



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Dobre praktyki i rekomendacje dla wojewódzkich Centrów Arbitrażu i Mediacji

RAPORT SYNTETYCZNY

Spis treści

1. Cel raportu.....	3
2. Podstawy opracowania.....	4
2.1. Badanie ewaluacyjne.....	4
2.2. Debata i warsztaty z dnia 9 listopada 2017 roku.....	5
3. Rekomendacje i dobre praktyki.....	5
3.1. Organizacja działania centrów.....	5
3.1.1. Wizerunek CAM – identyfikacja wizualna.....	6
3.1.2. Harmonizacja struktury wewnętrznej i płynny proces decyzyjny.....	6
3.1.3. CAM – efekt synergii.....	7
3.1.4. Koordynacja działań.....	7
3.1.5. Działania na rzecz rozwoju mediacji.....	8
3.2. Procesy.....	9
3.2.1. Podstawowe dokumenty.....	9
3.2.2. Mediatorzy.....	10
3.2.3. Klauzule mediacyjne.....	11
3.2.4. Mediacja i arbitraż.....	12
3.2.5. Spotkania indywidualne.....	12
3.2.6. Zaproszenie na mediację.....	13
3.2.7. Formułowanie treści ugody.....	14
3.2.8. Ewaluacja mediacji.....	14
3.2.9. Archiwizacja dokumentacji.....	15
3.3. Narzędzia informatyczne.....	16
3.3.1. Portal internetowy.....	16
3.4. Programy szkoleń.....	17
3.4.1. Szkolenia profilowane.....	17
3.4.2. Szkolenia mediatorów.....	18
4. Podsumowanie.....	18
5. Statystyka.....	20

1. Cel Raportu

Tytułem wstępu wskazać należy, że Centra Arbitrażu i Mediacji powołane zostały do stworzenia przedsiębiorcom optymalnych i przyjaznych warunków pozasądowego rozwiązywania sporów gospodarczych. W ramach ogólnopolskiej sieci CAM, funkcjonować będzie w sumie 16 wojewódzkich Centrów Arbitrażu i Mediacji. Dodatkowo, Centrum Arbitrażu i Mediacji województwa mazowieckiego, działające przy Konfederacji Lewiatan w Warszawie, pełni równocześnie rolę koordynatora całej sieci tzw. CAM-Koordynatora (w dalszej części raportu również jako: „CAM-K”).

Podstawowym celem działalności sieci CAM jest zapewnienie wzrostu znaczenia instytucji mediacji w Polsce. Cel ten ma zostać osiągnięty poprzez utworzeniu zintegrowanego i kompleksowego systemu zarządzania informacją o mediacji w sprawach gospodarczych, a to dzięki zintegrowaniu wiedzy na temat mediacji, ujednoliceniu praktyki mediacji w sprawach gospodarczych i poprawie jakości usług mediacyjnych.

Chcąc zapewnić maksymalnie wysoki i zrównoważony poziom realizacji założonych celów na terenie całego kraju, przyszłe centra muszą zadbać w sposób szczególny o ustandaryzowanie podejmowanych działań. Dlatego też, zakłada się, że centra działać będą w oparciu o i przy wykorzystaniu opracowanych i wdrożonych przez CAM-Koordynatora: Standardów funkcjonowania sieci CAM, narzędzia informatycznego dla mediacji, ogólnopolskiej infolinii oraz programów szkoleń z zakresu mediacji w sprawach gospodarczych.

Standardy funkcjonowania sieci CAM zawierają podstawowe informacje dotyczące zasad organizowania centrów oraz zasad prowadzenia w nich postępowań mediacyjnych o charakterze gospodarczym. Dokument ten stanowi fundament budowania jednolitej sieci CAM. Niniejszy raport natomiast ma charakter uzupełniający względem Standardów i jest zbiorem dobrych praktyk i rekomendacji w zakresie organizacji działania, procesów, narzędzi informatycznych oraz programów szkoleń dla wojewódzkich Centrów Arbitrażu i Mediacji tworzących ogólnopolską sieć Centrów Arbitrażu i Mediacji. Jego celem jest wsparcie przyszłych centrów w procesie harmonizacji zasad działania w podanych wyżej obszarach funkcjonowania.

Zaznaczyć należy, że przedstawiony w niniejszym raporcie zbiór rekomendacji oraz dobrych praktyk ma po pierwsze charakter fakultatywny i nie jest wiążący dla żadnego z centrów sieci CAM, a po drugie, jako, że powstaje w fazie tworzenia się sieci, stanowi on katalog otwarty, bowiem wiele dobrych praktyk naturalnie powstawało będzie dopiero na etapie funkcjonowania sieci CAM.

2. Podstawy opracowania

Omawiając podstawy, na jakich opiera się niniejszy raport, zauważyć należy, że obecnie tworzona ogólnopolska sieć Centrów Arbitrażu i Mediacji powstaje na bazie pilotażowej sieci CAM, utworzonej w roku 2014 przez 6 ośrodków mediacyjnych w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Katowicach, Białymstoku i Lublinie, funkcjonujących pod egidą ówczesnego Ministerstwa Gospodarki. Stąd też, pierwszym i podstawowym źródłem informacji, z którego czerpie niniejsze opracowanie, jest raport końcowy z badania ewaluacyjnego projektu „Centra Arbitrażu i Mediacji – projekt pilotażowy”, przeprowadzonego na zlecenie CAM-K, jako, że zawiera on podsumowanie dwuletnich doświadczeń członków pilotażowej sieci CAM. Drugim filarem niniejszego opracowania są zaś - debata i warsztaty, przeprowadzone w dniu 9 listopada 2017 roku z inicjatywy CAM-K, których celem była dyskusja nad wynikami wskazanego powyżej badania ewaluacyjnego oraz sformułowanie rekomendacji dla przyszłej sieci CAM.

Opracowane w ramach niniejszego raportu rekomendacje i dobre praktyki wynikają więc przede wszystkim z dotychczasowych doświadczeń zdobytych przez centra będące partnerami pilotażowej sieci CAM i są one co do zasady zbiorem wniosków jakie można wyciągnąć z ich działalności na przyszłość.

