

BADANIE EWALUACYJNE CENTRA ARBITRAŻU I MEDIACJI



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Program na dziś

- Kontekst badania,
- Metodyka,
- Wyniki – odpowiedzi na pytania ewaluacyjne,
- Wnioski i zalecenia,
- Pytania & refleksje.

Cel i kryteria ewaluacji



◆ Cel ewaluacji

Celem badania była ocena funkcjonowania „Centrum Arbitrażu i Mediacji – Koordynator” (CAM-K) oraz 15 wojewódzkich Centrów Arbitrażu i Mediacji.

◆ Kryteria ewaluacji

- **Skuteczność**, czyli stopień realizacji celów projektu i osiągniętych rezultatów
 - **Efektywność** zrealizowanych działań w kontekście optymalnego wykorzystania zasobów
 - **Trafność**, czyli zbieżność realizowanych działań z celami projektu
 - **Użyteczność**, czyli ocena stopnia realizacji potrzeb grupy docelowej
 - **Trwałość**, czyli ocena na ile pozytywne zmiany wywołane oddziaływaniem projektu trwają po jego zakończeniu
-

Metodyka badania

✓ Analiza danych

- Dokumentacja konkursowa
- Wnioski o dofinansowanie
- Wnioski o płatność końcową
- Regulacje wewnętrzne CAM
- Sprawozdania z paneli dyskusyjnych
- Regulacje prawne
- Strony internetowe CAM

