



## Resultaten enquête

# Behandeling van geschillen binnen ondernemingen

Lydian & IBJ/IJE

Brussel, 28 november 2019

# Inhoud

- I. Voorafgaandelijk
- II. Profiel deelnemers aan de enquête
- III. Algemeen
- IV. Behandeling van geschillen binnen uw onderneming
- V. Beweegredenen om (g)een gerechtelijke of arbitrageprocedure op te starten
- VI. Uw ervaringen en vertrouwen in het Belgisch gerechtelijk systeem
- VII. Uw onderneming en alternatieve geschillenbeslechting
- VIII. Risico-analyse binnen de onderneming
- IX. Belangrijkste conclusies

# I. Voorafgaandelijk



# Over Lydian



## Onafhankelijk full service Belgische zaken advocatenkantoor

- 85 advocaten, 12 partners
- Kantoren in Brussel, Antwerpen en Hasselt
- Verankerd in België met internationale focus



---

“Lydian is praised for being very knowledgeable, great value for money, as it gives useful, straight-to-the-point advice, without too many caveats.”

---



---

“Lydian is quick to respond and comes back with advice that is user-friendly, client-focused and easy to digest.”

---

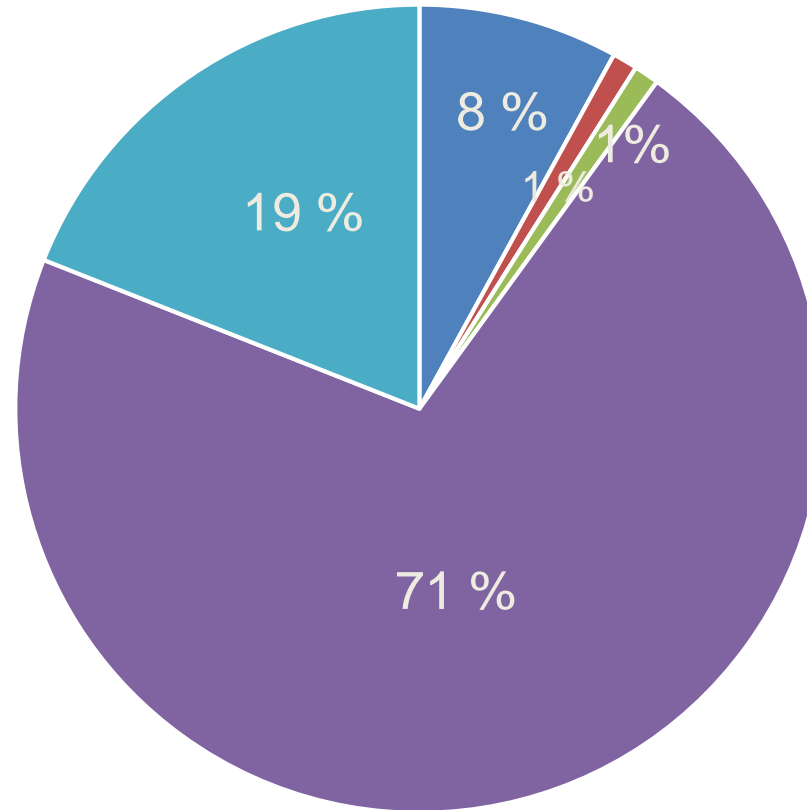
# Opzet enquête: behandeling van geschillen

- Hoe gaan bedrijven om met geschillen?
- Quid met de nieuwe tendensen + vergelijking enquête 2013
- Peiling in meer dan 200 bedrijven: volledig en voldoende representatief
- Vooral grote bedrijven (70%), aangevuld met KMO's
- Deelnemers zijn aanspreekpunt voor juridische geschillen:
  - bedrijfsjurist of hoofd juridisch departement
  - CEO, CFO, COO

## II. Profiel deelnemers aan de enquête



## Wat is uw rol in uw onderneming?



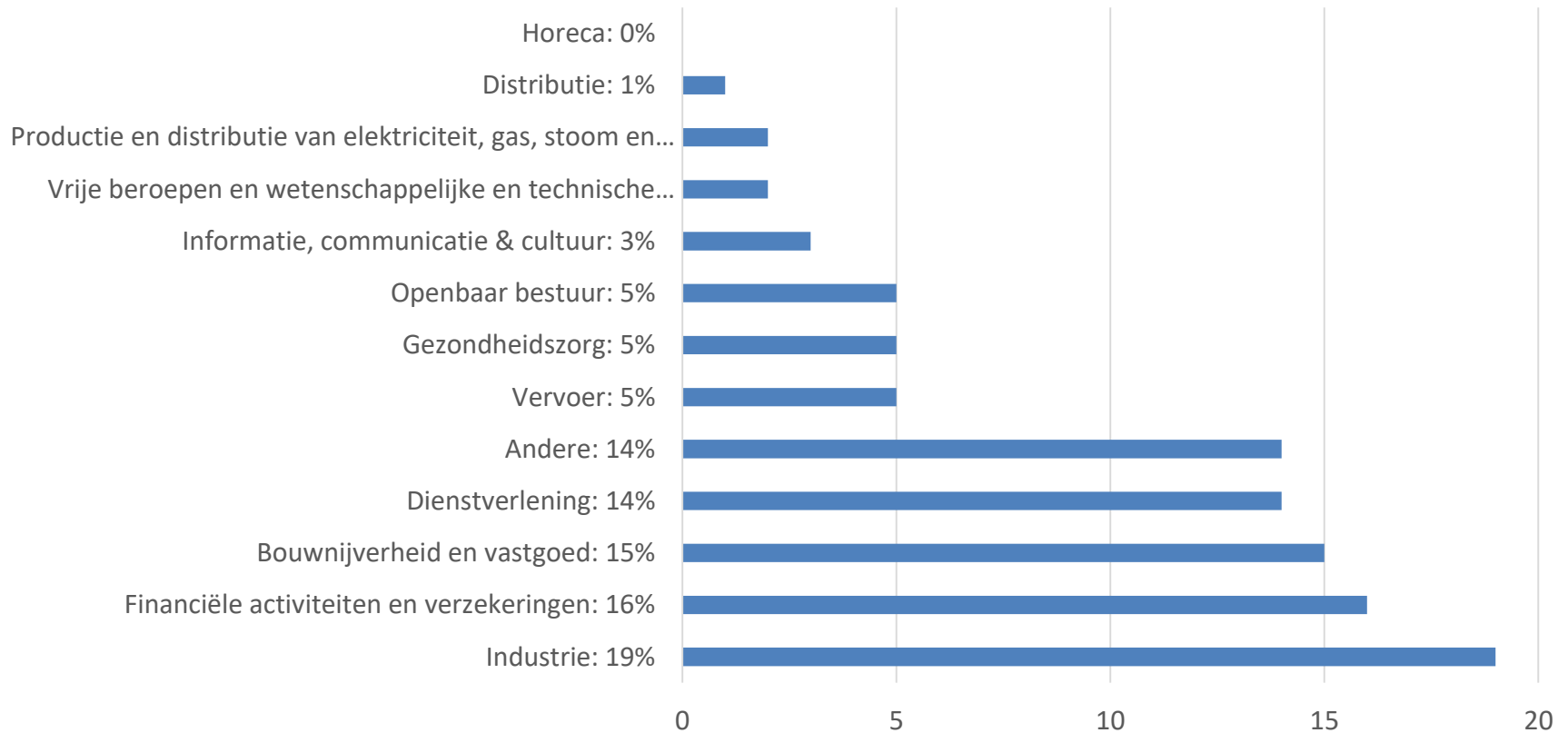
■ CEO : 8 % ■ CFO: 1% ■ COO: 1% ■ Bedrijfsjurist: 71% ■ Andere : 19%

## Andere:

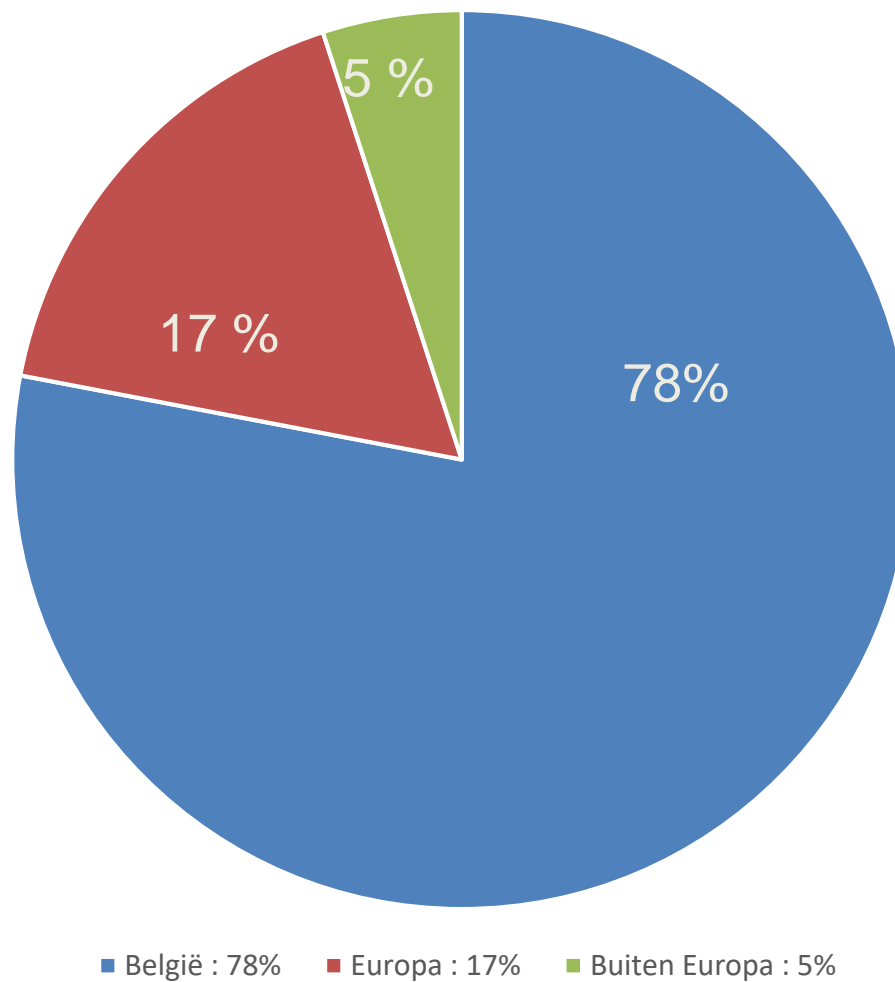
- *Diensthoofd schade*
- *Directeur Claims*
- *Verantwoordelijke cel nieuwbouw*
- *Directeur afdeling “technische verzekeringen”*
- *Claims handler*
- *Chief Commercial Department*
- *Head Legal*
- *Verantwoordelijke liability shades*
- *Member of Global Management Team*
- *Chief Legal Officer*
- *Secretary-General*
- *Director in subholdings en meeste subsidiaries*
- *Hoofd juridische dienst*



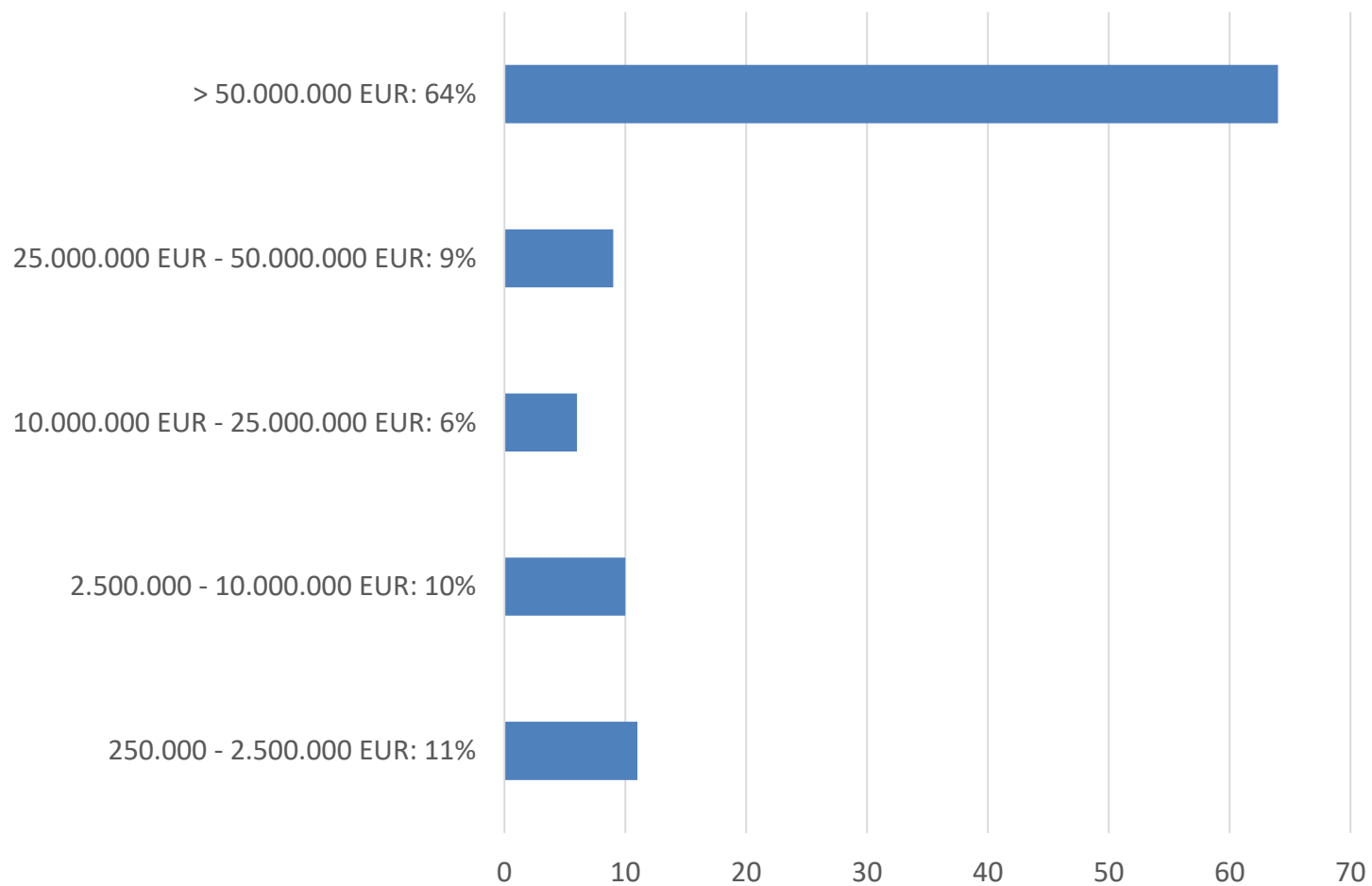
## Onder welke sector valt uw onderneming?