2.1. Badanie ewaluacyjne

Badanie ewaluacyjne projektu „Centra Arbitrażu i Mediacji – projekt pilotażowy” zrealizowane na zlecenie CAM-K przeprowadzone zostało w okresie sierpień - październik 2017 roku. W ramach ewaluacji podjęto badania ilościowe (badania ankietowe CAM-ów oraz mediatorów) i jakościowe (wywiady), zaś badaną grupą byli zarówno kierownicy centrów jak i mediatorzy. W wyniku tych badań oceniono: trafność, skuteczność, efektywność, użyteczność i trwałość efektów tego projektu. Owocem przeprowadzonego badania jest Raport końcowy, zawierający w sumie siedemnaście wniosków, z których czerpią rekomendacje dla przyszłej sieci CAM zaproponowane w niniejszym raporcie.

2.2. Debata i warsztaty

W dniu 9 listopada 2017 roku w Warszawie, z inicjatywy i pod przewodnictwem CAM-K, odbyła się debata oraz warsztaty z udziałem byłych przedstawicieli Centrów Arbitrażu i Mediacji stanowiących pilotażową sieć CAM oraz przedstawicieli środowisk prawniczych i naukowych. W ramach debaty, w pierwszej kolejności zaprezentowano i omówiono wyniki badania ewaluacyjnego, a następnie przeprowadzono dyskusję nad ww. Raportem końcowym badania ewaluacyjnego oraz projektem Standardów funkcjonowania sieci CAM. W drugiej części wydarzenia odbyły się warsztaty w zakresie czterech następujących tematów: proces koordynowania działalnością sieci CAM, monitorowanie działalności sieci CAM, prowadzenie postępowań mediacyjnych w sprawach gospodarczych oraz prowadzenie szkoleń z zakresu mediacji w sprawach gospodarczych. Efektem warsztatów było zdiagnozowanie, z jednej strony, zagrożeń i złych praktyk (tzw. efektów porażki), które zagrażać mogą prawidłowemu funkcjonowaniu sieci CAM, a z drugiej, potrzeb rynkowych, które zaspokajać powinny centra. W dalszej części raportu, opisane wyżej wydarzenie określane będzie jako „Debata”.

3. Rekomendacje i dobre praktyki

Zajmując się opisem dobrych praktyk i rekomendacji dla wojewódzkich Centrów Arbitrażu i Mediacji wskazać należy, że są one opracowane w zakresie Standardów funkcjonowania sieci CAM i dotyczą następujących obszarów: organizacji działania Centrów, procesów, narzędzi informatycznych oraz programów szkoleń.

3.1. Organizacja działania centrów

Przyszłą sieć CAM tworzyć będzie w sumie 16 podmiotów z całej Polski. Należy mieć na uwadze, że podmioty te będą różnić się między sobą m.in. formą prawną, wielkością (zarówno w wymiarze obrotów, liczby pracowników jak i posiadanej infrastruktury), organizacją wewnętrzną, obszarem działalności, wizerunkiem, poziomem rozpoznawalności, a także wreszcie poziomem doświadczenia w zakresie prowadzenia mediacji gospodarczych. Ponadto, każdy z podmiotów tworzący CAM



funkcjonować będzie w odmiennych warunkach rynkowych każdego z województw. Na fakt ten wskazują badania statystyczne Ministerstwa Sprawiedliwości, z których wynika, że popularność instytucji mediacji na poziomie wojewódzkim jest bardzo zróżnicowana. Wyniki badań MS w tym zakresie znajdują się w sekcji 5 raportu. Stąd też, celem zrealizowania postulatu spójności sieci CAM, niezwykle ważnym na etapie tworzenia się sieci, jest zadbanie o zapewnienie odpowiedniej harmonizacji organizacji działania centrów, oczywiście przy uwzględnieniu specyfiki każdego z podmiotów, w ramach którego tworzone będzie CAM.

3.1.1. Wizerunek sieci CAM – identyfikacja wizualna.

Z uwagi na niską świadomość społeczną w zakresie instytucji mediacji oraz znaczne rozwarstwienie wśród podmiotów świadczących usługi mediacyjne, rekomenduje się aby wojewódzkie centra arbitrażu i mediacji zadbały o zbudowanie wśród swoich potencjalnych klientów wizerunku CAM jako silnej, spójnej sieci o zasięgu ogólnopolskim. W tym celu, między innymi, zaleca się opracowanie i posługiwanie się przez wszystkie wojewódzkie centra arbitrażu i mediacji jednolitą identyfikacją wizualną. Identyfikacja ta powinna obejmować, co najmniej, wspólne logo (z opracowaną księgą znaku), uwzględniające różnice w nazwie każdego centrum, wynikające z różnych miejscowo obszarów działania. Centra powinny stosować stworzoną identyfikację wizualną w każdym aspekcie swojej działalności m.in. poprzez umieszczanie loga CAM na dokumentach, wzorach pism, materiałach szkoleniowych i materiałach promocyjnych, a także poprzez tworzenie stron internetowych wg. spójnej kolorystyki i szaty graficznej, oznaczanie biura oraz sal mediacyjnych tablicami z logo CAM itp.

Doświadczenia pilotażowej sieci CAM, wskazują co do zasady, że wspólna identyfikacja wizualna pomogła poszczególnym partnerom w budowaniu dobrego wizerunku centrum jako części większego, ogólnopolskiego organizmu, a tym samym podniosła ich wiarygodność i rozpoznawalność w regionie.

3.1.2. Harmonizacja struktury wewnętrznej i płynny proces decyzyjny

Jak zostało zauważone we wprowadzeniu do tego podrozdziału, wojewódzkie Centra Arbitrażu i Mediacji tworzone będą przy różnego rodzaju podmiotach, o zróżnicowanej organizacji wewnętrznej. Różna zapewne będzie zatem



pozycja poszczególnych centrów jako jednostek w wewnętrznej strukturze organizacyjnej danego podmiotu. To z kolei, przekładać się może na różnice m.in. w tempie podejmowania decyzji przez poszczególne centra. Tytułem przykładu, wyniki przeprowadzonego badania ewaluacyjnego pilotażowej sieci CAM wskazują na istotne różnice między centrami działającymi przy izbach gospodarczych, a tymi które funkcjonowały w ramach jednostek sektora finansów publicznych. W tym drugim przypadku, uwarunkowania prawne i organizacyjne miały negatywny wpływ na skuteczność i efektywność centrów w zakresie m.in. trybu udzielania zamówień lub możliwości rozwijania działalności przychodowej

Mając na uwadze powyższe, celem zapewnienia elastyczności, płynności, a co za tym idzie skuteczności działania centrów, zaleca się by podmioty tworzące centra zadbały o przejrzystą i możliwie najprostszą strukturę procesu decyzyjnego tak wewnątrz samego centrum, jak i w relacji centrum – podmiot, przy którym centrum funkcjonuje (tzw. host). W tym celu rekomenduje się tworzenie struktury wewnętrznej centrum w oparciu o modelowy wzór statutu CAM, znajdującego się w Standardach sieci CAM.

