhankelijk van de overeenkomst | ja, afhankelijk van de overeenkomst | arbitraal college beslist                    | rechter beslist               |
| Is de oplossing juridisch bindend?                                                | ja, mits homologatie door rechter  | ja, indien overeenkomst opgesteld        | ja                                       | nee                                 | ja                                  | ja                                           | ja                            |
| wordt de oplossing opgelegd aan de partijen?                                      | nee                                | nee                                      | nee                                      | nee                                 | ja                                  | ja                                           | ja                            |
| wie neemt het initiatief?                                                         | rechter of partijen zelf           | partijen zelf                            | deskundige of rechter                    | partijen                            | partijen                            | partij(en) (eventueel via arbitrageclausule) | partij                        |
| wie onderhandelt de oplossing?                                                    | de partijen o.l.v. een bemiddelaar | de partijen zelf met of zonder advocaten | de partijen o.l.v. rechter of deskundige | de partijen o.l.v. een deskundige   | deskundige (geen onderhandeling)    | arbitraal college (geen onderhandeling)      | rechter (geen onderhandeling) |
| Zijn de gesprekken confidentieel?                                                 | ja, in principe confidentieel      | hangt ervan af                           | partijen beslissen                       | afhankelijk van de overeenkomst     | afhankelijk van de overeenkomst     | hangt ervan af                               | hangt ervan af                |
| kunnen de partijen tussentijds stoppen?                                           | ja                                 | ja                                       | ja                                       | ja                                  | nee                                 | nee                                          | nee                           |
| wat is de gemiddelde kostprijs?                                                   | €                                  | €                                        | €                                        | € €                                 | € €                                 | € € € €                                      | € € € €                       |
| is het mogelijk om beroep te doen op een verzekering om de kosten te dekken?      | hangt af van uw polis              | hangt af van uw polis                    | hangt af van uw polis                    | hangt af van uw polis               | hangt af van uw polis               | hangt af van uw polis                        | hangt af van uw polis         |
| is een caucus mogelijk?                                                           | ja                                 | n.v.t.                                   | nee                                      | n.v.t.                              | n.v.t.                              | nee                                          | nee                           |
| kunnen de partijen zich laten bijstaan door een advocaat of expert van hun keuze? | ja                                 | ja                                       | ja                                       | ja                                  | ja                                  | ja                                           | ja                            |
| wat is de gemiddelde doorlooptijd?                                                | 🕒                                  | 🕒                                        | 🕒                                        | 🕒 🕒                                 | 🕒 🕒                                 | 🕒 🕒 🕒                                        | 🕒 🕒 🕒                         |
| wordt de relatie tussen de partijen hersteld?                                     | in de regel wel                    | meestal wel                              | meestal wel                              | hangt ervan af                      | hangt ervan af                      | doorgaans niet                               | doorgaans niet                |




**Partijen**
**UITKOMST BEPAALD DOOR**
**Derden**

# *Conflictbeslechting: In eigen beheer of outsourcing?*

## Conflictbeslechting in eigen beheer

- Controle over uiteindelijke oplossing
- Controle over een flexibel proces
- Juridische criteria slechts onderdeel van de oplossing
- Meer invloed op (doorgaans) lagere kosten
- Meer invloed op (doorgaans) sneller proces
- Aandacht voor de verderdurende relatie tussen partijen
- Focus op de belangen en emoties van partijen

## Outsourcing van Conflictbeslechting

- Geen controle over de opgelegde oplossing
- Proces ligt vast
- Oplossing beperkt tot juridische criteria
- Minder invloed op (doorgaans) hogere kosten
- Minder invloed op (doorgaans) trager proces
- Geen aandacht voor de verderdurende relatie tussen partijen
- Focus op regels, rechten en verplichtingen



# *Bemiddelingsgericht werken versus bemiddeling*

| Aspect        | Bemiddelingsgericht werken                                                                 | Bemiddeling                                                    |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Formaliteiten | Informeel, zonder wettelijke vereisten.                                                    | Formeel (protocol), vertrouwelijkheid en homologatie mogelijk. |
| Rol curator   | Gebruik communicatieve en de-escalerende technieken; detectie en beperking van conflicten. | Doorverwijzen of deelnemen aan formele bemiddelingstrajecten.  |
| Reikwijdte    | Alle interacties met stakeholders (fiscus, RSZ, personeel, leveranciers).                  | Specifiek conflict dat partijen formeel wensen te regelen.     |
| Tijdstip      | Vooraf vroeg in het traject.                                                               | Eerder later, bij manifest geworden geschillen.                |
| Impact        | Efficiëntere contacten, snellere afwikkeling, reputatie als bruggenbouwer.                 | Duurzame akkoorden, vermijden van procedures, kostenbesparing. |
| Nadelen       | Geen afdwingbaarheid, afhankelijk van vaardigheden.                                        | Kosten, tijd en bereidheid van partijen vereist.               |

# *KMS (Schikking) versus Bemiddeling*

| Aspect               | Kamer Minnelijke Schikking                                                                                                                                                                                                      | Bemiddeling                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wettelijke grondslag | Artt. 731/1 en 733/1 juncto art. 734/1 e.v. Ger.W.                                                                                                                                                                              | Artt 1724 – 1733 Ger.W.                                                                                                                                                                                                   |
| Maximale tijdsduur?  | 1u?                                                                                                                                                                                                                             | 3 maanden?                                                                                                                                                                                                                |
| Type geschil         | Eenvoudig<br>Beperkt tot pecunaire onderhandelingen<br>Eenmalige of einde relatie                                                                                                                                               | Complex<br>Pecuniaire en emotionele aspecten<br>Bestendige en/of voortdurende relatie                                                                                                                                     |
| Kosten               | Quasi-kosteloos; advocatenkosten beperkter (1-pagers ipv conclusies)                                                                                                                                                            | Bijkomende kosten bemiddelaar                                                                                                                                                                                             |
| Beoordeling          | <u>Voordeel</u> : Kan sneller en goedkoper dan bemiddeling zijn. Rechter kan tussenkomen om partijen naar een akkoord te “sturen”.<br><u>Nadelen</u> : Tijdsdruk (voor rechtbank) en partijen. Kan op een tapijtenmarkt lijken. | <u>Voordeel</u> : Flexibiliteit voor partijen (zowel qua traject als qua beslechting geschil). Aandacht voor belangen en bekommernissen partijen.<br><u>Nadeel</u> : Bemiddelaar moet opinie en oordeel voor zich houden. |