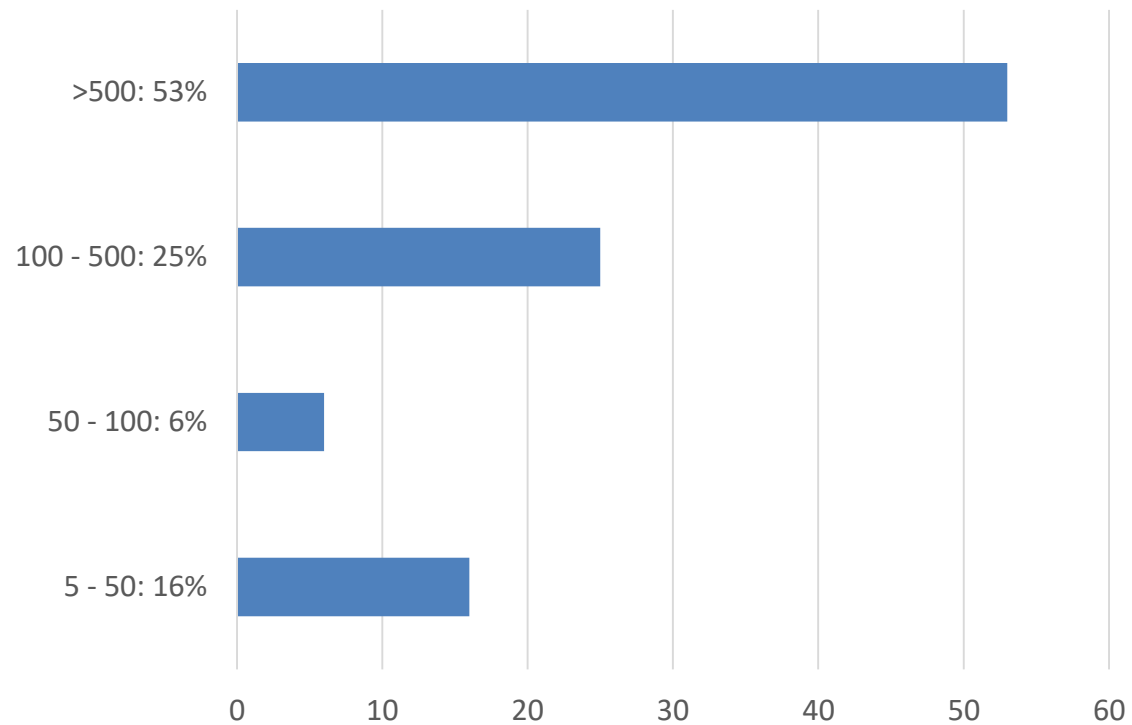
## Waar is het hoofdkantoor van uw onderneming gevestigd?



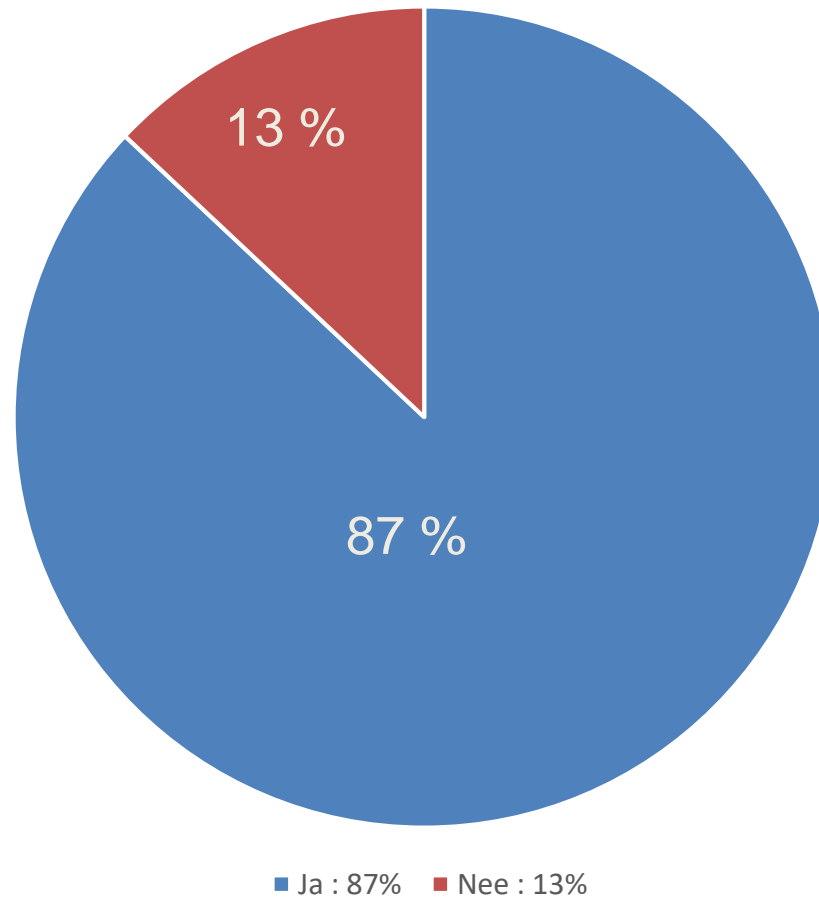
## Hoeveel bedraagt de omzet van uw onderneming?



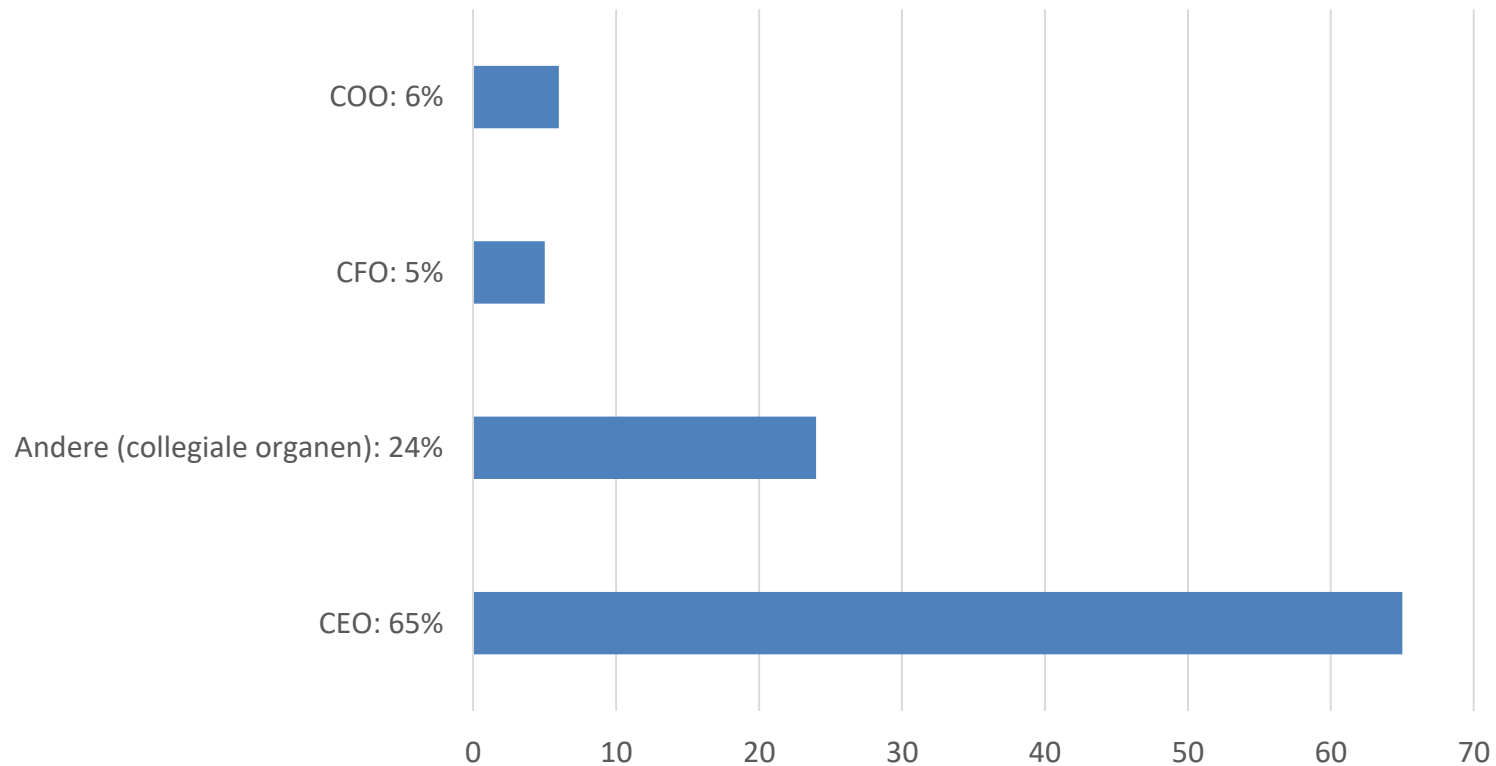
## Hoeveel werknemers telt uw onderneming momenteel?



## Beschikt uw onderneming over een eigen juridisch departement of een bedrijfsjurist?



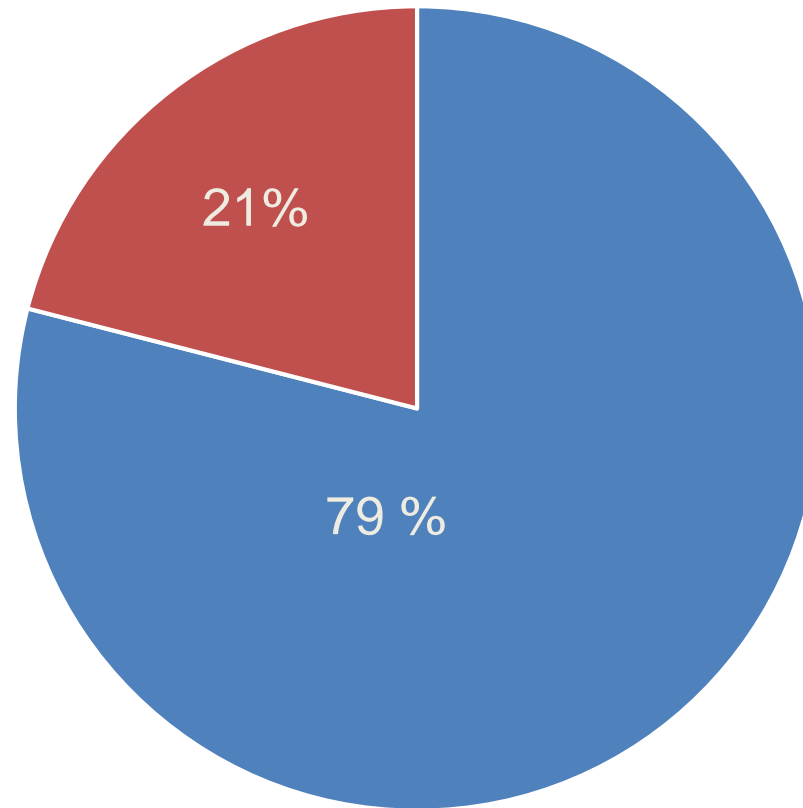
## Zo nee, wie is dan het aanspreekpunt bij geschillen, en wie heeft de bevoegdheid om over te gaan tot procedure?



### III. Algemeen



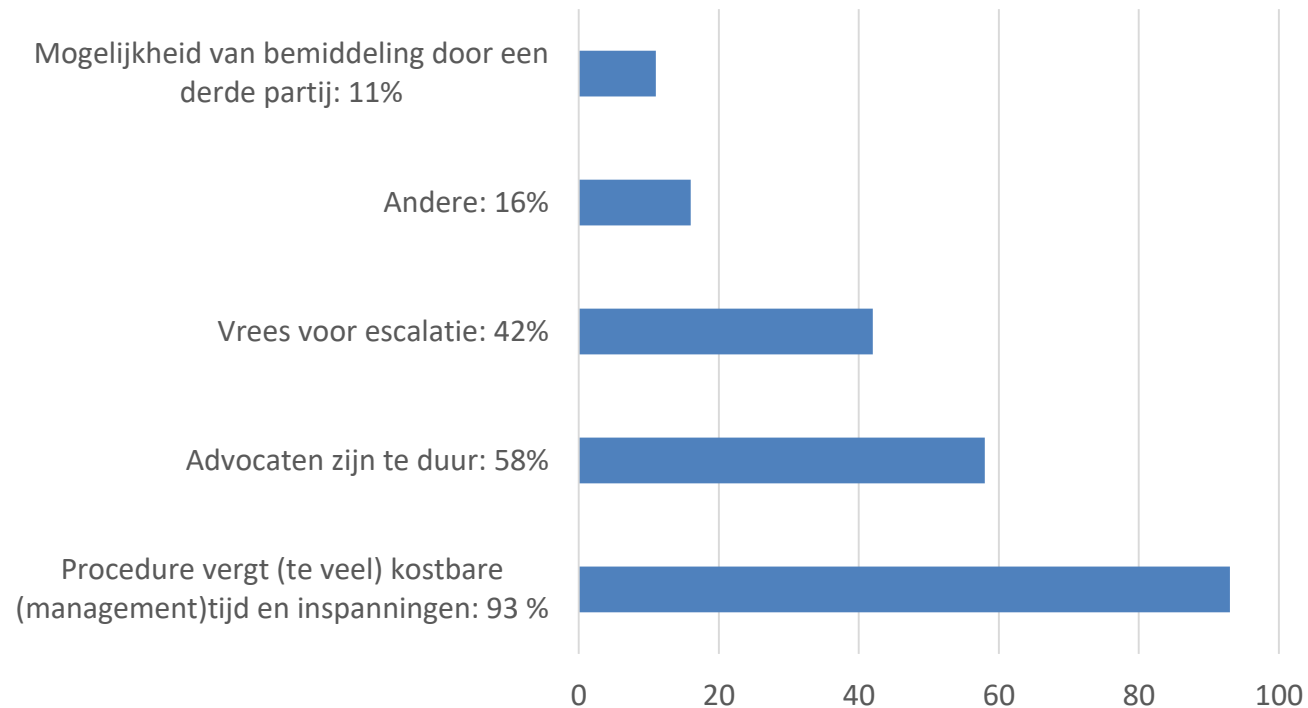
## Hebt u de indruk dat men vandaag bij een geschil meer dan voorheen tracht om tot een minnelijke regeling te komen?