3.1.3. CAM – efekt synergii

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne oraz doświadczenia partnerów pilotażowej sieci CAM wskazują na konieczność zadbania przez centra tworzące ogólnopolską sieć CAM o wzajemną, aktywną współpracę, bowiem współpraca ta stanowi o wartości dodanej sieci i pozwala na wzajemną stymulację rozwoju jej partnerów. Jak wskazują wyniki przeprowadzonego badania ewaluacyjnego, w ramach pilotażowego projektu CAM zabrakło skutecznych i systemowych rozwiązań w zakresie transferu wiedzy i doświadczeń pomiędzy poszczególnymi centrami. Skutkowało to nie tylko niewykorzystaniem efektu synergii, ale również utratą szansy na zbudowanie środowiska mediatorów definiujących swoją tożsamość na gruncie sieci CAM. Przy braku poczucia tożsamości, centra mogą przestać być atrakcyjne dla mediatorów i personelu CAM wkrótce po zakończeniu okresu finansowania. W świetle powyższych doświadczeń, rekomenduje się wprowadzenie rozwiązań systemowych o charakterze bezpośrednim (np. cykliczne, krajowe spotkania personelu CAM i mediatorów CAM, wspólne warsztaty, sesje wymiany doświadczeń itp.) jak i pośrednim (poprzez korzystanie z platformy internetowej CAM) gwarantujących stały i skuteczny transfer wiedzy oraz doświadczeń pomiędzy poszczególnymi centrami.



3.1.4. Koordynacja działań

Prawidłowo funkcjonująca sieć powinna dbać o spójność merytoryczną, jakościową, a czasem również czasową podejmowanych działań. W tym celu m.in. powołano funkcję CAM-Koordynatora. Dotychczasowe, negatywne doświadczenia związane z problemami komunikacyjnymi pomiędzy poszczególnymi centrami, pozwalają zrehabilitować rekomendację do opracowania jasnych zasad komunikacji na linii CAM-K – CAM-wojewódzkie oraz na linii CAM-wojewódzki – CAM wojewódzki. Dobrą praktyką w tym zakresie jest np. wyznaczenie osób odpowiedzialnych za bieżący kontakt z partnerami sieci, stworzenie harmonogramu cyklicznych spotkań partnerów sieci pod przewodnictwem CAM-K, korzystanie z narzędzia informatycznego do wspólnych kontaktów. Ponadto, celem zapewnienia płynności procesu mierzenia postępów działań podejmowanych przez poszczególne centra, zaleca się określenie z góry zakresu i jednolitych i klarownych zasad bieżącego monitorowania działań centrów przez CAM-K.

3.1.5. Działania na rzecz rozwoju mediacji

Wyniki badania ewaluacyjnego oraz Debaty wskazują, że jednym z najbardziej docenianych aspektów działalności pilotażowej sieci CAM, w szczególności wśród środowiska mediatorów, była działalność informacyjno-promocyjna. Stąd też, zdecydowaną rekomendacją dla przyszłych partnerów ogólnopolskiej sieci CAM jest inicjowanie i aktywne włączanie się w działania propagujące mediację. Działania te powinny być nakierowane i sprofilowane pod kątem różnych grup odbiorców np. przedsiębiorców, sędziów, prawników (profesjonalnych pełnomocników stron). W tym zakresie, wskazać można szereg dobrych praktyk wypracowanych przez dotychczasowych partnerów pilotażowej sieci CAM, które obejmują m.in. organizowanie spotkań informacyjnych dla przedsiębiorców, seminariów, debat, konferencji, spotkań z prawnikami, sędziami, włączanie się w działania na rzecz promocji mediacji w ramach obchodów Międzynarodowego Dnia Mediacji, aktywność w mediach społecznościowych itp.

Zaleca się, by drugim aspektem działań podejmowanych przez przyszłe centra jako sieć, były działania na rzecz rozwoju prawodawstwa sprzyjającego rozwojowi mediacji w Polsce. Sieć CAM, jako ciało doradcze, powinna w tym zakresie aktywnie współpracować z Ministerstwem Sprawiedliwości.

3.2. Procesy

Spójność sieci CAM realizowana powinna być nie tylko na płaszczyźnie organizacyjnej i wizerunkowej, ale także, a może przede wszystkim, na płaszczyźnie merytorycznej i jakościowej. Stąd też, centra arbitrażu i mediacji wchodzące w skład ogólnopolskiej sieci CAM, w sposób szczególny, powinny zadbać o wykształcenie możliwie jak najbardziej zbliżonych reguł postępowania mediacyjnego, a także zapewnienie wyrównanego poziomu kwalifikacji mediatorów, tak by sieć zdolna była oferować swoim klientom usługę o porównywalnej jakości na terenie całego kraju. Zestaw rekomendacji i dobrych praktyk w zakresie procesów ma pomóc przyszłym partnerom sieci w wypracowaniu zbieżnych procedur, które zagwarantują harmonizację sieci w aspekcie merytorycznym i jakościowym.