✓ Wywiady z przedstawicielami CAM

- CAM – koordynator
- 15 CAM regionalnych

✓ Badania ankietowe

- Mediatorzy – 94 ankiety
- CAM – 16 ankiet

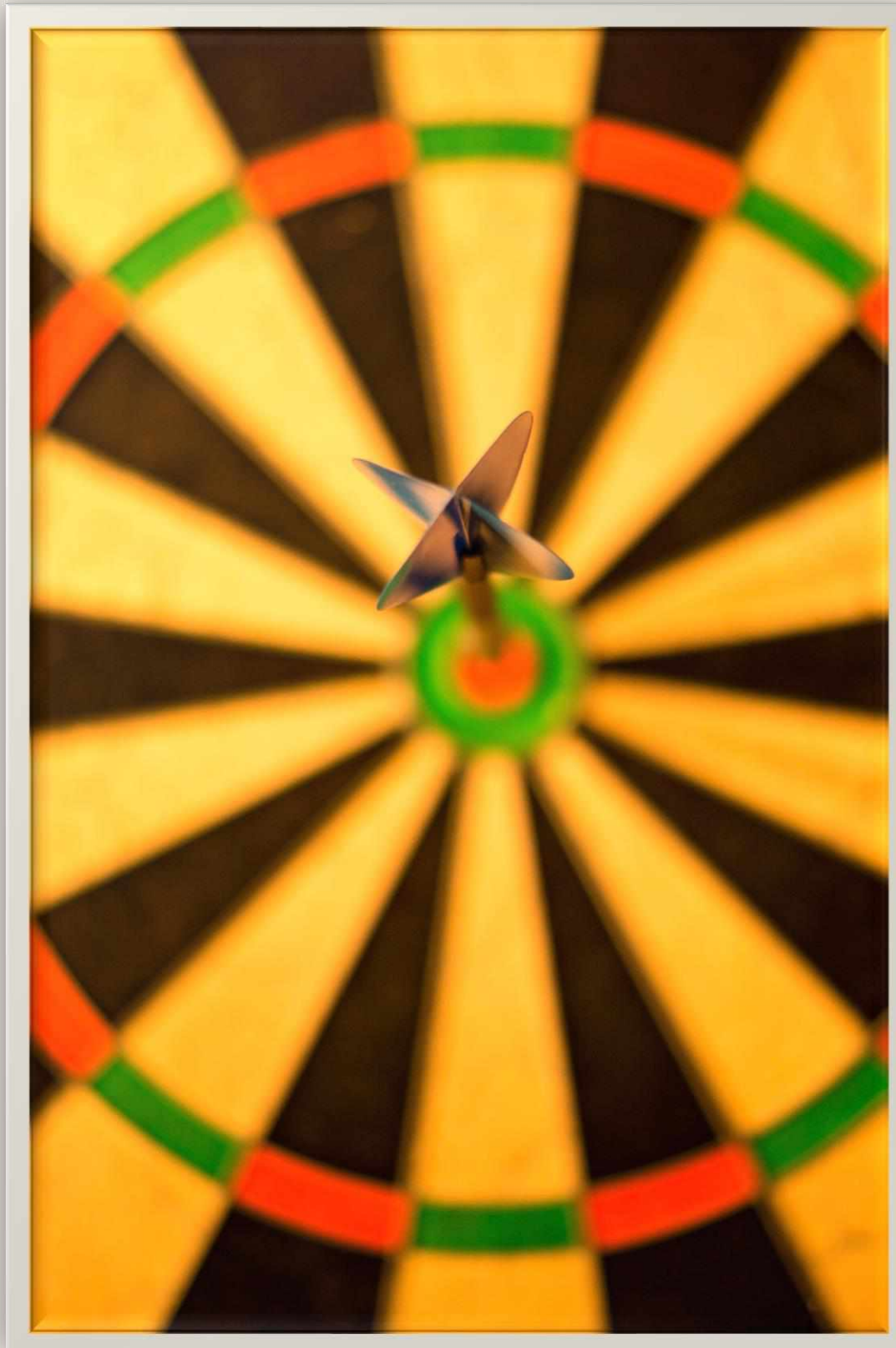
✓ Warsztat ewaluacyjny

- wykorzystanie narzędzi myślowych



Skuteczność

Stopień realizacji celów projektu i osiągniętych rezultatów



Efektom obu projektów miało być **utworzenie zintegrowanego i kompleksowego systemu zarządzania informacją o mediacji w sprawach gospodarczych** poprzez:

- **zintegrowanie wiedzy** (pomimo rozproszonych przepisów prawnych w zakresie mediacji oraz pozostałych metod ADR),
 - **ujednoczenie praktyki** mediacji w sprawach gospodarczych (pomimo wielości organizacji zajmujących się tematyką ADR oraz mediatorów niezrzeszonych),
 - **podniesienie kompetencji** podmiotów świadczących usługi mediacyjne w sprawach gospodarczych, a w konsekwencji poprawa jakości usług mediacyjnych,
 - **podejmowanie postępowań mediacyjnych** w sprawach gospodarczych.
-

Pytanie nr 1: Czy osiągnięto założone cele i wskaźniki projektu?

Analiza realizacji wskaźników projektowych **przez poszczególne CAM-y** pozwala na pozytywną ocenę skuteczności.

Centra osiągnęły postawione przed nimi cele, choć w kilku przypadkach stwierdzono trudności z realizacją wskaźników produktu. Trudności te dotyczyły przede wszystkim następujących wskaźników:

- liczba mediatorów objętych szkoleniem - cztery CAM-y osiągnęły niższe niż zakładano wartości wskaźnika,
- liczba przeprowadzonych mediacji gospodarczych – część z CAM-ów doświadczyła trudności w osiągnięciu założonych wskaźników i w kilku przypadkach wymagało to przedłużenia realizacji projektu.
- liczba pracowników wymiaru sprawiedliwości objętych wsparciem szkoleniowym – praktycznie w każdym wywiadzie ewaluacyjnym przedstawiciele CAM-ów wskazywali na trudności z rekrutacją na szkolenia pracowników wymiaru sprawiedliwości, zwłaszcza prokuratorów.

Pytanie nr 1: Czy osiągnięto założone cele i wskaźniki projektu?



Zintegrowanie wiedzy

Ewaluacja potwierdziła, że CAM-y **dysponują zintegrowaną wiedzą na temat mediacji** oraz pozostałych metod ADR.