■ Ja : 79% (2013: 50%)   ■ Nee: 21% (2013: 50%)



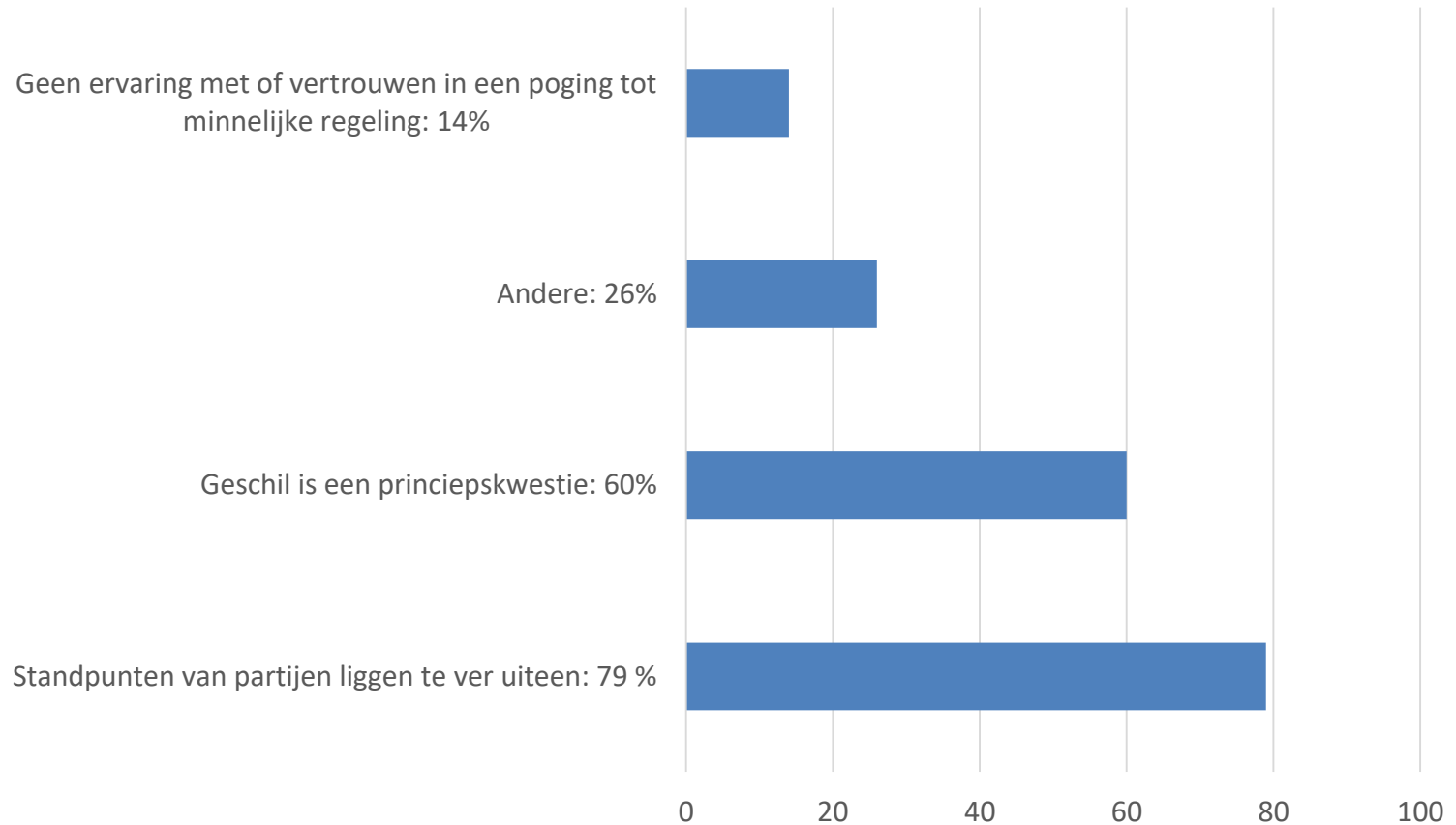
## Zo ja, welke factoren spelen hiermee? (Meerdere keuzes waren mogelijk)



## Andere:

- *Risico-aversie speelt een grote rol*
- *Considérations commerciales, un accord amiable laisse moins de trace dans la relation*
- *Totale onvoorspelbaarheid van het resultaat*
- *Bijwijken bedenkelijke kwaliteit van de rechtspraak*
- *Duurtijd procedure en veel rechtsonzekerheid*

## Zo nee, zijn er bepaalde redenen om toch naar de rechtbanken te stappen? (Meerdere keuzes waren mogelijk)



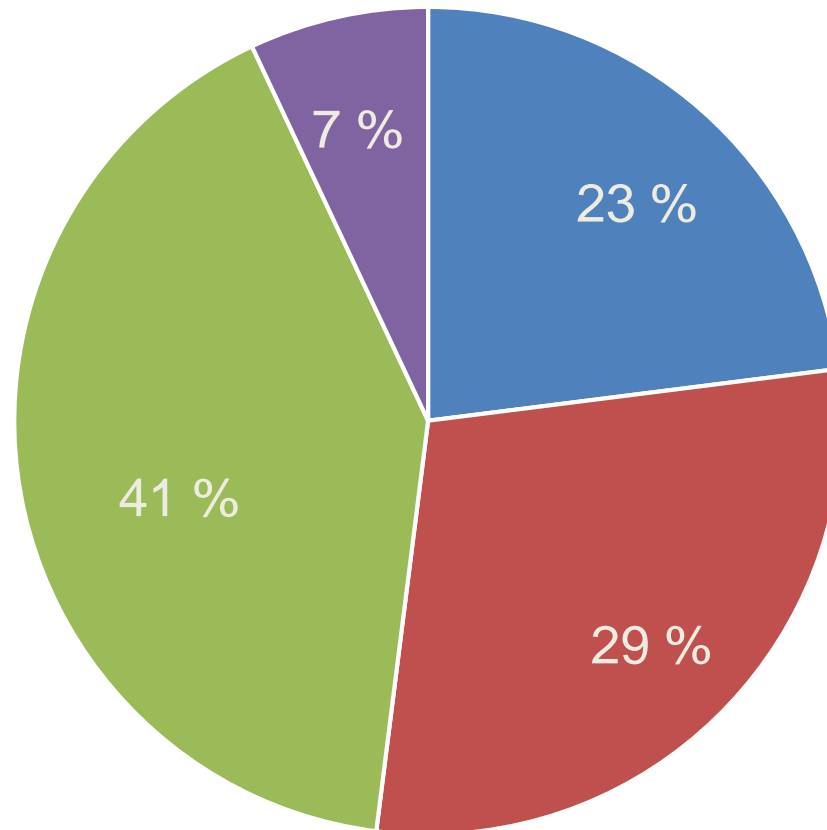
## Andere:

- *Minnelijke schikking is duurder dan rechtbank en geeft geen garantie tot uitvoering*
- *Meestal moet er toch nog een procedure voor een rechtbank opgestart worden, dus verlies van tijd*
- *Emotie*
- *Derde partijen weten dikwijls niet wat van welke verzekeraar of verzekerde mag verwacht worden*
- *Wijzigingen in wetgeving, meer slagkracht voor bvb. beschermde partijen*

## IV. Behandeling van geschillen binnen uw onderneming



## Hoe vaak wordt uw onderneming jaarlijks geconfronteerd met ernstige commerciële geschillen die aanleiding kunnen geven tot gerechtelijke procedures?



■ Meer dan 10: 23 % (2013: 29%)  
■ 1-3: 41 % (2013: 34%)

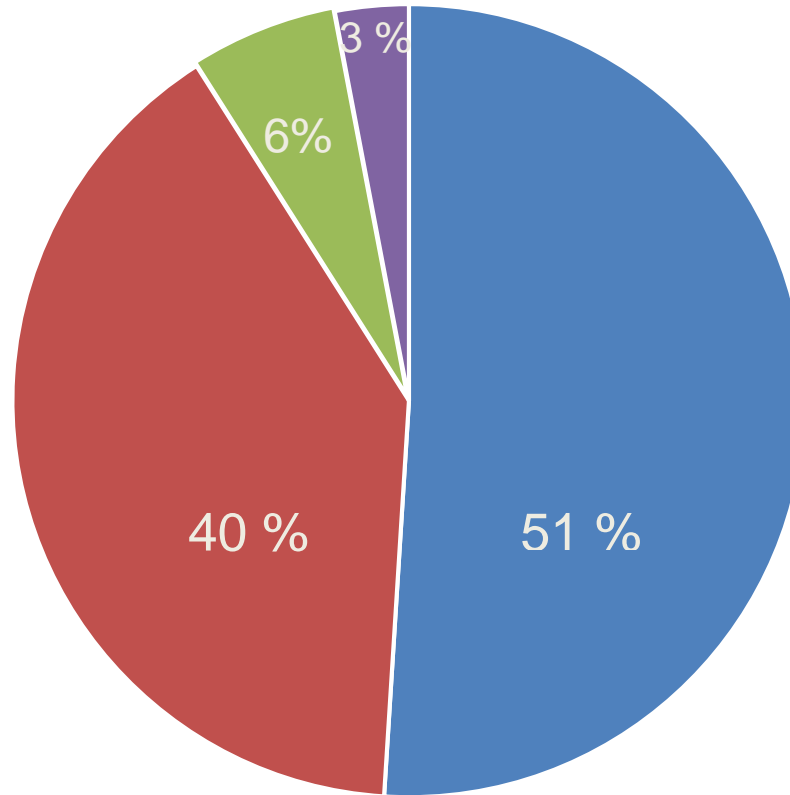
■ 3-10 : 29 % (2013: 29%)  
■ Nooit: 7 % (2013: 8%)

## Bedrijfsjuristen (afwijking van minstens 5%)

- Slechts 39% kiest voor 1-3
  - 37% voor 3-10
  - 19% voor meer dan 10
  - 5% voor nooit
- Minder geschillen voor bedrijven met een bedrijfsjurist

# Hoe gaat uw onderneming om met geschillen?

## A. Interne behandeling met betrokken dienst (aankoop, verkoop,...)



■ Altijd: 51 % (2013: 40%) ■ Vaak: 40 % (2013: 44%) ■ Zelden : 6 % (2013: 10%) ■ Nooit : 3% (2013: 6%)

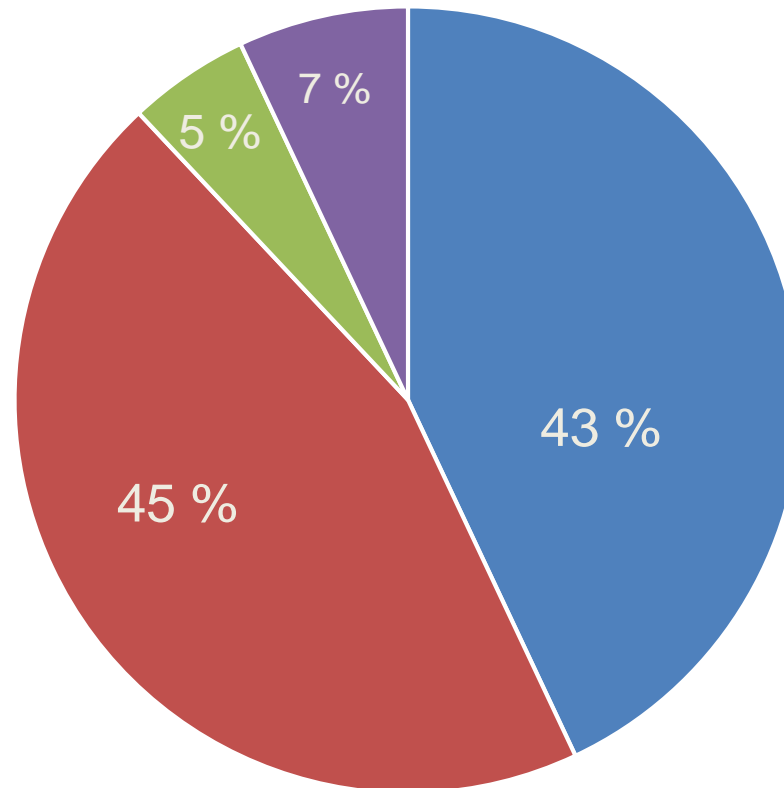


## Bedrijfsjuristen (afwijking van minstens 5%)

- 46%: altijd
- 47%: vaak
- 5 %: zelden
- 2%: nooit

# Hoe gaat uw onderneming om met geschillen?

## B. Interne behandeling met bedrijfsjurist



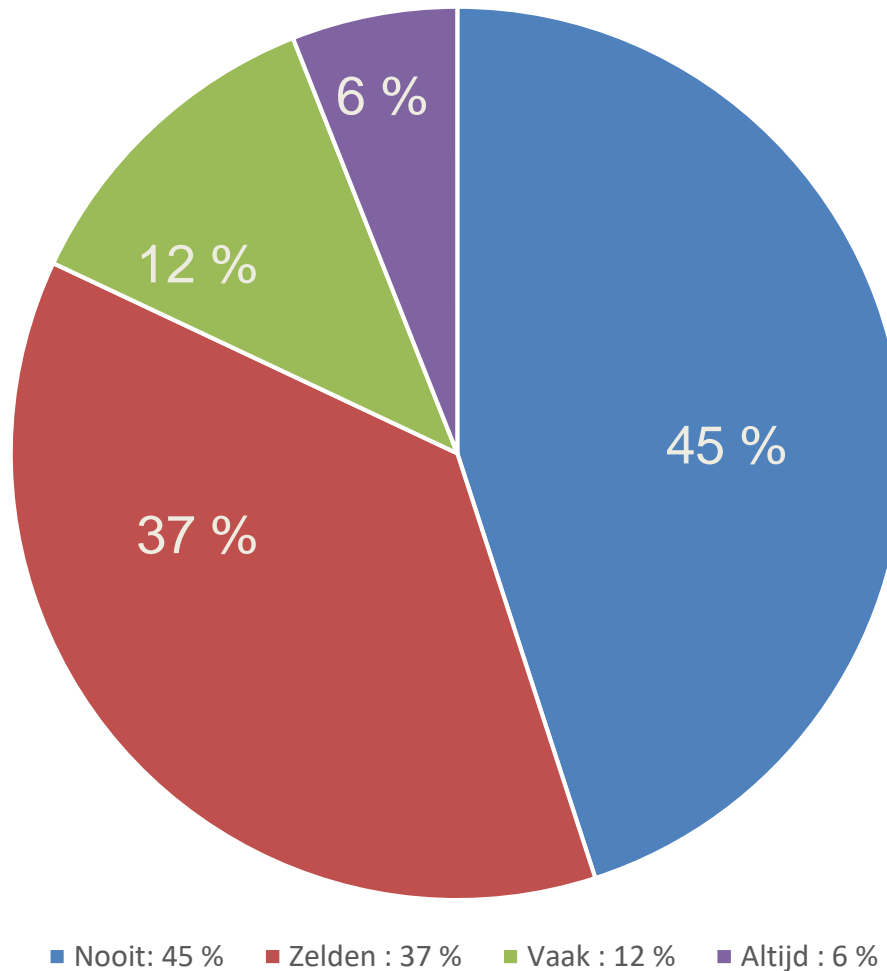
■ Altijd: 43 % (2013: 43 %) ■ Vaak: 45 % (2013: 39 %) ■ Zelden : 5% (2013: 8 %) ■ Nooit : 7% (2013: 17 %)