3.2.1. Podstawowe dokumenty

Jak wynika z wymogów Ministerstwa Sprawiedliwości, przystępujące do sieci CAM podmioty posiadać będą co najmniej trzyletnie doświadczenie w zakresie prowadzenia mediacji gospodarczych. Założyć należy zatem, że każdy z tych podmiotów dysponować będzie własnym regulaminem mediacji, jako, że jest to podstawowy dokument określający reguły i zasady postępowania mediacyjnego. Z dużą dozą prawdopodobieństwa przyjąć można również, że przynajmniej część tych podmiotów posiadać będzie własne wzory pism i dokumentów wykorzystywanych w postępowaniu mediacyjnym np. wniosek o wszczęcie mediacji, umowa mediacyjna, protokół z mediacji itp. Mając na uwadze powyższe, niezwykle ważnym zadaniem, szczególnie na etapie wstępnym budowania sieci CAM, jest na tyle, na ile to możliwe, maksymalna standaryzacja zasad postępowania mediacyjnego w każdym z centrów. Zapewnienie przedsiębiorcom analogicznych zasad mediacji na terenie całego kraju, pomoże w zbudowaniu wizerunku CAM jako profesjonalnej, stabilnej i wiarygodnej sieci usług mediacyjnych. Zaznaczyć należy, że rozwiązanie to zostało częściowo wdrożone w ramach pilotażowej sieci CAM i dotychczasowe pozytywne doświadczenia partnerów pilotażowej sieci w tym zakresie, pozwalają uznać to działanie za dobrą praktykę rekomendowaną partnerom sieci ogólnopolskiej. W tym celu, w pierwszej kolejności zaleca się centrom arbitrażu i mediacji ukształtowanie procedury mediacyjnej w oparciu o wzór regulaminu opracowany przez CAM-K w Standardach funkcjonowania sieci



CAM. Następnie, rekomenduje się opracowanie wspólnych wzorów pism i dokumentów używanych w trakcie postępowania mediacyjnego, co najmniej w zakresie wzorów przygotowanych przez CAM-K w Standardach sieci CAM. Celem zapewnienia przejrzystości i płynności procesu obsługi postępowania mediacyjnego rekomendowanym jest także opracowanie przez każde z centrów instrukcji wewnętrznej CAM, która określać będzie zadania i zasady działania personelu CAM w obsłudze mediacji.

3.2.2. Mediatorzy

O jakości sieci CAM decydować będzie jakość poszczególnych centrów. O jakości centrów zaś decydować będzie, przede wszystkim, jakość prowadzonych w nich mediacji. Wreszcie, o jakości mediacji, w przeważającej mierze decydować będzie jakość mediatorów. Dlatego też, kluczowym działaniem centrów powinno być zagwarantowanie odpowiedniego poziomu przygotowania mediatorów CAM, tak by mediacje gospodarcze prowadzone były w sposób profesjonalny i zgodny z najwyższymi standardami. Uczestnicy debaty z 9 listopada 2017 roku wskazali, że jednymi z głównych zagrożeń sieci mogą być: przypadkowość nowych mediatorów, niewiążących swojej kariery zawodowej z prowadzeniem mediacji oraz brak weryfikacji merytorycznej mediatorów i prowadzonych przez nich mediacji, zakłócający dobry wizerunek mediacji i centrów. Mając na uwadze powyższe, celem zagwarantowania analogicznego poziomu kwalifikacji mediatorów w poszczególnych centrach, rekomenduje się opracowanie przez CAM wspólnych kryteriów rekrutacji dla mediatorów chcących wpisać się na listę mediatorów poszczególnych centrów arbitrażu i mediacji. Jak wynika z badania ewaluacyjnego, wszyscy dotychczasowi partnerzy pilotażowej sieci CAM pozytywnie ocenili możliwość wdrożenia takiego rozwiązania. Kolejnym krokiem i dobrą praktyką w zakresie standaryzacji poziomu jakości świadczonych w CAM mediacji jest stosowanie przez mediatorów CAM wspólnych standardów pracy. Za słuszne uznać należy odwołanie się CAM-K w tym zakresie do Standardów prowadzenia mediacji i postępowania mediatora uchwalonych przez Społeczną Radę do spraw Alternatywnych Metod Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Ministerstwie Sprawiedliwości. Zdecydowanym jest, by mediatorzy poszczególnych centrów arbitrażu i mediacji kierowali się w swoich działaniach tymi standardami. Ostatecznie, jak wskazuje podsumowanie Debaty, celem zagwarantowania spójności jakościowej CAM, centrom zaleca się również zadbanie o ofertę szkoleniową w zakresie kształcenia ustawicznego



mediatorów, tak by mogli oni stale podnosić swoje kwalifikacje. Wątek ten zostanie rozwinięty w sekcji 3.4.2 niniejszego raportu.

3.2.3. Klauzule mediacyjne

Mediacja ma swoje źródło bądź to w umowie stron, bądź w postanowieniu sądu o skierowaniu stron do mediacji. Jak wynika z badań statystycznych Ministerstwa Sprawiedliwości z sierpnia 2017 roku (*vide* sekcja 5), liczba spraw kierowanych przez sądy do mediacji stanowiła, w I półroczu 2017 roku, 1,02 % wszystkich spraw wpływających do sądów, w których mediacja może być zastosowana. Choć cieszyć należy się rosnącego trendu popularności mediacji (w poprzednich latach odsetek ten stanowił odpowiednio dla roku 2016 – 0,90 %, dla roku 2015 – 0,70 %, dla roku 2014 – 0,50 %), to jednak uznać trzeba, że ilość spraw kierowanych do mediacji w stosunku do ogółu spraw sądowych jest znikoma. Jeśli chodzi zaś o pozasądowe postępowania mediacyjne z zakresu gospodarczego, to z racji prywatnego charakteru tych postępowań, brak jest opracowań statystycznych wskazujących na ilość tego typu mediacji podejmowanych w kolejnych latach. Z dużą dozą prawdopodobieństwa jednak, opierając się na statystykach MS wskazujących liczbę protokołów złożonych w sądach przez mediatorów w trybie art. 183¹³, przyjąć można, że liczba tego typu mediacji jest jeszcze znacznie mniejsza niż liczba tzw. mediacji sądowych. Na potwierdzenie tego faktu, tytułem przykładu: w I półroczu 2017 roku, sądy skierowały strony do mediacji w 1939 sprawach, mediatorzy natomiast złożyli jedynie 116 protokołów z mediacji pozasądowych.

Mając na uwadze powyższe statystyki oraz wyniki badania ewaluacyjnego, a także głosy uczestników Debaty, celem zwiększenia ilości mediacji pozasądowych, rekomenduje się centrom arbitrażu i mediacji stworzenie wzoru klauzuli mediacyjnej, a następnie intensywne propagowanie i nakłanianie przedsiębiorców do zamieszczania tej klauzuli w zawieranych umowach. Celem zaś zwiększenia liczby mediacji gospodarczych ze skierowania sądu, zaleca się Centrom dbanie o dobrą komunikację z lokalnym środowiskiem sędziowskim. W ramach dobrych praktyk pozwalających na zbudowanie pozytywnych relacji z sędziami wskazuje się nawiązanie kontaktu z sędziami - koordynatorami ds. mediacji w sądach okręgowych, uczestnictwo w spotkaniach mediatorów z sędziami np. salonach mediatora, współpracę z sądami w zakresie działań informacyjno-promocyjnych dotyczących mediacji.