Ujednolicenie praktyki mediacji w sprawach gospodarczych

Zweryfikowane na podstawie badań ankietowych efekty **ocenić należy pozytywnie**. Opracowane przez CAM-K standardy zostały przyjęte przez CAM-y wojewódzkie, choć zdarzyły się też **przypadki preferowania rozwiązań autorskich**. Ogólnie, CAM-y dobrze oceniają poszczególne standardy, a także fakt ich opracowania i upowszechniania.



Podniesienie kompetencji & poprawa jakości usług mediacyjnych

O poprawie jakości usług mediacyjnych **sądzić można tylko pośrednio**, na podstawie mechanizmów ex ante (np. system kwalifikacji mediatorów, upowszechnianie standardów). Brak jest obiektywnych i bezpośrednich narzędzi weryfikacji jakości usług mediacyjnych.



Podejmowanie postępowań mediacyjnych w sprawach gospodarczych

Rezultaty projektu są osiąganane, wszystko też wskazuje na to, że również w dwuletnim okresie trwałości założona liczba mediacji gospodarczych zostanie przeprowadzona. Niestety **nie oznacza to jednak istotnej zmiany trendów** w zakresie wzrostu popytu na mediacje gospodarcze.

Pytanie nr 2: Jeżeli pojawiają się różnice w założonych i osiągniętych rezultatach – z czego one wynikają?

Zidentyfikowane podczas ewaluacji problemy w zakresie realizacji wskaźników dotyczyły przede wszystkim:

Liczba postępowań mediacyjnych

Przyczyna jest niezależna zarówno od organizatora konkursu jak i od CAM-ów. Tą przyczyną jest wciąż niski popyt na usługi mediacyjne, zarówno sądowe jak i pozasądowe.

Określone w Regulaminie konkursu kryteria dostępu wymagały, aby mediatorzy CAM dysponowali doświadczeniem polegającym na przeprowadzeniu min. 10 mediacji w sprawach gospodarczych rocznie przez okres ostatnich 5 lat. Liczba mediatorów spełniających te kryteria okazała się bardzo niska.

Frekwencja pracowników wymiaru sprawiedliwości na szkoleniach i panelach dyskusyjnych

Specyfika pracy przedstawicieli wymiaru sprawiedliwości utrudniała zapewnienie frekwencji podczas organizowanych wydarzeń.

Wypowiedzi CAM-ów. *Jakie standardy mediacyjne okazały się najtrudniejsze do zastosowania?*

- *Wymagania dotyczące liczby mediacji gospodarczych zrealizowanych przez mediatorów w okresie ostatnich pięciu lat,*
- *Mediatorzy, którzy spełniają kryteria 5 lat i 10 mediacji gospodarczych (nie wszystkie województwa mają takich mediatorów),*
- *Wymagania wobec mediatorów gospodarczych, których w regionie nie ma (jedna osoba).*

Pytanie nr 3: Jakie bariery ograniczały możliwość osiągnięcia celów działania 16 Centrów Arbitrażu i Mediacji?

W opinii CAM-ów najważniejszą barierą były **sztywne wymogi projektowe** w zakresie:

- bardzo **wysokich kryteriów kwalifikacyjnych dla mediatorów** (doświadczenie w prowadzeniu mediacji gospodarczych),
- **liczby podjętych postępowań mediacyjnych** w sprawach gospodarczych, która w opinii części CAM-ów określona została w oderwaniu od rzeczywistego popytu na te usługi,
- **liczby uczestników poszczególnych szkoleń i paneli**, zwłaszcza w odniesieniu do osób reprezentujących wymiar sprawiedliwości,
- **brak** w projekcie **mediacji administracyjnych**,
- bariery wejścia w postaci **małej rozpoznawalności w środowisku prawników i przedsiębiorców**

Wypowiedzi CAM-ów.

- *Generalny wniosek jest taki, aby traktować projekty bardziej elastycznie.*
- *Nikt nie wiedział co to jest. Twór bez historii – „no name”. Były opinie: "To żadna instytucja, tylko projekt finansowany z CAM".*

Pytanie nr 3: Jakie bariery ograniczały możliwość osiągnięcia celów działania 16 Centrów Arbitrażu i Mediacji?