## Bedrijfsjuristen (afwijking van minstens 5%)

- 49%: vaak
- 48%: altijd
- 3%: zelden

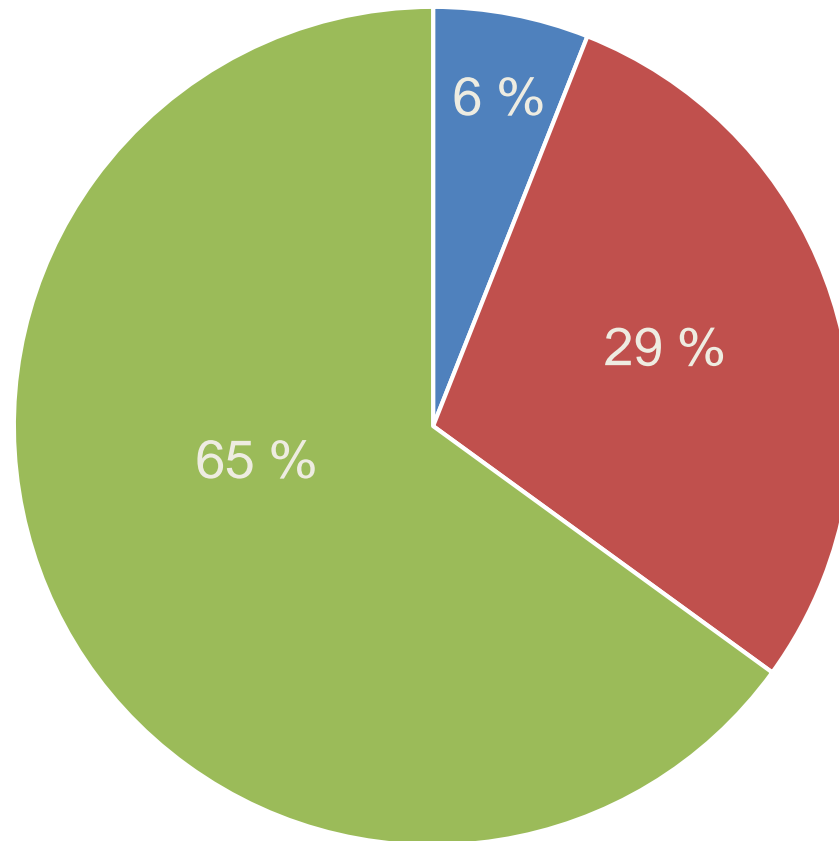
## Hoe gaat uw onderneming om met geschillen?

### C. Werd er een specifieke opleiding of training voorzien?



## Hoe gaat uw onderneming om met geschillen?

### D. Welke specifieke training of opleiding werd voorzien?



■ Opleiding bemiddeling: 6 %

■ Opleiding actief luisteren en communicatie: 29%

■ Andere: 65 %

## Andere:

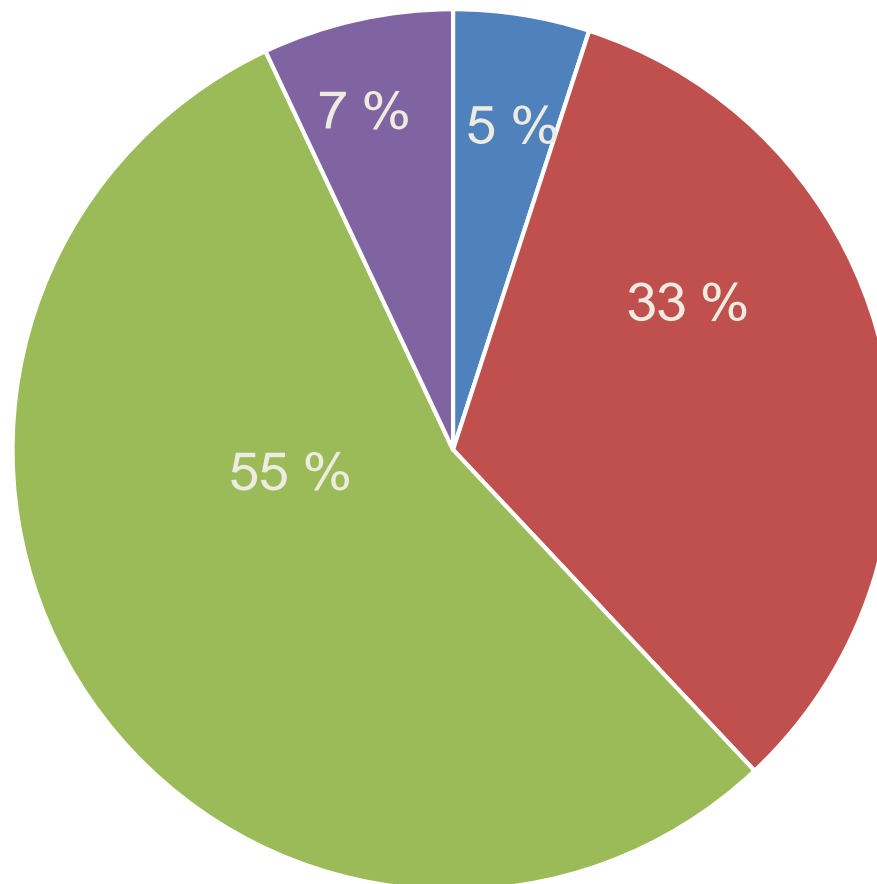
- *Contractmanagement*
- *Vanaf detectie " bijna case" verplichte interne melding om vroegtijdig een bemiddeling/onderhandeling op te starten*
- *GAP negotiation training*
- *Klachtenbehandeling*
- *Training is geen echte must omwille van de ervaring van de bedrijfsjurist en de maturiteit van de business*
- *Formation sur la prévention des litiges plutôt que sur la manière de réagir en cas de litiges*
- *Vertrouwelijkheid*

## Bedrijfsjuristen (afwijking van minstens 5%)

- 60%: andere
- 32%: opleiding actief luisteren en communicatie
- 8%: opleiding bemiddeling

## Hoe gaat uw onderneming om met geschillen?

E. Inwinnen van extern advies (sociaal secretariaat, beroepsfederatie, consultant, kredietverzekeraar, human resources, ...)



■ Nooit : 5% (2013: 6%)

■ Zelden: 33% (2013: 41%)

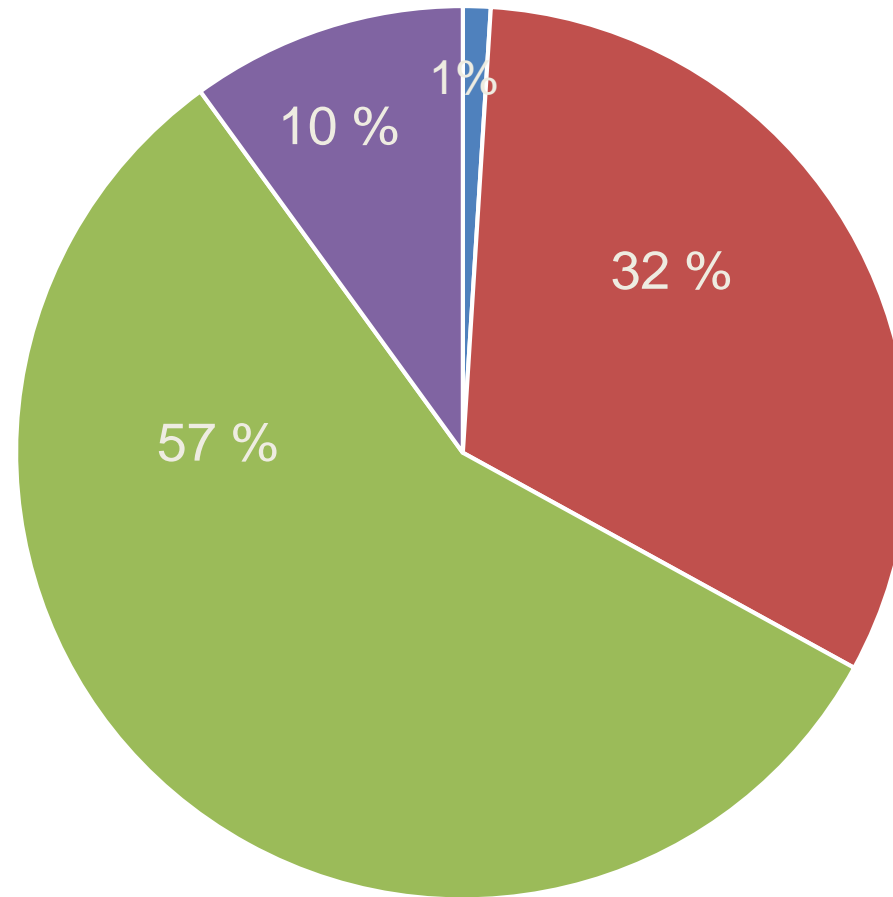
■ Vaak: 55% (2013: 46%)

■ Altijd: 7% (2013: 7%)



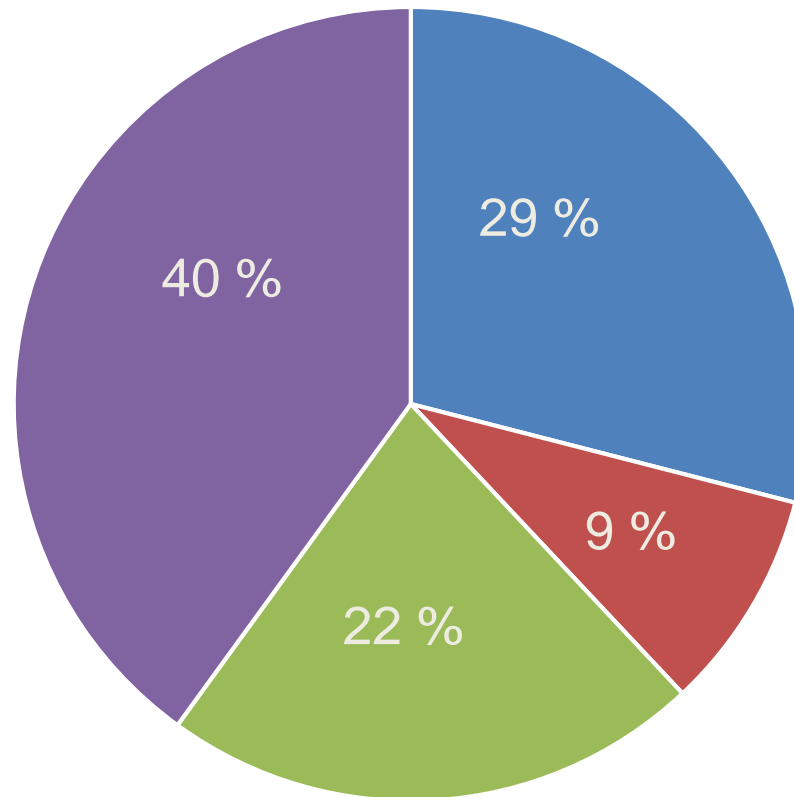
## Hoe gaat uw onderneming om met geschillen?

### F. Aanstelling advocaat met het oog op verdediging van belangen



■ Nooit : 1% (2013: 3%) ■ Zelden: 32% (2013: 42%) ■ Vaak: 57% (2013: 44%) ■ Altijd: 10% (2013: 11%)

## Vanaf welk ogenblik doet uw onderneming beroep op een advocaat?

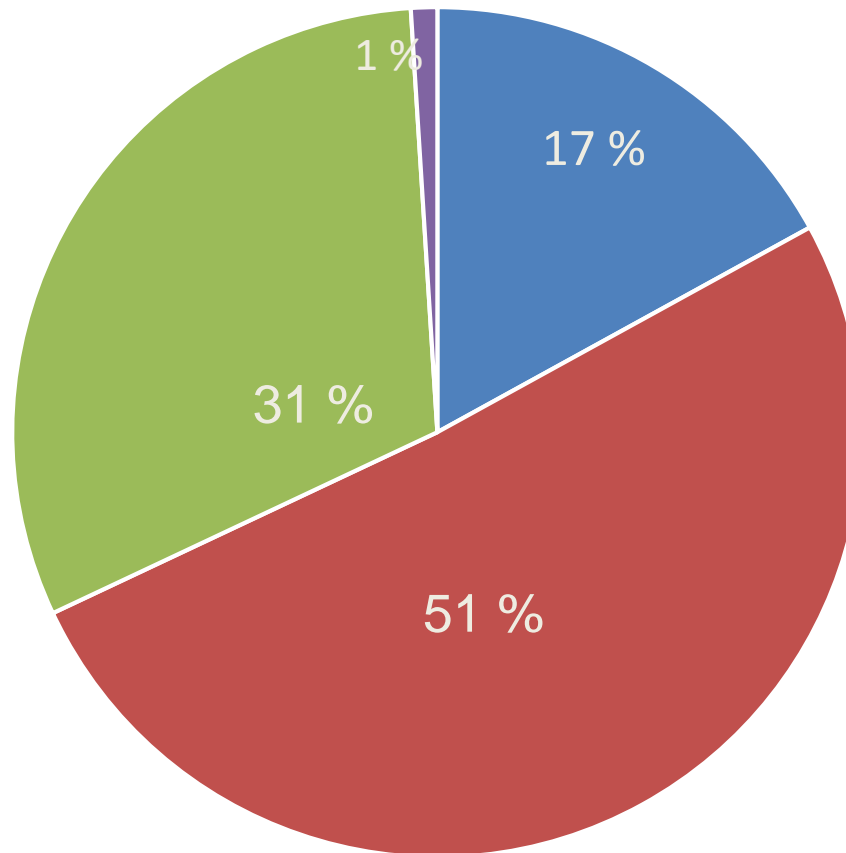


- Voordoende situatie die kan leiden tot een ernstig commercieel geschil: 29% (2013: 37 %)
- Bij ontvangst van een ingebrekestelling verstuurd door tegenpartij: 9 % (2013: 8 %)
- Bij ontvangst van een ingebrekestelling verstuurd door een advocaat: 22 % (2013: 13 %)
- Bij ontvangst van een dagvaarding: 40 % (2013: 42 %)