3.2.4. Mediacja i arbitraż

Jak wskazują wyniki badania ewaluacyjnego, wielu potencjalnych klientów mediacji w dalszym ciągu nie zauważa różnic pomiędzy mediacją i arbitrażem. Z uwagi na istnienie wysokiego prawdopodobieństwa co do tego, że przynajmniej część podmiotów tworzących wojewódzkie centra arbitrażu i mediacji prowadzić będzie równolegle działalność arbitrażową (sądy polubowne), należy zadbać o ukształtowanie odpowiednich relacji pomiędzy tymi dwoma rodzajami usług. Założeniem jest by mediacja i arbitraż się uzupełniały, nie zaś by arbitraż pochłaniał mediację. Stąd też, aby zapewnić stosowny rozdział tych dwóch alternatywnych sposobów rozwiązywania konfliktów, rekomenduje się nie traktować mediacji jako etapu przejściowego, formalności, poprzedzającej planowany do przeprowadzania arbitraż. Dobrą praktyką w tym zakresie jest wprowadzenie w regulaminie danego CAM oraz regulaminie danego sądu polubownego regulacji uniemożliwiającej występowanie w tym samym sporze, pomiędzy tymi samymi stronami zarówno w roli mediatora jak i arbitra.

3.2.5. Spotkania indywidualne

Kwestią budząca kontrowersje wśród praktyków mediacji są tzw. spotkania indywidualne z każdą ze stron mediacji (nazywane także sesjami indywidualnymi, spotkaniami na osobności itp.). Przeciwnicy podejmowania tego typu działań wskazują, że organizowanie spotkań na osobności z każdą ze stron mediacji może naruszać zasadę obiektywizmu i wpływać negatywnie na zaufanie stron do mediatora. Z kolei zwolennicy stosowania tego typu spotkań podkreślają, że sesje indywidualne budują zaufanie, poczucie bezpieczeństwa i otwartość stron, pozwalają mediatorowi na poznanie interesów każdej ze stron. Warty odnotowania jest również to, że wśród samych zwolenników tego rozwiązania istnieje odmienna praktyka co do etapu mediacji, na którym spotkania indywidualne są stronom proponowane. Niektórzy z mediatorów rozpoczynają mediacje od sesji indywidualnych, inni stosują je na późniejszym etapie postępowania. Ten stan rzeczy potwierdzają również wyniki badania ewaluacyjnego pilotażowej sieci CAM, w trakcie którego odnotowano bardzo skrajne stanowiska. Niektórzy mediatorzy określali spotkania na osobności jako podstawowy i nieodłączny element mediacji. Natomiast byli też tacy, którzy takie spotkania uznają jedynie za możliwą, ale zdecydowanie nieobligatoryjną część mediacji.



Mając na uwadze powyższe rozbieżności, w świetle swobodnego i elastycznego charakteru postępowania mediacyjnego w stosunku do postępowania sądowego, rekomenduje się by temat sesji indywidualnych nie podlegał sztywnej regulacji regulaminowej. Zaleca się taką praktykę działania centrum, w której to mediator każdorazowo, w zależności od potrzeb stron i swojego uznania decydował będzie o zasadności zarządzania tego typu spotkań i ewentualnie także o etapie postępowania, na którym takie spotkania powinny się odbyć. W tym miejscu odnotować jednak należy, że przeważającą praktyką jest rozpoczynanie postępowania mediacyjnego od spotkania z udziałem obu stron sporu, podczas którego mediator wyjaśnia zasady mediacji, a strony przedstawiają w skrócie swoje stanowiska w sporze. Dopiero w następnej kolejności mediator decyduje o zasadności zarządzenia sesji indywidualnych. Ważnym jest także to, by w ustalaniu liczby, czasu trwania, i chronologii spotkań osobnych ze stronami, mediator dążył do wytworzenia u stron poczucia, że obie strony są równo traktowane, w każdych okolicznościach. Natomiast nie ulega wątpliwości, że bezwzględnym obowiązkiem centrum w tym zakresie, jest zapewnienie uczestnikom mediacji odpowiednich pomieszczeń gwarantujących poufność prowadzonych spotkań.

3.2.6. Zaproszenie na mediację

Wyniki badania ewaluacyjnego wskazują, że nie ma jednomyślności w kwestii tego, kto powinien zapraszać przedstawicieli stron na mediację – mediator czy sekretariat centrum. Przeważający głos mediatorów opowiada się za rozwiązaniem, w którym to rolę mediatora jest zapraszanie przedstawicieli stron na mediację. W uzasadnieniu tego podejścia wskazuje się, że to właśnie mediatorzy powinni mieć od początku kontakt ze stronami, a zapraszanie stron na spotkanie mediacyjne może dać mediatorowi szansę na poznanie nastawienia, dążeń i potrzeb stron. Uzgadnianie terminu mediacji przez mediatora bezpośrednio ze stronami pozwala mu na nawiązanie kontaktu i udzielenie pierwszych wyjaśnień co do sensu i istoty mediacji. Daje również szansę na przekonanie do mediacji osób, które do tej pory nie znały tej metody rozwiązywania sporów, albo miały o niej błędne pojęcie.

Mając na uwadze powyższe, za rekomendowaną dla przyszłej sieci CAM uznać należy praktykę, w której to mediator jako pierwszy kontaktuje się ze stronami mediacji, którą prowadzi. Nie ulega jednak wątpliwości, że sekretariat centrum ma za zadanie pozostawać do dyspozycji mediatora w zakresie wsparcia go w procesie prowadzenia postępowania mediacyjnego, również na jego etapie



wstępnym. Wsparcie w zapraszaniu stron na mediację może polegać choćby na dystrybucji korespondencji do stron – o ile zaproszenie ma charakter listowny.