Bariery zewnętrzne

- ✓ **Zmiany prawne w KPC** w zakresie sposobu dokonywania płatności za mediacje sądowe.
- ✓ **Konflikt polityczny** dotyczący funkcjonowania sądów w Polsce, który wpływał na sposób postrzegania projektów organizowanych przez Ministerstwo Sprawiedliwości.
- ✓ **Początkowe nastawienie części prokuratorów**, nieprzekonanych o korzyściach wynikających z udziału w projekcie dotyczącym mediacji.

Pytanie dodatkowe nr 1: Czy CAM-y otrzymały wystarczające (z ich punktu widzenia) wsparcie merytoryczne i organizacyjne podczas wdrażania projektu, aby zrealizować założone cele i wskaźniki projektu? Jeżeli nie – to jakiego wsparcia zabrakło?

Wyniki ewaluacji potwierdzają, że CAM-y **otrzymały wystarczające wsparcie merytoryczne i organizacyjne** podczas wdrażania projektu, aby zrealizować założone cele i wskaźniki projektu.

Warto podkreślić olbrzymie znaczenie jakie dla części CAM-ów miało wsparcie Ministerstwa Sprawiedliwości w kontaktach z Prokuraturą.

Wypowiedzi CAM-ów.

- *Nie potrzebowaliśmy wsparcia, poradziliśmy sobie sami.*
- *Nie było potrzeby kontaktu z CAM-K, kontakt z Ministerstwem był wystarczający.*
- *Najbliższe wsparcie od Lewiatana. Ważny był też kontakt z opiekunem w Ministerstwie.*
- *Świetna współpraca z Ministerstwem. Klasa! Uprzejmość, merytoryczność, profesjonalizm. Pełen szacunek.*
- *Uzyskaliśmy bardzo mocne wsparcie od MS w zakresie pozyskania prokuratorów.*

||



Efektywność

Realizacja działań w kontekście optymalnego wykorzystania zasobów

Pytanie nr 5: Jakie struktury organizacyjne CAM-ów okazały się najbardziej efektywne?

- Przy ocenie efektywności struktury organizacyjnej CAM-ów kluczowy jest fakt, że prowadzona przez nie **działalność nie jest dochodowa**.
- Zarówno wysokość opłat za mediacje jak i sama podaż zleceń jest wciąż niska. CAM-y podkreślają, że **ewentualne opłaty** administracyjne pobierane od mediatorów **nie byłyby w stanie pokryć kosztów** związanych z prowadzeniem biura i zatrudnieniem personelu.
- **Brak wsparcia** organizacji prowadzącej lub finansowania projektowego oznacza więc w praktyce zdecydowane **ograniczenie zakresu działania** Centrów.
- Bardzo ważna w kontekście oceny efektywności struktury organizacyjnej jest również ich podmiotowość. **CAM-y posiadające dłuższą historię działalności lub też funkcjonujące w ramach większej struktury** (np.: uniwersytet, izba gospodarcza) miały możliwości podejmowania wielu działań pozaprojektowych, które wpływały pozytywnie na osiągnięcie celu projektu.
- Funkcjonowanie przy dużych podmiotach, zwłaszcza jednostkach sektora finansów publicznych, ma też jednak swoje minusy. Uwarunkowania prawne i organizacyjne mają bowiem często negatywny wpływ na skuteczność i efektywność CAM-ów w zakresie m.in. trybu udzielania zamówień publicznych lub możliwości rozwijania działalności przychodowej.

Pytanie dodatkowe nr 3: Które praktyki pozyskiwania zleceń na usługi mediacyjne i promocja tych usług stosowane przez poszczególne CAM-y okazały się najbardziej efektywne?

- Pozyskiwanie zleceń na usługi mediacyjne nie należy do najmocniejszych stron CAM-ów. Na pytanie o to czy pozyskiwanie nowych zleceń jest korzyścią wynikającą ze współpracy z CAM, **większość ankietowanych mediatorów odpowiedziała przecząco** (53,20% dla mediacji sądowych i 57,44% dla pozasądowych).
- **Ponad 60% badanych Centrów uznało** pozyskiwanie nowych zleceń na prowadzenie obu rodzajów mediacji **za korzyść** wynikającą ze współpracy z CAM. Przy czym, większość z nich wybrała odpowiedź „raczej tak”, a tylko jeden CAM zdecydował się na jednoznaczną deklarację „tak”.