## Bedrijfsjuristen (afwijking van minstens 5%)

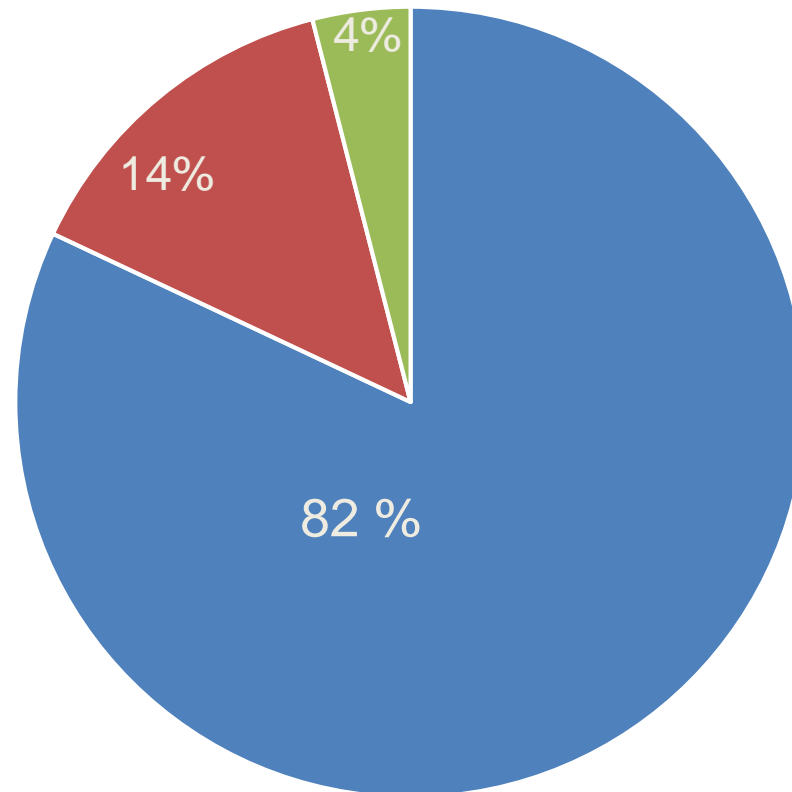
- 27%: Bij het zich voordoen van een situatie die kan leiden tot een ernstig commercieel geschil
- 6%: bij ontvangst van een ingebrekestelling verstuurd door tegenpartij
- 20%: Bij ontvangst van een ingebrekestelling verstuurd door een advocaat
- 47%: bij ontvangst van een dagvaarding

## In welke mate acht uw onderneming de tussenkomst van een advocaat noodzakelijk of een toegevoegde waarde bij de oplossing van een geschil?



- Noodzakelijk voor oplossing geschil: 17 % (2013: 26 %)
- Grote toegevoegde waarde: 51 % (2013: 56 %)
- Kleine toegevoegde waarde: 31 % (2013: 15 %)
- Geen toegevoegde waarde: 1 % (2013: 3 %)

## Indien geen beroep wordt gedaan op een advocaat, hoe verlopen de onderhandelingen met een tegenpartij over een minnelijke regeling?



- Mondeling en schriftelijk: 82% (2013: 77%)
- Schriftelijk (met inbegrip van e-mails; aangetekende brieven ...): 14% (2013: 14%)
- Mondeling: 4% (2013: 9%)

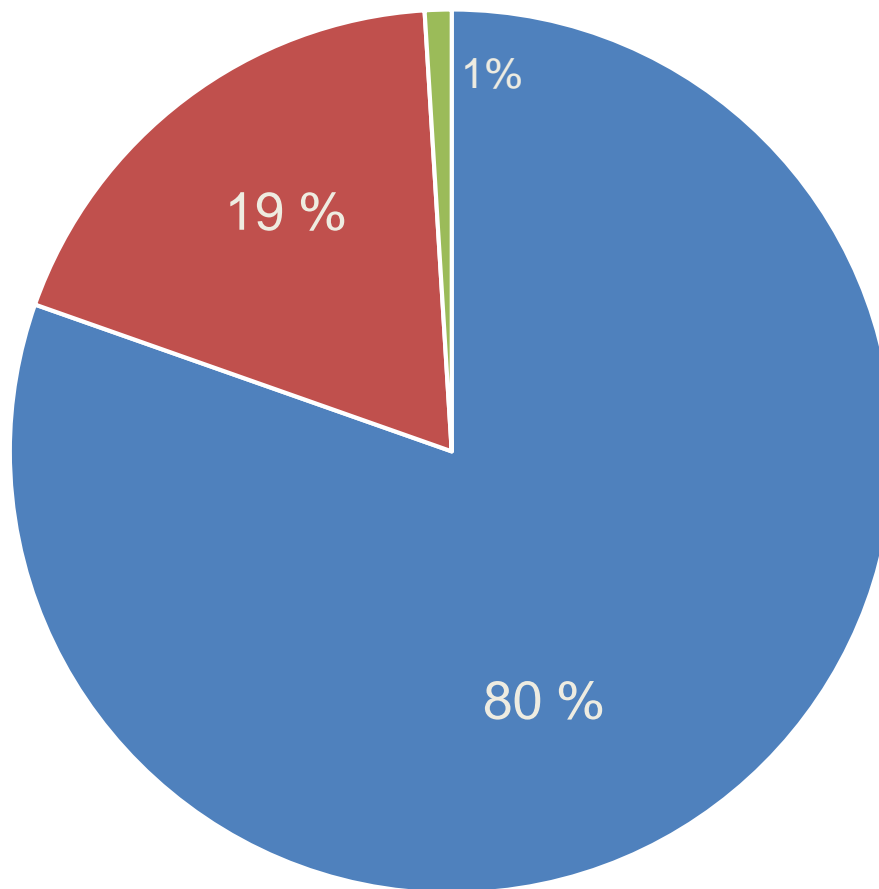
## V. Beweegredenen om (g)een gerechtelijke of arbitrageprocedure op te starten



## Welke factoren spelen mee bij de beslissing om een gerechtelijke procedure al dan niet op te starten?

- 1. Financiële inzet van het dossier**  
(2013: Financiële inzet van het dossier )
- 2. Onderwerp of (principiële) aard van het dossier**  
(2013: Impact op het resultaat / de continuïteit van de onderneming)
- 3. Impact op het resultaat / de continuïteit van de onderneming**  
(2013: Commerciële relatie met tegenpartij)
- 4. Commerciële relatie met tegenpartij**  
(2013: Bevoegde rechtbanken in België of buitenland)
- 5. Kosten van advocaat en gerechtelijke procedure**  
(2013: Kosten van advocaat en gerechtelijke procedure)
- 6. Duur van de procedure**  
(2013: Duur van de procedure)
- 7. Bevoegde rechtbanken in België of buitenland**  
(2013: Onderwerp of (principiële) aard van het dossier)

## Speelt de rechtsplegingvergoeding (nl. het principe “de verliezer betaalt”, met plafonnering van terugbetaling van gemaakte advocatenkosten) hierbij een rol?



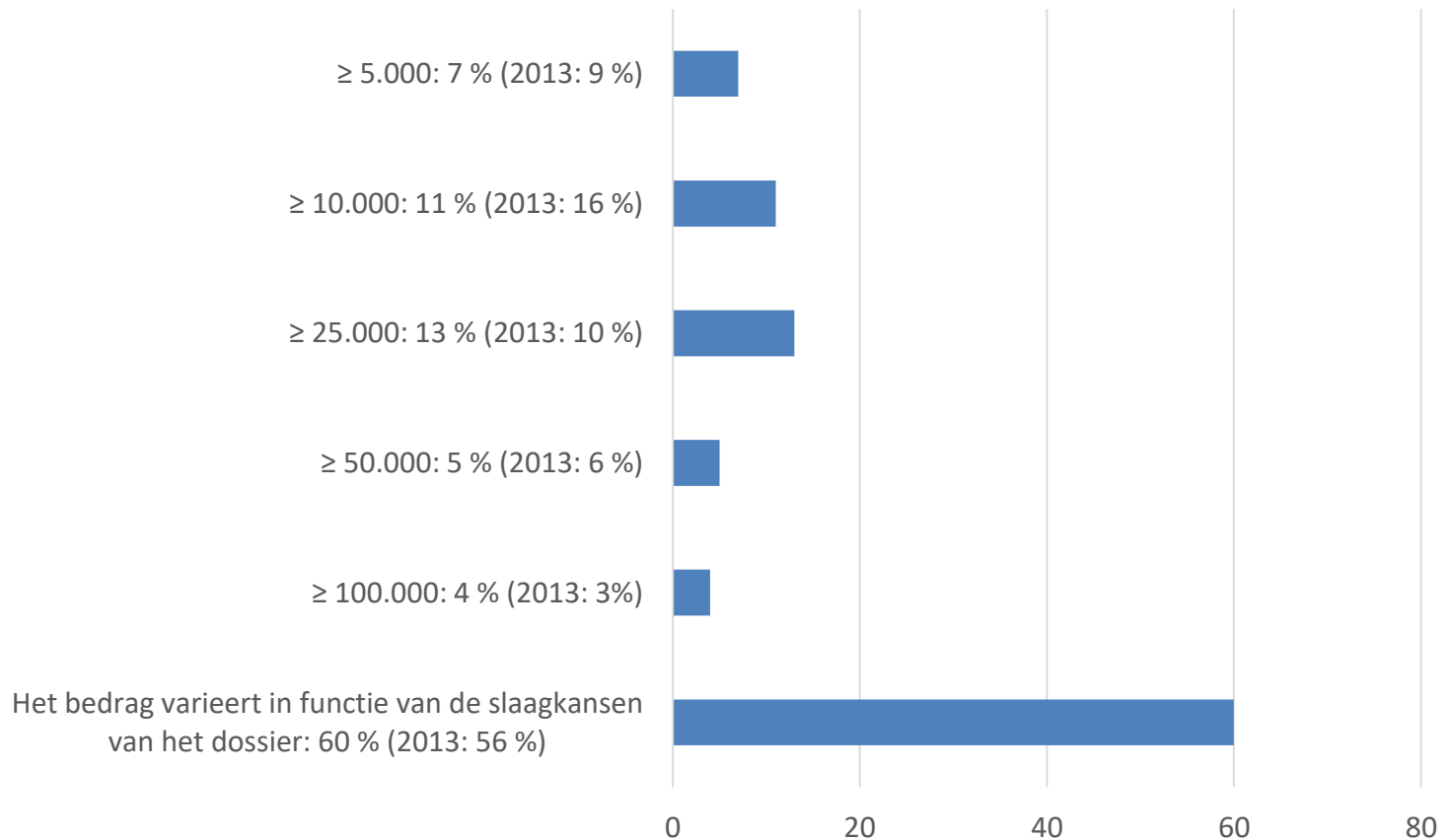
■ Nee: 80 % (2013: 64 %) ■ Ja: 19 % (2013: 32 %) ■ Ik ben niet op de hoogte omtrent RPV: 1 % (2013: 4 %)



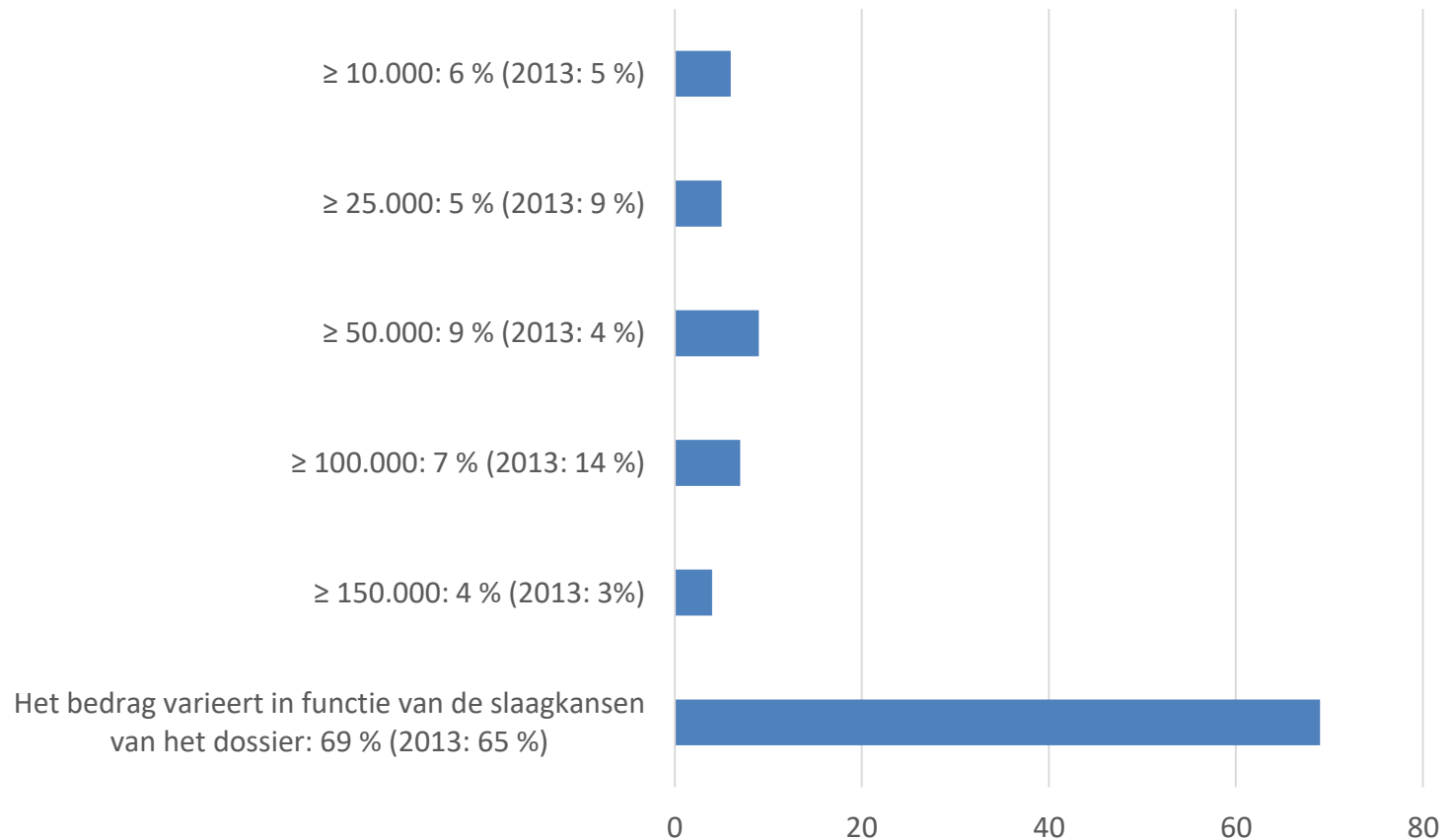
# Rechtsplegingsvergoeding

Schaal		Basisbedrag	Minimumbedrag	Maximumbedrag
van	tot en met			
EUR 0,00	EUR 250,00	EUR 180,00	EUR 90,00	EUR 360,00
EUR 250,01	EUR 750,00	EUR 240,00	EUR 150,00	EUR 600,00
EUR 750,01	2.500,00	EUR 480,00	EUR 240,00	EUR 1.200,00
EUR 2.500,01	EUR 5.000,00	EUR 780,00	EUR 450,00	EUR 1.800,00
EUR 5.000,01	EUR 10.000,00	EUR 1.080,00	EUR 600,00	EUR 2.400,00
EUR 10.000,01	EUR 20.000,00	EUR 1.320,00	EUR 750,00	EUR 3.000,00
EUR 20.000,01	EUR 40.000,00	EUR 2.400,00	EUR 1.200,00	EUR 4.800,00
EUR 40.000,01	EUR 60.000,00	EUR 3.000,00	EUR 1.200,00	EUR 6.000,00
EUR 60.000,01	EUR 100.000,00	EUR 3.600,00	EUR 1.200,00	EUR 7.200,00
EUR 100.000,01	EUR 250.000,00	EUR 6.000,00	EUR 1.200,00	EUR 12.000,00
EUR 250.000,01	EUR 500.000,00	EUR 8.400,00	EUR 1.200,00	EUR 16.800,00
EUR 500.000,01	EUR 1.000.000,00	EUR 12.000,00	EUR 1.200,00	EUR 24.000,00
EUR 1.000.000,01	...	EUR 18.000,00	EUR 1.200,00	EUR 36.000,00
Niet in geld waardeerbaar		EUR 1.440,00	EUR 90,00	EUR 12.000,00

## Indien u rekening houdt met de inzet van het dossier, vanaf welk bedrag beslist u om een gerechtelijke procedure op te starten in België?