3.2.7. Formułowanie treści ugody

Kolejną kwestią budzącą wątpliwości w praktyce mediacyjnej jest formułowanie treści ugody. Główny problem dotyczy tego, kto ma być autorem treści ugody. Wobec rozbieżnych stanowisk, celem ujednolicenia praktyki CAM w tym zakresie, w świetle przeprowadzonej Debaty, za rozwiązanie rekomendowane uznać należy taką praktykę, w której to strony mediacji gospodarczej (osobiście lub reprezentowane przez ustanowionych pełnomocników) spisują postanowienia ugody. Rola mediatora na tym etapie powinna mieć charakter, co do zasady, bierny i ograniczać się wyłącznie do kontroli legalności i poprawności formalnej podpisywanej przez strony ugody. Innymi słowy, mediator jako osoba neutralna, nie proponuje stronom swoich rozwiązań, a jedynie dba o to, by zawarta przez strony mediacji ugoda była zgodna z prawem, a tym samym by na późniejszym etapie podlegała zatwierdzeniu przez sąd. Rekomendacja ta ma na celu m.in. ochronę mediatorów przed ewentualnymi roszczeniami stron ugody, na przykład, z tytułu szkody wynikłej z niewłaściwego skonstruowania przez mediatora treści ugody tj. niezgodnego z wolą jednej lub obu stron.

Jednocześnie w sytuacjach wyjątkowych, w których strony mediacji gospodarczej nie posiadają wystarczającej wiedzy i umiejętności do poprawnego sformułowania ugody, dopuszcza się możliwość, by na wyraźny wniosek stron, mediator wspomógł strony w precyzyjnym wyrażeniu ich woli w postaci konkretnych postanowień ugody.

3.2.8. Ewaluacja mediacji

Jednym z ważnych elementów w procesie dbania o jak najwyższy standard mediacji jest przeprowadzanie kontroli jakości tej świadczonej w CAM usługi. W tym celu, należało by w pierwszej kolejności określić parametry i wskaźniki, za pomocą których można zbadać jakość mediacji, a następnie dobrać instrumenty odpowiednie do przeprowadzenia tego badania. W tym miejscu zauważyć należy jednak, że przez wzgląd na dużą elastyczność mediacji i stosunkowo dużą swobodą mediatorów w sposobie prowadzenia postępowania mediacyjnego, niezwykle problematycznym wydaje się



jednoznaczne określenie wskaźników za pomocą, których moglibyśmy obiektywnie ocenić jakość przeprowadzanych mediacji. Z pewnością, jak wskazują ankietowani mediatorzy, o jakości mediacji nie może świadczyć wyłącznie to czy zakończyła się ona zawarciem ugody. W odniesieniu zaś do instrumentów badawczych, wskazać należy, że z uwagi na poufny charakter mediacji, ich wachlarz jest mocno ograniczony. Wykluczona w tym zakresie jest np. obecność ewaluatorów oceniających pracę mediatora w trakcie posiedzeń mediacyjnych.

Mając na uwadze powyższe, w świetle wyników badania ewaluacyjnego oraz Debaty, za rekomendowane rozwiązanie w zakresie metod kontroli jakości mediacji, uznać należy stosowanie przez centra anonimowych i dobrowolnych ankiet ewaluacyjnych wypełnianych przez strony mediacji po jej zakończeniu. Celem tych ankiet jest zbadanie poziomu zadowolenia klientów mediacji w zakresie procedury mediacji, pracy mediatora i wsparcia oferowanego przez centrum. Zaleca się by egzemplarze ankiety były dostępne na salach mediacyjnych, a mediator informował strony o możliwości ich wypełnienia. Rekomenduje się by centra korzystały z wzorca ankiet ewaluacyjnej zawartej w Standardach funkcjonowania sieci CAM.

3.2.9. Archiwizacja dokumentacji

Mając na uwadze, że przebieg mediacji i jej rezultaty objęte są tajemnicą, to stwierdzić należy, że ochronie z tytułu tajemnicy mediacji podlega również związana z nią dokumentacja – akta sprawy. Dokumentacja ta obejmuje szereg dokumentów i pism, z których część zawiera poufne dane i informacje udzielone przez strony postępowania mediacyjnego. Do dokumentów mediacji zaliczyć możemy między innymi: wniosek o przeprowadzenie mediacji, zaproszenie na mediację, pisemną zgodę stron na udział w mediacji, deklarację przestrzegania zasady poufności przez osoby trzecie obecne na sesjach mediacyjnych, kopię protokołu z postępowania mediacyjnego.

W związku z powyższym, centra arbitrażu i mediacji powinny wdrożyć takie metody przechowywania i archiwizacji dokumentacji mediacyjnej, które zapewnią poszanowanie dla zasady poufności mediacji. W tym celu, w zgodzie ze Standardami funkcjonowania sieci CAM, zaleca się po pierwsze, by każdą kolejną mediację prowadzoną w centrum oznaczać numerem ewidencyjnym (sygnaturą). Wszelkie dokumenty związane z daną mediacją powinny być



przechowywane w osobnej teczce oznaczonej unikatowym numerem ewidencyjnym. Po zakończeniu mediacji, archiwizacji podlegać powinny następujące dokumenty:

- Wniosek o mediację
(w przypadku mediacji pozasądowych)
- Pełnomocnictwa i dowody tożsamości
(w przypadku mediacji pozasądowych)
- Deklaracje niezależności i bezstronności mediatora
- Akceptacje regulaminu Centrum
- Protokół z mediacji

Wszystkie pozostałe dokumenty złożone przez strony powinny być im zwrócone. W zakresie metod przechowywania i archiwizacji dokumentacji, wskazać należy ponadto, że akta spraw powinny być przechowywane w miejscach bezpiecznych, do których dostęp posiada wyłącznie uprawniony personel CAM.