Wypowiedzi CAM-ów.

- *Projekt wymusił pewne relacje. Te relacje nie byłyby możliwe bez tego projektu, bo musieliśmy mocno wkraczać w środowiska sędziowskie, musieliśmy bezpośrednio rozmawiać. Budowaliśmy relacje w imieniu naszych mediatorów z Prezesami Sądów.*
- *Mediacje pozasądowe są we wczesnej fazie rozwoju. Zbyt małe środki finansowe są przeznaczone na promocję pozasądowych mediacji gospodarczych.*
- *Brak wzrostu mediacji pozasądowych spowodowany brakiem szkoleń dla przedsiębiorców oraz środków na promocję w ramach kosztów bezpośrednich.*

W zakresie promocji usług warto wskazać następujące ciekawe praktyki stosowane przez CAM-y:



- artykuły w czasopiśmie, zwłaszcza w prasie branżowej,
 - aktywne uczestnictwo (panele, symulacje) w konferencjach branżowych,
 - konkursy, nagrody dla podmiotów działających na rzecz mediacji (np. Przedsiębiorca Podlaski Przyjazny Mediacji),
 - reklamy na obiektach sportowych (stadion Jagielloni Białystok),
 - podejmowanie działań lokalnych, zwłaszcza na poziomie powiatu,
 - wspólne działania lokalnego środowiska mediatorów (np. Łódzkie Forum Mediacji),
 - organizacja konferencji z udziałem środowiska akademickiego,
 - prowadzenie szkoleń pro bono.
-



Trafność

Zbieżność realizowanych działań z celami projektu

Pytanie nr 4: Jakie procedury stosowane w Centrach okazały się najbardziej przydatne w rozwiązywaniu sporów gospodarczych?



Przestrzeganie standardów mediacji

Fakt, że mediacja prowadzona jest w oparciu udokumentowane standardy postępowania ma duże znaczenie dla sposobu postrzegania procesu przez jego uczestników. Dzięki temu rośnie zaufanie do samego procesu, ale także do mediatora. Tym samym, wpływa to pozytywnie na przebieg i efekt mediacji.