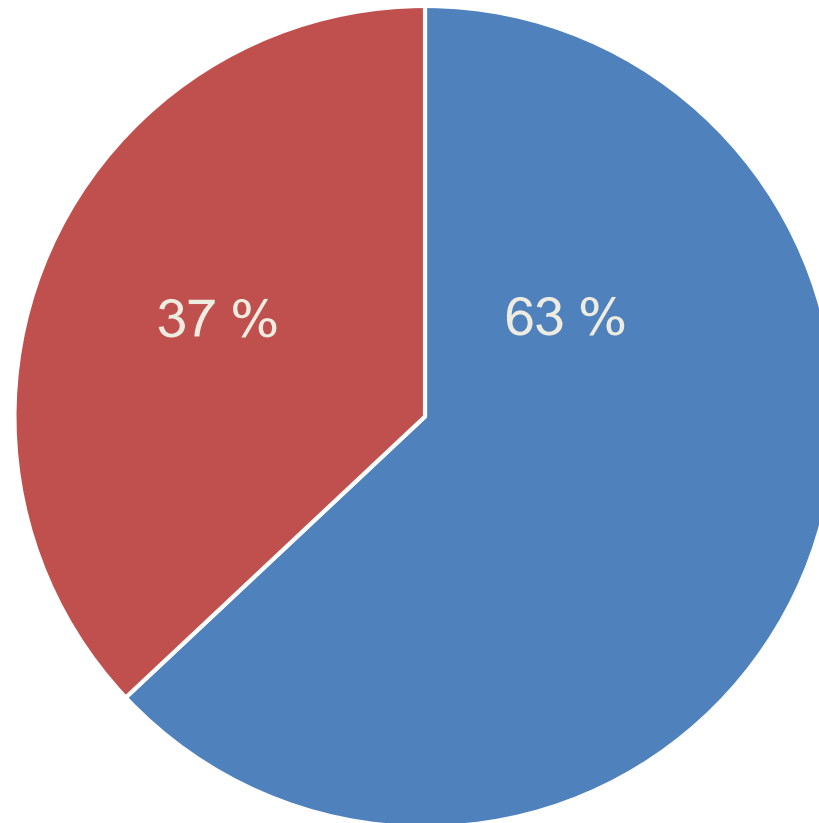
## Indien u rekening houdt met de inzet van het dossier, vanaf welk bedrag beslist u om een gerechtelijke procedure op te starten in het buitenland?



A hand holding a glowing Earth globe, symbolizing care and responsibility. The globe is centered in the upper half of the image, with a hand visible at the bottom, cupping it. The background is a soft, light blue gradient.

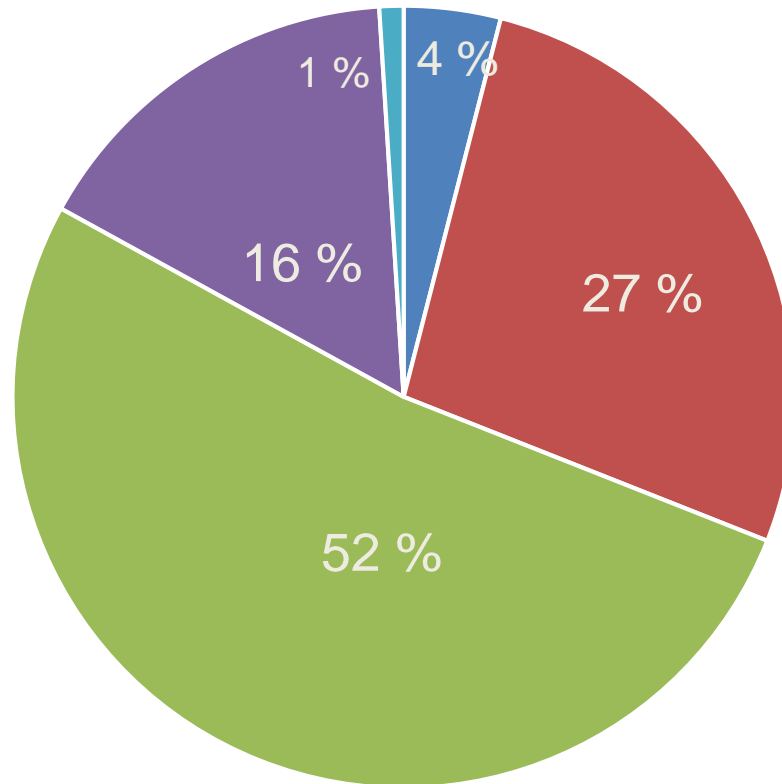
## VI. Uw ervaringen en vertrouwen in het Belgisch gerechtelijk systeem

## Bent u in het kader van een geschil reeds aanwezig geweest op een (pleit)zitting voor een rechtbank of een hof?



■ Ja: 63 % (2013: 68 %) ■ Neen: 37 % (2013: 32 %)

## Hoe groot is uw vertrouwen in de Belgische rechtbanken om tot een weloverwogen beslissing te komen?



■ Heel groot: 4 % (2013: 3 %)

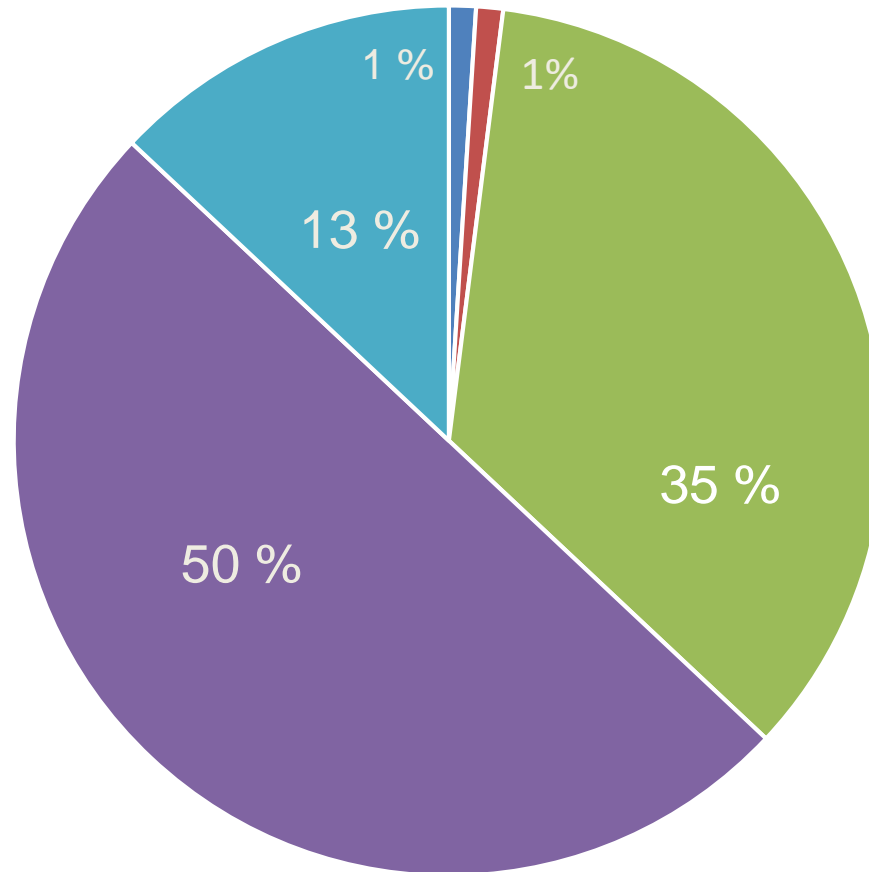
■ Groot: 27 % (2013: 22 %)

■ Voldoende: 52 % (2013: 63 %)

■ Klein: 16 % (2013: 11 %)

■ Onbestaande: 1 % (2013: 1 %)

## Hoe groot is uw vertrouwen in de Belgische rechtbanken om binnen een redelijke termijn tot een vonnis/arrest te komen?



■ Heel groot: 1 % (2013: 2 %)

■ Groot: 1 % (2013: 3 %)

■ Voldoende: 35 % (2013: 31 %)

■ Klein: 50 % (2013: 53 %)

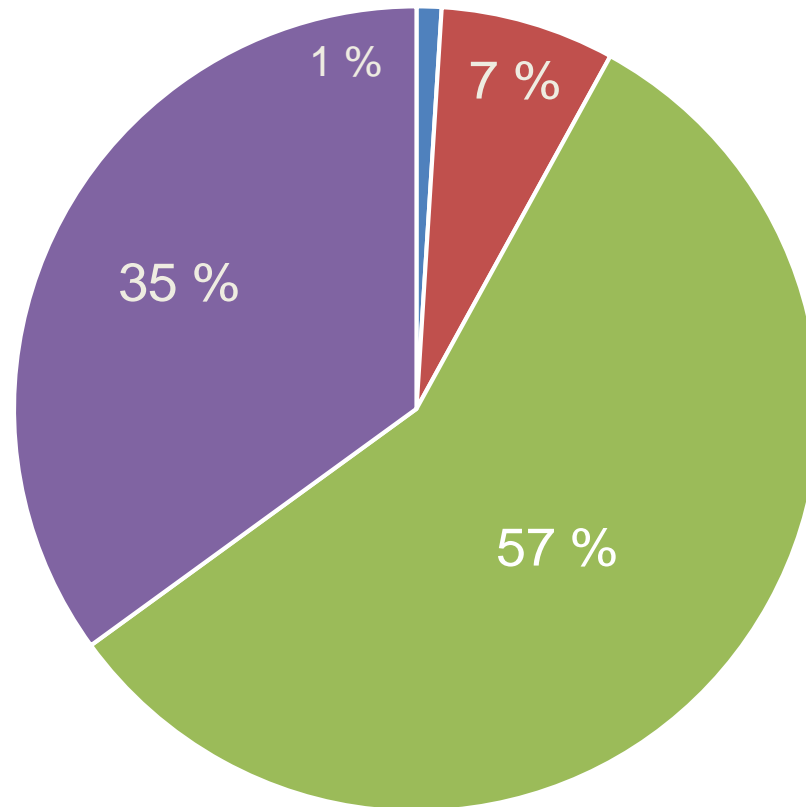
■ Onbestaande: 13 % (2013: 11 %)



## VII. Uw onderneming en alternatieve geschillenbeslechting

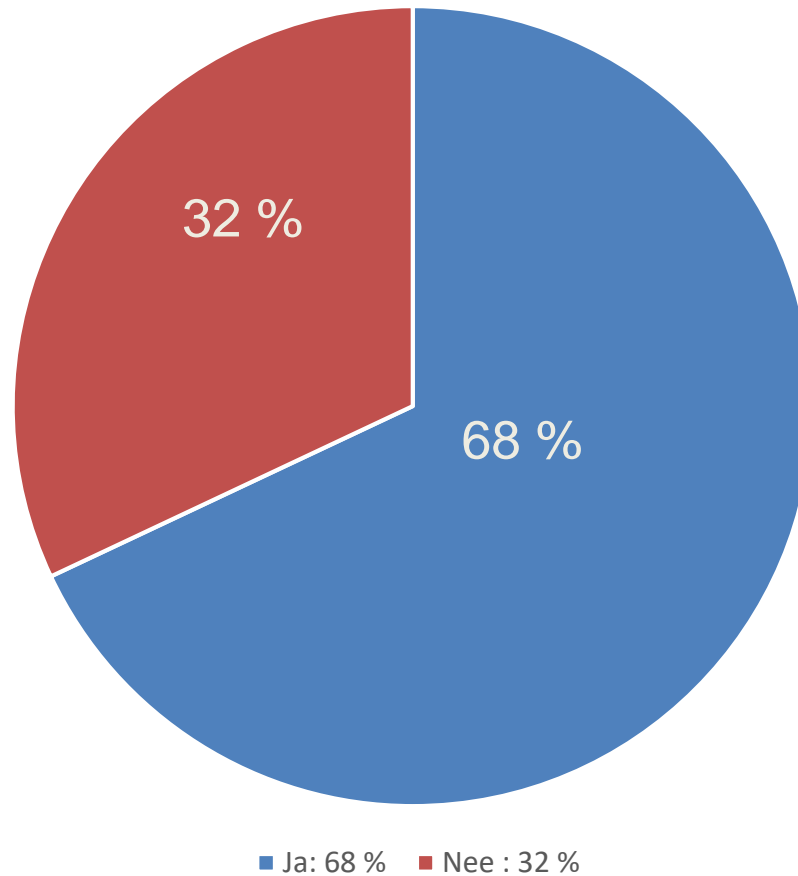


## Doet uw onderneming een beroep op alternatieve wijze van geschillenbeslechting (ADR) waarbij een derde wordt ingeschakeld om partijen bij te staan om tot minnelijke regeling te komen (bemiddeling/“mediation”)?