3.3. Narzędzia informatyczne

3.3.1. Portal internetowy

Wyniki badania ewaluacyjnego, wspólnie z opiniami przedstawionymi w trakcie debaty w dniu 9 listopada 2017 roku, wskazują na zasadność stworzenia wspólnego dla sieci CAM portalu internetowego. Pozytywnie oceniona została m.in. możliwość wykorzystania nowych technologii w procesie zarządzania i administrowania procesem mediacji. Przyszłej sieci CAM rekomenduje się zatem, by portal ten miał charakter multifunkcyjny. Po pierwsze zaleca się, aby stanowił on platformę do wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy poszczególnymi centrami, co ułatwi zapewnienie spójności działań sieci. Ponadto, portal powinien być instrumentem integrującym nie tylko działalność centrów, ale także środowisko mediatorów. W tym celu, zaleca się rozważenie możliwości prowadzenia za pośrednictwem tej platformy szkoleń on-line oraz webinarów, a także kalendarium informującego o najważniejszych wydarzeniach związanych z mediacją w naszym kraju. Co więcej, rekomendowanym jest realizacja funkcji informacyjno-promocyjnej portalu, co w praktyce przekłada się na konieczność zadbania o umieszczenie na portalu



dokumentów takich jak regulaminy mediacji, taryfy opłat, elektroniczne wzory pism stosowane w mediacji, aktualne przepisy prawne oraz opracowania propagujące stosowanie mediacji w sporach gospodarczych. Wreszcie, centra powinny włączyć się w budowanie bazy danych wyszukiwarki „znajdź mediatora”, która pozwoli na wyszukanie mediatorów na terenie całego kraju. Za rekomendowane uznać należy również zapewnienie mediatorom możliwości prowadzenia spotkań mediacyjnych w postaci telekonferencji za pośrednictwem portalu CAM.

W podsumowaniu tej rekomendacji, mając na uwadze doświadczenia partnerów dotychczasowej sieci CAM, zwraca się szczególną uwagę przyszłym centrům na potrzebę aktywnego budowania zawartości portalu CAM oraz swoich stron internetowych, tak by zawierały one aktualne, konkretne i interesujące informacje dla potencjalnych klientów mediacji, a także dawały im możliwość poznania bieżącej działalności CAM w wymiarze krajowym i regionalnym.

3.4. Programy Szkoleń

3.4.1. Szkolenia profilowane

Omawiając dobre praktyki i rekomendacje w zakresie działalności szkoleniowej powstałe na bazie doświadczeń centrów sieci pilotażowej oraz mediatorów związanych z CAM, w pierwszej kolejności wskazać należy na konieczność dopasowania programów szkoleń i metod szkoleniowych do określonych grup docelowych. Inne są potrzeby i wymagania sędziów, prokuratorów mediatorów, przedsiębiorców czy prawników. W związku z powyższym, rekomenduje się zadbanie przez centra o zapewnienie programów, materiałów i metod szkoleniowych sprofilowanych pod daną grupę docelową szkolenia, które opracowane będą przez odpowiednio wykwalifikowanych i doświadczonych autorów. Ponadto, zgodnie z wymaganiami projektowymi, centra powinny angażować trenerów – praktyków mediacji, dających rękojmię rzetelnego i prawidłowego przeprowadzenia szkolenia.



3.4.2. Szkolenie mediatorów

Jak zostało wspomniane powyżej, o jakości centrów decydować będzie w przeważającej mierze jakość prowadzonych w CAM mediacji. W związku z powyższym, grupą objętą szczególną uwagą w zakresie działalności szkoleniowej CAM, powinni być mediatorzy. Wyniki debaty oraz wnioski płynące z raportu podsumowującego badanie ewaluacyjne pilotażowej sieci CAM, pozwalają na sformułowanie rekomendacji do podejmowania przez centra działań mających na celu zapewnienie i upowszechnienie superwizji, jako metody pozwalającej na podnoszenie kwalifikacji i poziomu zawodowego mediatorów. Z uwagi na ograniczoną liczbę potencjalnych superwizorów oraz stosunkowo duży koszt takiej usługi, zależnie od możliwości danego centrum, wskazuje się, że superwizja może być realizowana w ramach indywidualnych procedur superwizyjnych prowadzonych przez wykwalifikowanych w tym kierunku profesjonalistów, jak również w ramach samokształceniowych procesów grupowych prowadzonych z udziałem innych mediatorów.

W następnej kolejności, zdecydowanie zaleca się, by centra rozwijały swoją ofertę szkoleniową kierowaną do mediatorów. W tym zakresie, centra powinny dbać zarówno o prowadzenie szkoleń podstawowych (co najmniej 40-godzinnych, przygotowanych w oparciu o Standardy Szkolenia mediatorów uchwalonych przez Społeczną radę ds. ADR przy Ministrze Sprawiedliwości), ale także szkoleń specjalistycznych, uzupełniających kwalifikacje mediatorów np. z zakresu PR, mediacji w prawie pracy, metod zarządzania konfliktem, psychologii dla prawników itp. W tym kontekście również, rekomenduje się opracowanie przez przyszłe centra wspólnych zasad i minimalnych wymogów dotyczących kształcenia ustawicznego mediatorów, tak by zapewnić im możliwość rozwoju, podnoszenia poziomu swojej wiedzy oraz umiejętności.

4. Podsumowanie

Przedstawiony powyżej zestaw rekomendacji i dobrych praktyk w zakresie organizacji, procesów, narzędzi informatycznych i programów szkoleń dotyczy najważniejszych aspektów funkcjonowania centrów arbitrażu i mediacji jako partnerów sieci o charakterze

ogólnokrajowym. Ich wspólnym celem jest harmonizacja działań podejmowanych przez centra, tak by zagwarantować tworzącej się sieci CAM spójność na płaszczyźnie organizacyjnej i merytorycznej, co wspólnie stanowić będzie o jakości świadczonych w CAM mediacji. Spójność organizacyjna centrów zasadzać powinna się, przede wszystkim, na podobnych schematach organizacyjnych centrów, budowaniu wizerunku sieci przy wykorzystaniu wspólnej identyfikacji wizualnej oraz na zapewnieniu dobrej komunikacji wewnątrz sieci polegającej na wspólnych kontaktach, uregulowanych relacjach z Koordynatorem, wzajemnym wsparciu i wymianie doświadczeń (także za pośrednictwem portalu internetowego). Spójność merytoryczna natomiast obejmować powinna prowadzone mediacje, działalność szkoleniową, a także informacyjno-promocyjną. W zakresie mediacji, należy zadbać o standaryzację reguł postępowania mediacyjnego zarówno na poziomie regulaminu jak i praktyki mediacyjnej. W odniesieniu do działalności szkoleniowej, rekomenduje się w szczególności dbanie o odpowiednie profilowanie szkoleń pod kątem ich grup docelowych, a także angażowanie do ich prowadzenia wysokiej klasy trenerów. Ponadto, ważnym jest, by w szczególności mediatorom zapewnić odpowiedni wachlarz szkoleń specjalistycznych, umożliwiających tej grupie stałe podnoszenie swoich kwalifikacji. Wreszcie, w zakresie szeroko pojętej działalności informacyjno-promocyjnej, z racji nadal niskiej świadomości społecznej w zakresie mediacji, centra powinny podejmować różnorodne, indywidualne i wspólne inicjatywy na rzecz propagowania mediacji jako skutecznego sposobu na rozwiązywania sporów gospodarczych np. seminaria, spotkania mediatorów z sędziami, tworzenie materiałów promocyjnych czy treści informacyjnych na portalu CAM. Działania te powinny być nakierowane na różne grupy społeczne i zawodowe, a ponadto powinny uwzględniać możliwość inicjowania i konsultowania rozwiązań legislacyjnych dotyczących mediacji gospodarczych.