Informacja o stosowaniu standardów etycznych

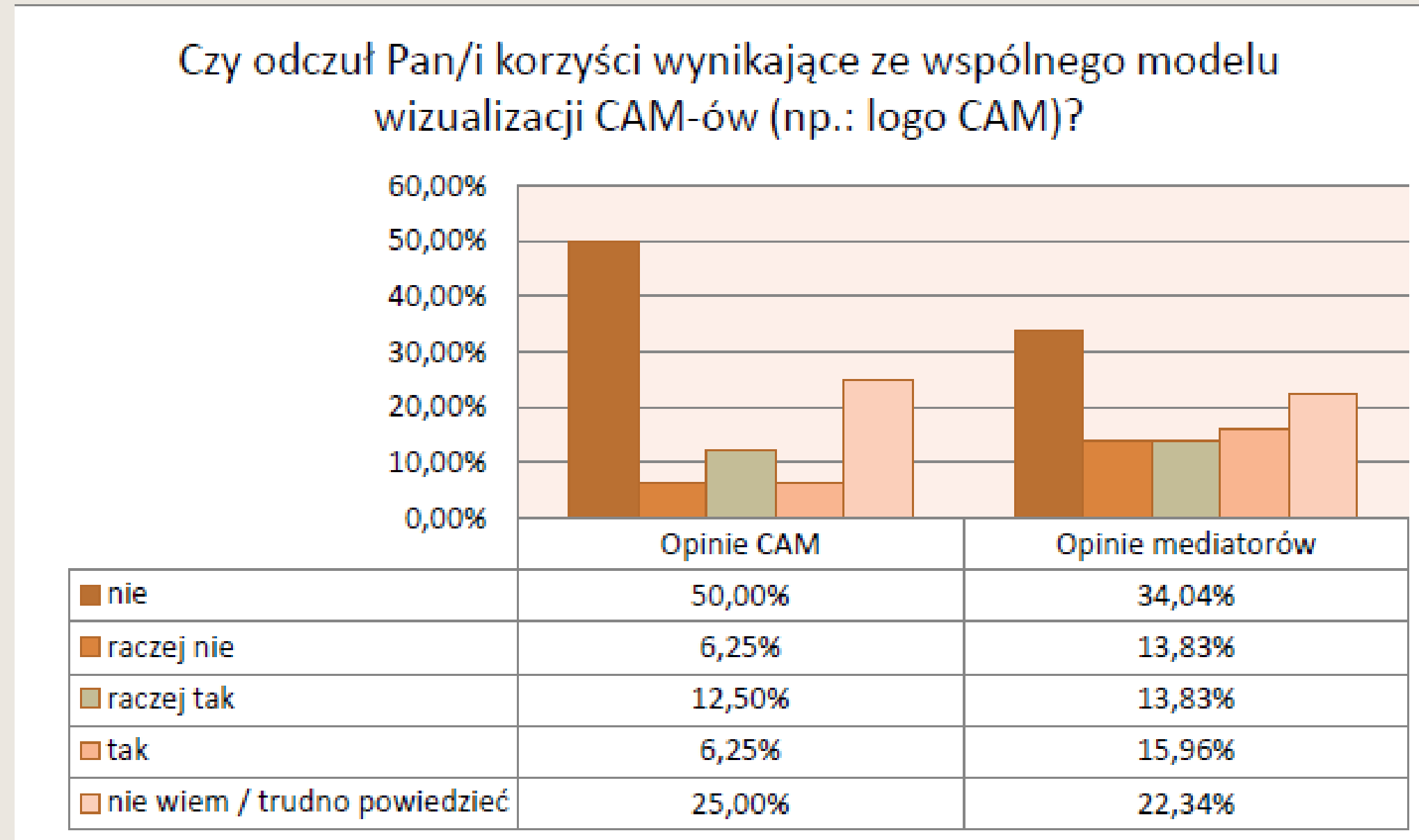
Badani zwrócili również uwagę na pozytywny efekt wynikający z przesyłania klientom przed spotkaniem mediacyjnym zasad etycznych. Działanie to nie tylko stanowiło potwierdzenie profesjonalizmu i bezstronności mediatora, ale również wpływało pozytywnie na nastawienie stron do mediacji.



Wiarygodność CAM

Mediatorzy i CAM-y używają sobie nawzajem autorytetu i wiarygodności. Wielkość i potrzeba tego wsparcia jest bardzo różna i zależy od autorytetu i doświadczenia poszczególnych osób lub organizacji. Nie mniej jednak, bardzo przydatny w rozwiązywaniu sporów może być również autorytet i wiarygodność instytucji prowadzącej CAM.

Pytanie nr 18: Czy korzystanie ze wspólnej wizualizacji CAM z projektu pilotażowego stanowiło wartość dodaną w projekcie?



Wypowiedzi CAM-ów.

- *W obecnym projekcie CAM brak wspólnego modelu wizualizacji CAM, co powodowało brak spójności i jednoznacznej identyfikacji poszczególnych centrów jako wspólnej, krajowej sieci CAM.*
- *CAM nie prowadząc żadnych akcji promocyjnych nie ma wyrobionej (...) marki. Co za tym idzie logo CAM w żaden sposób nie wpływa na liczbę mediacji.*

Pytanie nr 18: Czy korzystanie ze wspólnej wizualizacji CAM z projektu pilotażowego stanowiło wartość dodaną w projekcie?



Podstawowym wnioskiem ewaluacyjnym w zakresie wspólnej wizualizacji CAM jest to, że w projekcie **nie wykorzystano w dostateczny sposób potencjału promocyjnego i informacyjnego** jaki wiązał się z opracowanym w projekcie pilotażowym wspólnym modelem wizualizacji.