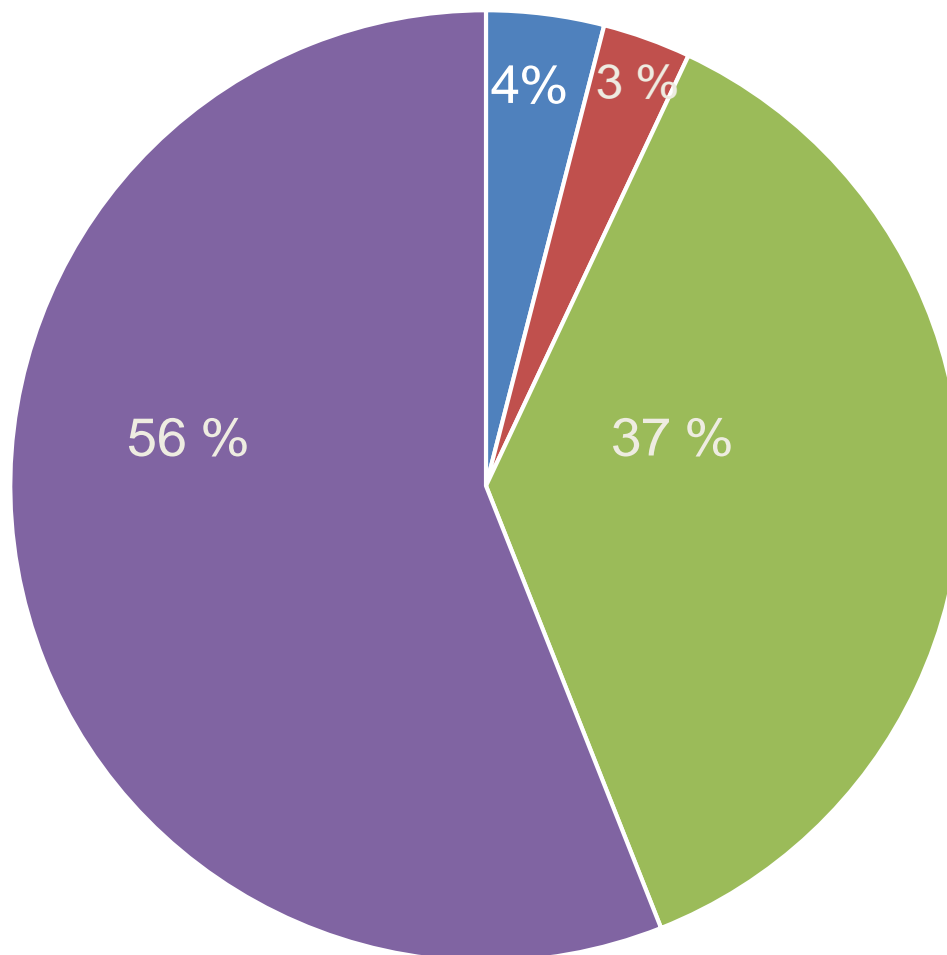


■ Altijd: 1 % (2013: 5 %) ■ Regelmatig: 7 % (2013: 20 %) ■ Zelden: 57 % (2013: 42 %) ■ Nooit: 35 % (2013: 33 %)

**Bent u op de hoogte van de nieuwe wetgeving inzake bemiddeling/mediation waarbij partijen in bepaalde gevallen door de rechtbank verplicht kunnen worden om eerst een bemiddelingspoging te ondernemen teneinde hun geschil op te lossen?**



## Voor welke commerciële dossiers doet uw onderneming een beroep op bemiddeling?

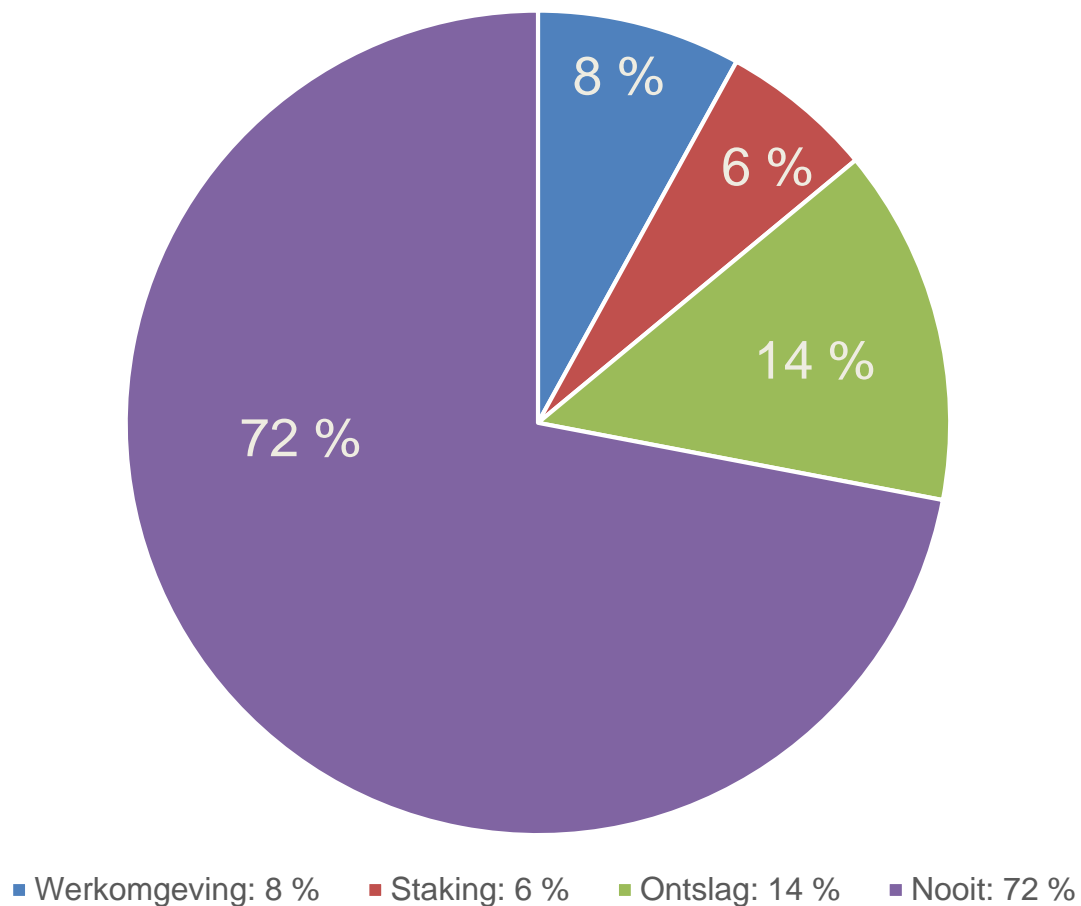


■ Vastgoed: 4 %   ■ Aandeelhoudersconflicten: 3 %   ■ Handelsrechtelijke geschillen: 37 %   ■ Andere: 56 %

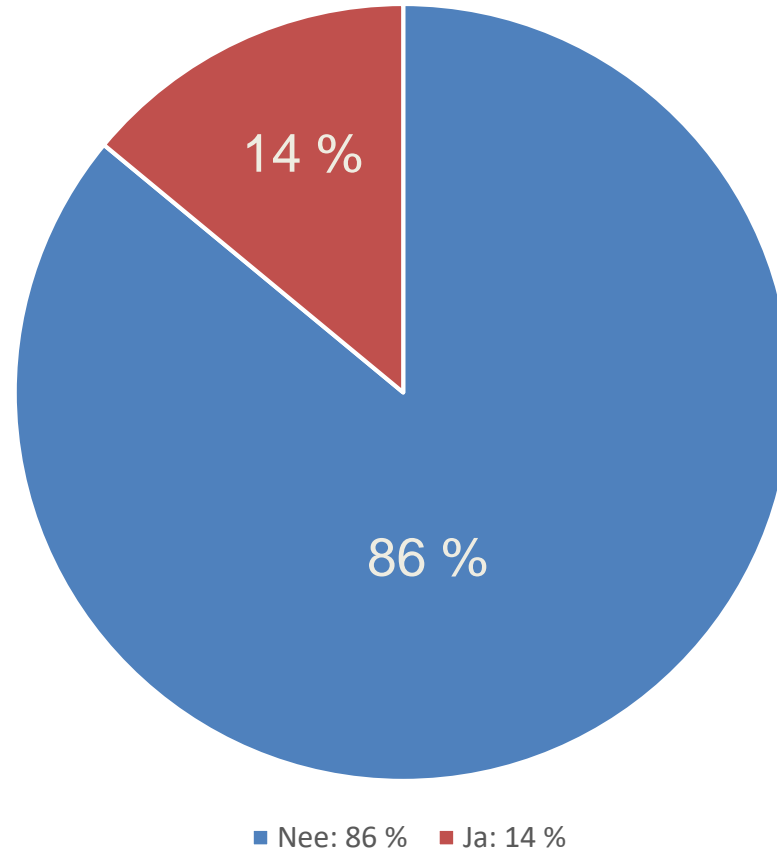
## Andere:

- *Als verzekeraar: per definitie i.g.v. schadedossiers*
- *Litiges avec partenaires de travail/ fournisseurs de services*
- *Franchiserelaties*
- *Handelshuur*
- *Erfpacht*

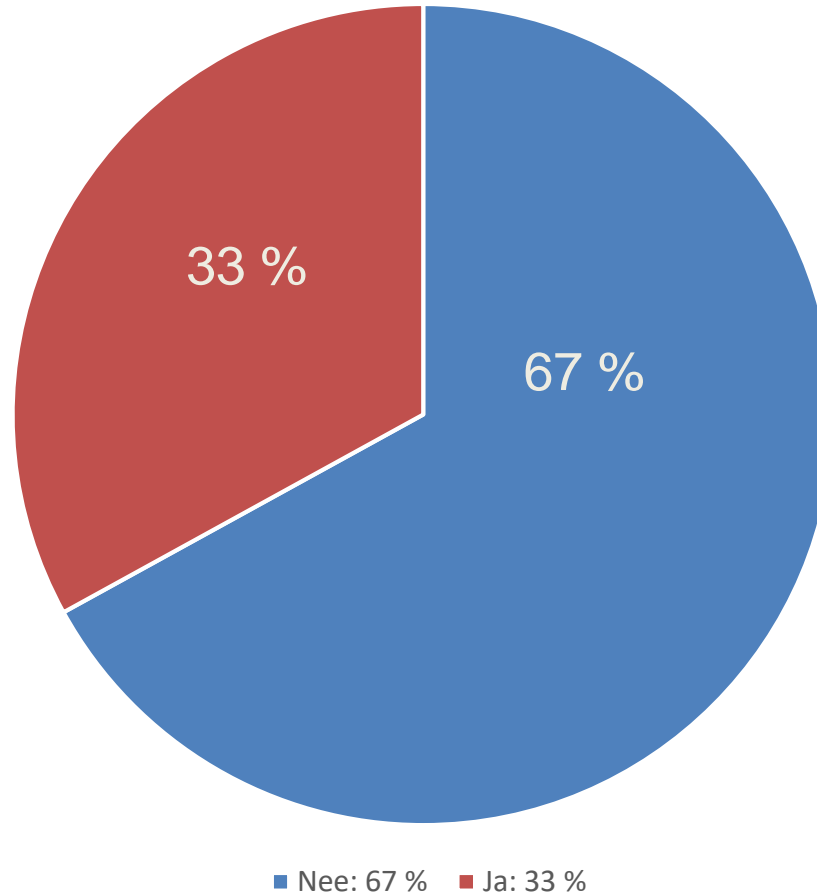
## Voor welke sociale dossiers doet uw onderneming een beroep op bemiddeling?



**Heeft uw onderneming reeds beroep gedaan op collaboratieve advocaten, zijnde advocaten die enkel en alleen worden aangesteld in het kader van minnelijke onderhandelingen met de tegenpartij?**



## Is uw onderneming van plan om in toekomst een beroep te doen op collaboratieve advocaten?

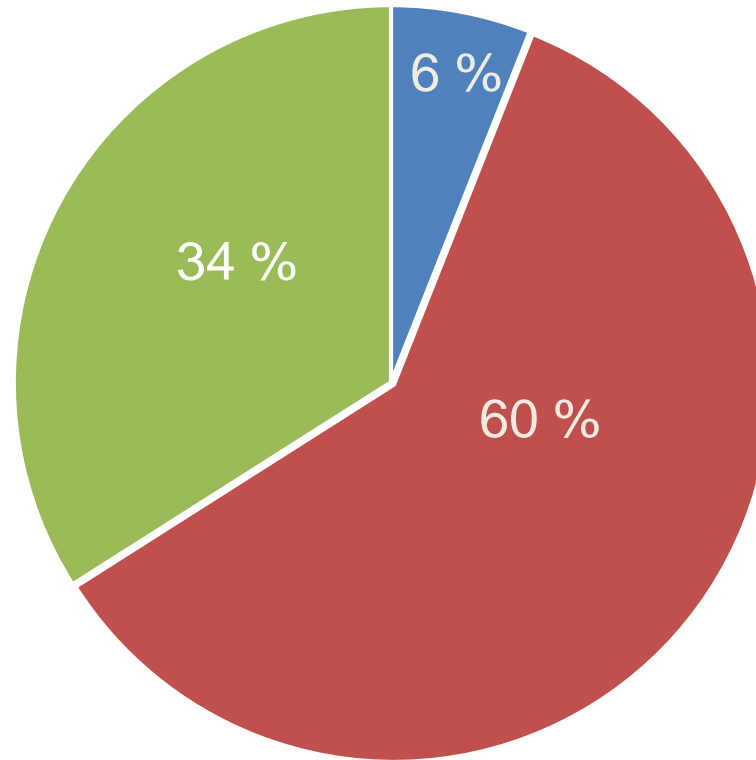


## Bedrijfsjuristen (afwijking van minstens 5%)

- 74%: nee
- 26%: ja



## Doet uw onderneming een beroep op bemiddelingsclausules in haar overeenkomsten?

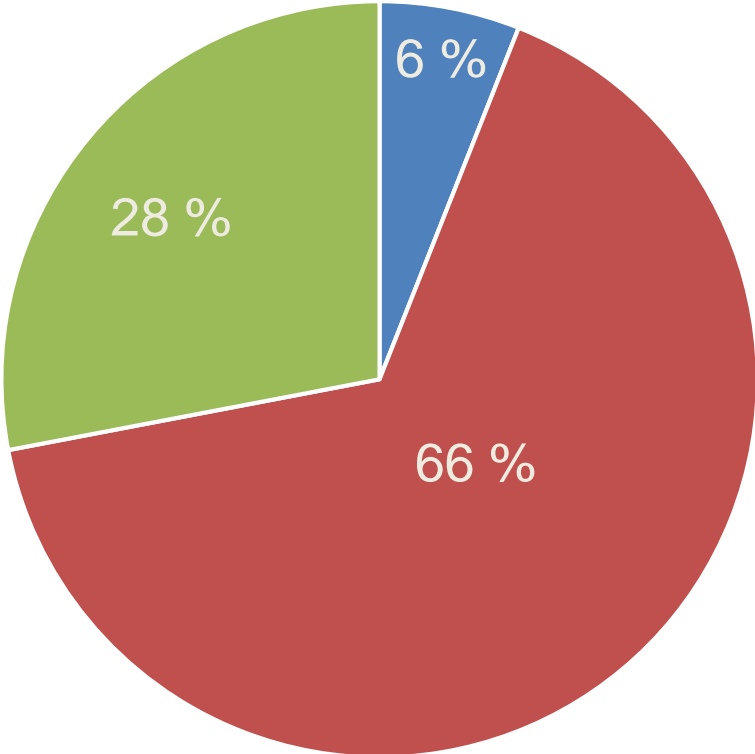


- In alle commerciële contracten en algemene voorwaarden: 6 %
- In bepaalde types van contracten: 60 %
- Nooit: 34%