Należy wyrazić nadzieję, że ścisła współpraca pomiędzy partnerami ogólnopolskiej sieci CAM na każdej z ww. płaszczyzn przyczyni się do wzrostu znaczenia instytucji mediacji w Polsce.

5. Statystyka¹

Postępowanie mediacyjne w sprawach gospodarczych

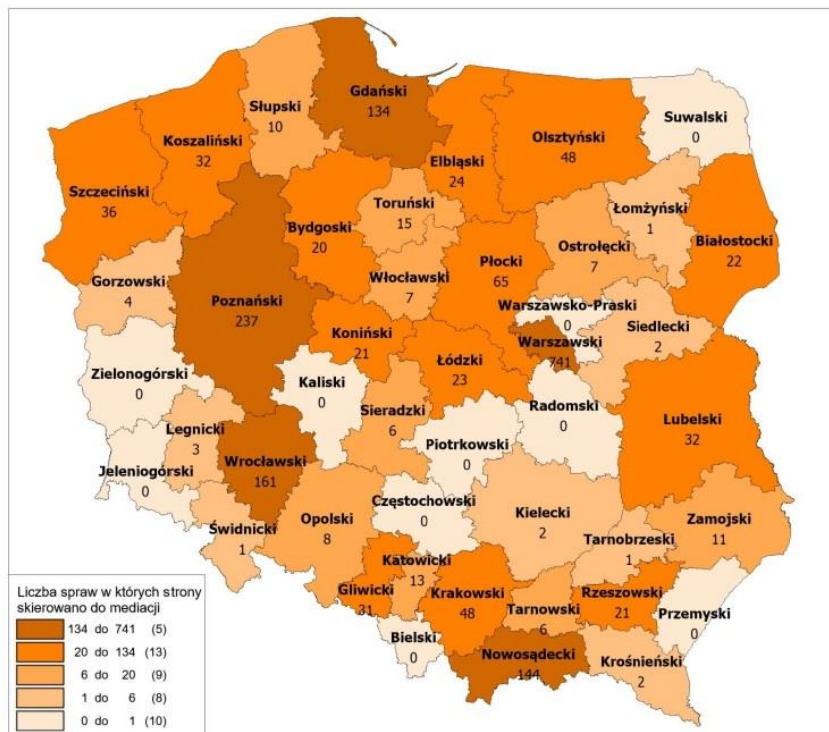
Postępowanie mediacyjne w sprawach gospodarczych w sądach rejonowych w latach 2006 - 2016 oraz I półroczu 2017 roku									
Lata	POSTĘPOWANIE SĄDOWE				POSTĘPOWANIE POZASĄDOWE				
	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 ⁸ § 1 kpc)	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 ¹³ § 2 kpc)	Umorzono postępowanie w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183 ¹⁴ § 1 i 2 kpc)	Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 ¹⁴ § 3 kpc	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 ¹³ § 1 kpc)	Liczba wniosków o zatwierdzenie ugody	Zatwierdzono ugody		Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 ¹⁴ § 3 kpc
							ogółem	w tym przez nadanie klauzuli wykonalności (art. 183 ¹⁴ § 2 kpc)	
2006	140	71	28	-	-	-	-	-	-
2007	157	105	40	-	1	4	3	2	-
2008	133	54	36	-	2	5	1	2	-
2009	399	143	69	-	15	7	8	5	-
2010	656	274	142	17	39	27	23	22	-
2011	1 053	411	182	3	44	26	24	24	1
2012	1 637	590	293	37	32	13	16	11	-
2013	1 656	492	340	40	53	44	51	41	-
2014	1 834	586	296	8	52	57	61	46	2
2015	4 138	1105	338	15	13	9	9	5	-
2016	4 210	1010	452	65	17	7	7	6	-
Ip. 2017	1 939	587	312	6	116	25	24	6	1

Postępowanie mediacyjne w sprawach gospodarczych w sądach okręgowych w latach 2006 - 2016 oraz I półroczu 2017 roku									
Lata	POSTĘPOWANIE SĄDOWE				POSTĘPOWANIE POZASĄDOWE				
	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 ⁸ § 1 kpc)	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 ¹³ § 2 kpc)	Umorzono postępowanie w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183 ¹⁴ § 1 i 2 kpc)	Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 ¹⁴ § 3 kpc	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 ¹³ § 1 kpc)	Liczba wniosków o zatwierdzenie ugody	Zatwierdzono ugody		Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 ¹⁴ § 3 kpc
							ogółem	w tym przez nadanie klauzuli wykonalności (art. 183 ¹⁴ § 2 kpc)	
2006	116	44	23	0	1	5	4	3	0
2007	101	61	24	2	1	1	1	1	0
2008	77	40	7	5	2	0	0	0	0
2009	141	64	29	1	0	0	0	0	0
2010	192	101	27	1	1	1	1	1	0
2011	376	168	71	10	9	5	4	3	0
2012	717	372	129	15	17	10	10	8	0
2013	1 156	514	195	36	6	6	7	3	0
2014	1 262	527	251	2	6	5	7	2	0
2015	1 606	796	302	64	10	10	9	6	3
2016	2 034	855	383	12	13	13	11	2	0
Ip. 2017	1 092	437	244	1	12	11	8	4	0

¹ Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości



Postępowania mediacyjne w sprawach gospodarczych w sądach rejonowych w I półroczu 2017 r.



Postępowania mediacyjne w sprawach gospodarczych w sądach okręgowych w I półroczu 2017 r.