# Wanneer als curator beroep doen op bemiddeling?

1. *It takes two to tango*
2. Vertrouwd met principieel (versus positioneel) onderhandelen
3. Denk in termen van conflictcircels ipv escalatieladders
4. Weeg voordelen conflictbeslechting in eigen beheer af tegenover voordelen gedelegeerd conflictbeheer
5. Process pluralism: *Fitting forum to the fuss* - 3 P's:

| 3P's            | Rechtbank                             | Bemiddeling                             |
|-----------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Probleem</b> | Eenvoudig (enkel centen)<br>Juridisch | Complex<br>Emoties                      |
| <b>Proces</b>   | Tijd is onbelangrijk                  | Belang bij snelle oplossing (3 maanden) |
| <b>Partij</b>   | Eenmalige transactie                  | Bestendige relatie                      |

## *Stellingen/Discussie*

1. Bemiddeling is een excuus om moeilijke keuzes uit te stellen. Wanneer is bemiddeling echt toegevoegde waarde en wanneer is bemiddeling tijdverlies en/of zelfs een gevaar voor de boedel?
2. Bemiddeling bij faillissement is een contradictie, want er is geen evenwichtige onderhandelingspositie. Kan een curator ooit een gelijkwaardig bemiddelingstraject voeren als hij tegelijk de activa beheert en de regels bepaalt?
3. Wie bemiddelt maakt zich kwetsbaar. Brengt bemiddeling de onafhankelijkheid en aansprakelijkheid van de curator niet in gevaar?

## *Meer info, vragen en bemerkingen?*

Michel Looyens, partner Yeon, [michel.looyens@yeon.be](mailto:michel.looyens@yeon.be) (0496 57 15 04)

YEON (*"We are all interconnected"*), Building Sustainable Connections, partner in:

- Conflictbeheer
- Bemiddeling
- Change Management
- Sociale Relations



[www.yeon.be](http://www.yeon.be) (under construction)

[info@yeon.be](mailto:info@yeon.be)

# *Meer info over bemiddeling?*

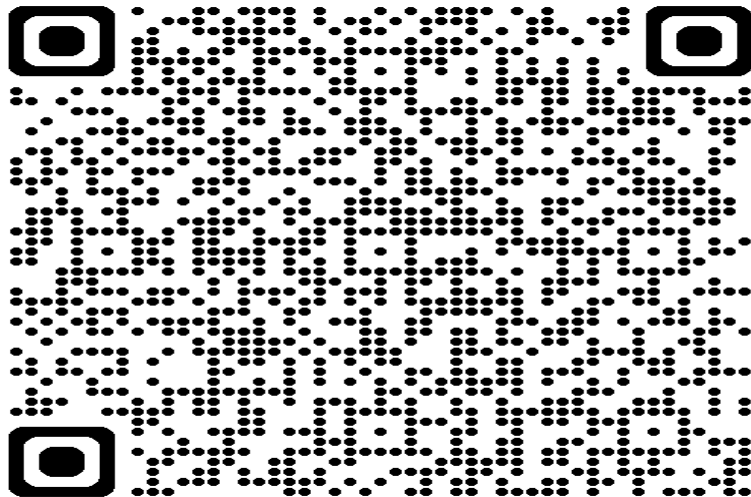
## *Jaarcongres Uw Bemiddelaars – 18 September 2025*



**Federale  
Bemiddelings  
Commissie**



**UwBemiddelaars**  
onafhankelijk • betrokken • deskundig



- **THEMA:** “*Een bemiddelaar werkt niet op een eiland.*” Samenwerking tussen bemiddelaars en andere professionals.
- **LOCATIE:** Martin’s Patershof, Karmelietenstraat 4, Mechelen
- Onderdeel van **MEDIATION MONTH**, georganiseerd en gepromoot door de Federale Bemiddelingscommissie.
- Panelgesprekken, Meet & Greet
- Programma en inschrijvingen via [www.uwbemiddelaars.be](http://www.uwbemiddelaars.be)

# *Meer info over conflictbeheer: New Deal Academy: 2-daagse opleiding Conflictbeheer*



- ✓ 17-18 oktober 2025
- ✓ van vrijdagmiddag 12u tot zaterdagmiddag 12u
- ✓ docenten: Luc Staudt & Michel Looyens
- ✓ special guest: Dirk De fauw, burgemeester van Brugge
- ✓ 10u permanente vorming
- ✓ hotel Weinebrugge \*\*\*\*, Brugge
- ✓ met kmo-portefeuille: 1225,- all-in



## *Herstructureringsdeskundige als collectieve schuldbemiddelaar (uitsmijter)*

- 1.) Onafhankelijkheid en neutraliteit bewaren
- 2.) Vertrouwelijkheid garanderen (tijdens traject - wel verslag aan rechtbank)
- 3.) Belangen in kaart brengen
- 4.) Escalatie voorkomen
- 5.) Draagvlak creëren
- 6.) Continuïteit onderneming betrachten (na belangenafweging)
- 7.) Opvolging belangen