## Bedrijfsjuristen (afwijking van minstens 5%)

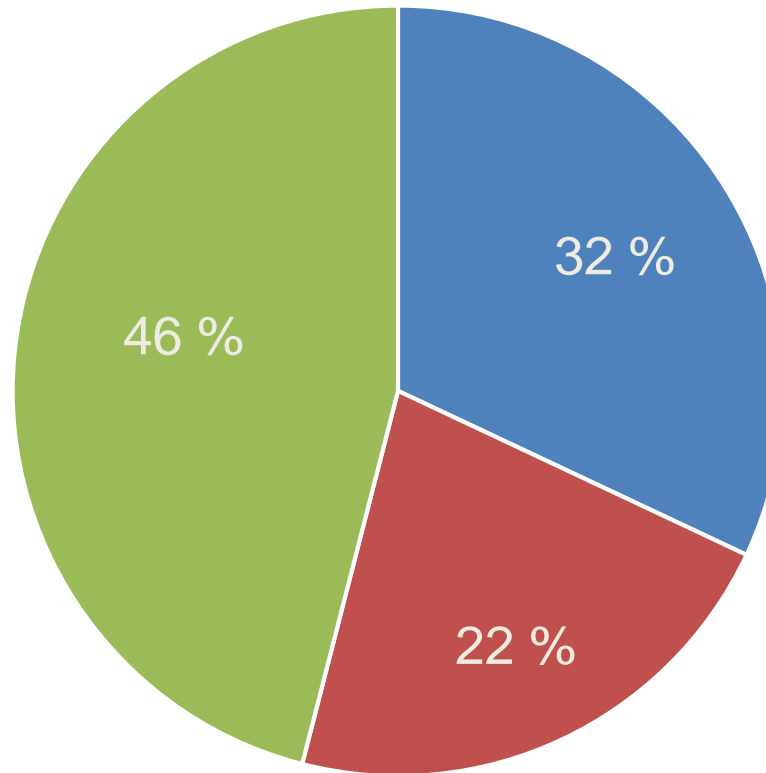
- 71%: in bepaalde types van contracten
- 24%: nooit
- 5%: In alle commerciële contracten en algemene voorwaarden

# Doet uw onderneming een beroep op arbitrageclausules in haar overeenkomsten?



- In alle commerciële contracten en algemene voorwaarden: 6% (2013: 10 %)
- In bepaalde types van contracten: 66 % (2013: 54 %)
- Nooit: 28 % (2013: 36 %)

## Indien uw onderneming een beroep doet op bemiddeling of arbitrage, ervaart u een verschil met de procedure voor de Belgische rechtbanken?



■ Kleine verschillen: 32 % (2013: 34 %)

■ Verschil is onbestaande: 22 % (2013: 15 %)

■ Verschil is groot: 46 % (2013: 51 %)

**Indien er een verschil is, op welk(e) vlak(ken) situeert zich dit verschil?**

1. Duur van de procedure
2. Kostprijs
3. Mogelijkheid om hoger beroep in te stellen
4. Specialisatie van de arbiters en bemiddelaars
5. Vertrouwelijkheid
6. Taal

→ **Tijdswinst is belangrijkste factor**

→ **Geen verschil met de statistieken van 2013**

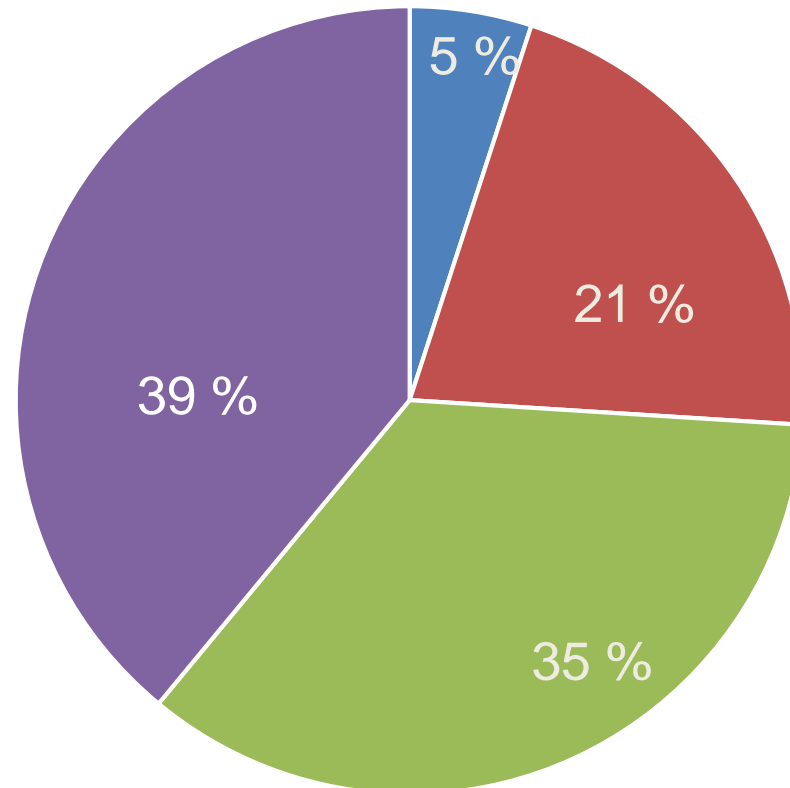
# Cepani : statistieken 2018

- 69% dossiers tussen Belgische partijen
- 28% met minstens 1 Belgische partij
- 3% met enkel internationale partijen
- Taal: 51% Frans, 26% Nederlands en 23% Engels
- 82%: zetel in Brussel
- 54%: issues regarding contract law en 20%: SPA
- 26% vordering tussen 625.000 – 2,5 miljoen EUR
- 67%: 1 arbiter
- Gemiddelde duur: 15 maanden



## VIII. Risico-analyse binnen de onderneming

## Wordt er in uw onderneming aan juridische risico-analyse gedaan?

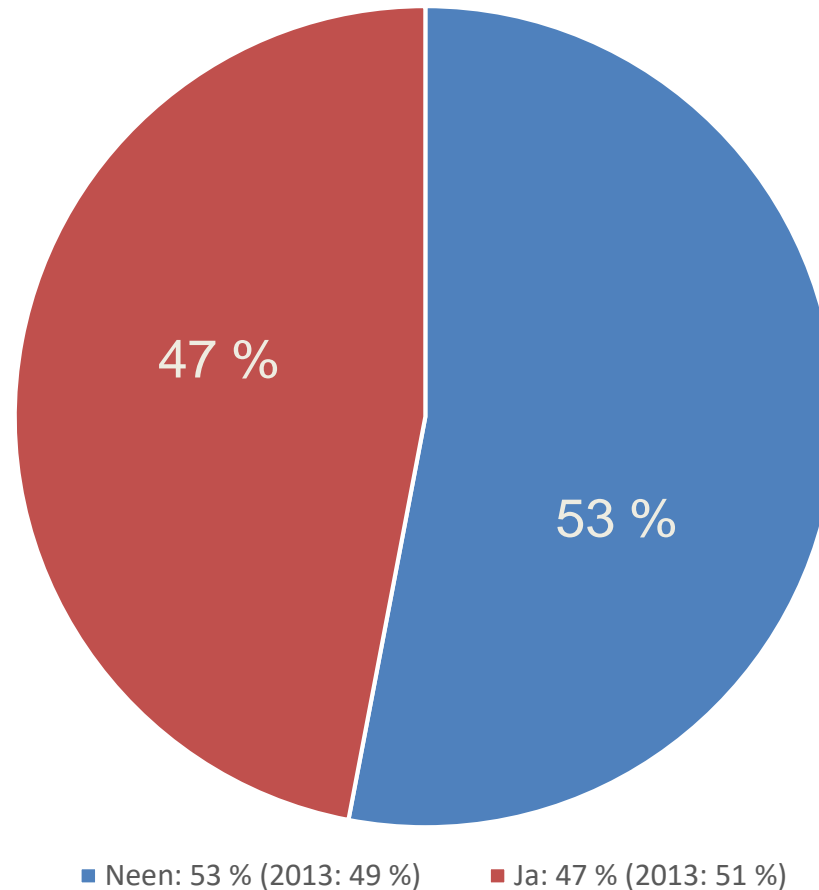


■ Nooit: 5 % (2013: 4 %) ■ Zelden: 21 % (2013: 22 %) ■ Vaak: 35 % (2013: 43 %) ■ Altijd: 39 % (2013: 31 %)

**Managen van juridische risico's is kerntaak van de bedrijfsjurist: 74% doet dit actief**



## Is er een jaarbudget voorzien voor juridische geschillenbeslechting?

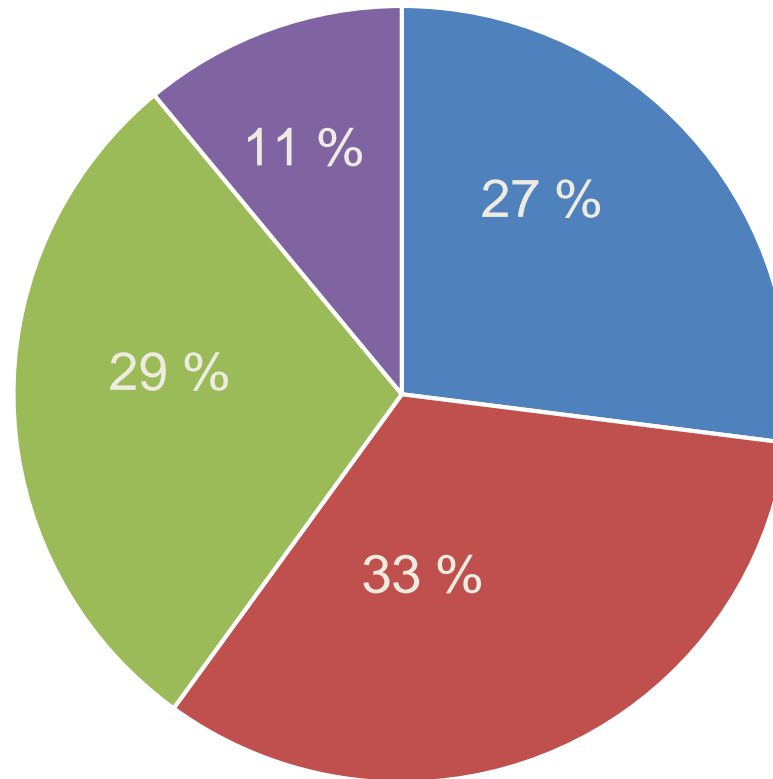


**Meer dan 1 op 2 niet budgettair voorbereid op geschillen: pijnpunt in juridisch risicomanagement**

# Bedrijfsjuristen (afwijking van minstens 5%)

- 54%: ja
- 46%: nee

**Wordt er na afloop van een gerechtelijke procedure binnen uw onderneming een evaluatie gemaakt van het verloop van de procedure en het resultaat ervan (“lessons learned”)?**



■ Altijd: 27 % (2013: 34 %) ■ Vaak: 33 % (2013: 35 %) ■ Zelden: 29 % (2013: 27 %) ■ Nooit: 11 % (2013: 4 %)

**Er wordt minder aandacht besteed aan “lessons learned” dan in 2013**

## IX. Belangrijkste conclusies



## Belangrijkste conclusies

- Er is een zeer duidelijke trend om tot een minnelijke regeling te komen, maar niet noodzakelijk via bemiddeling
- Oorzaak is duur en kostprijs van een procedure
- Onverzoenbare standpunten en principiële kwesties zijn redenen om toch te procederen
- Iets minder geschillen in 2019 (belang van bedrijfsjurist)
- Advocaat wordt ingeschakeld als procedure start en in mindere mate preventief bij ontstaan van geschil
- Financiële inzet van dossier blijft bepalende factor om dossier op te starten, waarbij vooral slaagkansen belangrijk zijn, rechtsplegingsvergoeding speelt niet mee
- Arbitrage wint aan belang als alternatief, vooral omwille van de tijdswinst
- Pijnpunten:
  - 1 op 2 bedrijven heeft geen budget voor geschillenbeslechting/procedures
  - 40% van de bedrijven evalueert proces geschillenbeslechting via procedure niet



# Contactgegevens



**Annick Mottet Haugaard**  
Partner Commercial & Litigation  
Brussels

---

✉ [annick.mottet@lydian.be](mailto:annick.mottet@lydian.be)  
☎ +32 (0)2 787 90 13



**Jo Willems**  
Counsel Commercial & Litigation  
Hasselt & Brussels

---

✉ [jo.willems@lydian.be](mailto:jo.willems@lydian.be)  
☎ +32 ((0)11 26 00 57



**Sonia Oyserman**  
Legal Counsel - Public Affairs  
Colruyt Group – Halle

---

✉ [sonia.oyserman@colruytgroup.com](mailto:sonia.oyserman@colruytgroup.com)  
☎ +32 (0)2 363 55 45



**Vanessa Depoortere**  
Head of Legal & Business Affairs  
Belga Films & Home Video –  
Brussels

---

✉ [vdepoortere@belgafilms.be](mailto:vdepoortere@belgafilms.be)  
☎ +32 (0)2 335 65 88

# Onze kantoren



## Antwerpen

Arenbergstraat 23  
2000 Antwerpen  
T +32 3 304 90 00  
F +32 3 304 90 19



## Brussel

Tour & Taxis  
Havenlaan 86C/b113  
1000 Brussel  
T +32 2 787 90 00  
F +32 2 787 90 99



## Hasselt

Thonissenlaan 75  
3500 Hasselt  
T +32 11 260 050  
F +32 11 260 059



# LYDIAN



Stay in touch and join us at LinkedIn



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

[www.lydian.be](http://www.lydian.be)

**LEGAL INSIGHT. BUSINESS INSTINCT.**