Nie mniej jednak, w opinii dużej części CAM-ów, wykorzystanie wspólnej jednolitej marki **w przyszłości mogłoby pomóc w promocji Centrów** jako podmiotów wiarygodnych, rozpoznawalnych i gwarantujących wystandaryzowane działania o wysokiej jakości.

Pytanie nr 19: Czy korzystanie ze wspólnego portalu internetowego www.cammediacje.pl stanowiło wartość dodaną w projekcie?

Jak ocenia Pan/Pani użyteczność wspólnego portalu internetowego www.cammediacje.pl ?	bardzo użyteczne	raczej użyteczne	raczej nieużyteczne	zupełnie nieużyteczne	nie wiem / trudno powiedzieć
informacyjne dla potencjalnych zainteresowanych (np. wyszukiwarka mediatorów)	CAM - 1 6,25% M - 25 26,60%	CAM - 11 68,75% M - 31 32,98%	CAM - 2 12,50% M - 4 4,26%	CAM - 0 0% M - 6 6,38%	CAM - 2 12,50% M - 28 29,79%
promocyjne (np. korzyści mediacji, procedury realizacji mediacji)	CAM - 4 25,00% M - 29 30,85%	CAM - 7 43,75% M - 28 29,79%	CAM - 1 6,25% M - 8 8,51%	CAM - 2 12,50% M - 4 4,26%	CAM - 2 12,50% M - 25 26,60%
edukacyjne dla mediatorów (np. szkolenia on-line, webinaria)	CAM - 2 12,50% M - 28 29,79%	CAM - 7 43,75% M - 29 30,85%	CAM - 1 6,25% M - 7 7,45%	CAM - 2 12,50% M - 5 5,32%	CAM - 4 25,00% M - 25 26,60%
przestrzeń do wymiany doświadczeń (np. forum)	CAM - 1 6,25% M - 29 30,85%	CAM - 6 37,50% M - 21 22,34%	CAM - 3 18,75% M - 11 11,70%	CAM - 2 12,50% M - 6 6,38%	CAM - 4 25,00% M - 27 28,72%
baza wiedzy (np. przepisy, standardy)	CAM - 4 25,00% M - 30 31,91%	CAM - 8 50,00% M - 28 29,79%	CAM - 3 18,75% M - 7 7,45%	CAM - 0 0,00% M - 3 3,19%	CAM - 1 6,25% M - 26 27,66%
kalendarz aktualnych wydarzeń w środowisku mediacji	CAM - 4 25,00% M - 34 36,17%	CAM - 9 56,25% M - 22 23,40%	CAM - 2 12,50% M - 8 8,51%	CAM - 0 0,00% M - 3 3,19%	CAM - 1 6,25% M - 27 28,72%

Jak ocenia Pan/Pani użyteczność wspólnego portalu internetowego www.cammediacje.pl ?	bardzo użyteczne	raczej użyteczne	raczej nieużyteczne	zupełnie nieużyteczne	nie wiem / trudno powiedzieć
udostępnianie wzorów dokumentów	CAM - 5 31,25% M - 36 38,30%	CAM - 8 50,00% M - 22 23,40%	CAM - 2 12,50% M - 7 7,45%	CAM - 0 0,00% M - 3 3,19%	CAM - 1 6,25% M - 26 27,66%
elektroniczne wsparcie obsługi procesu mediacyjnego	CAM - 1 6,25% M - 28 29,79%	CAM - 5 31,25% M - 21 22,34%	CAM - 2 12,50% M - 9 9,57%	CAM - 2 12,50% M - 5 5,32%	CAM - 6 37,50% M - 31 32,98%
możliwość realizacji mediacji on line w trybie audio-video	CAM - 1 6,25% M - 29 30,85%	CAM - 4 25,00% M - 20 21,28%	CAM - 3 18,75% M - 7 7,45%	CAM - 2 12,50% M - 5 5,32%	CAM - 6 37,50% M - 33 35,11%

Wypowiedzi CAM-ów.

- Platforma jakoś się nie przyjęła... Pomysł nie został kupiony przez mediatorów.

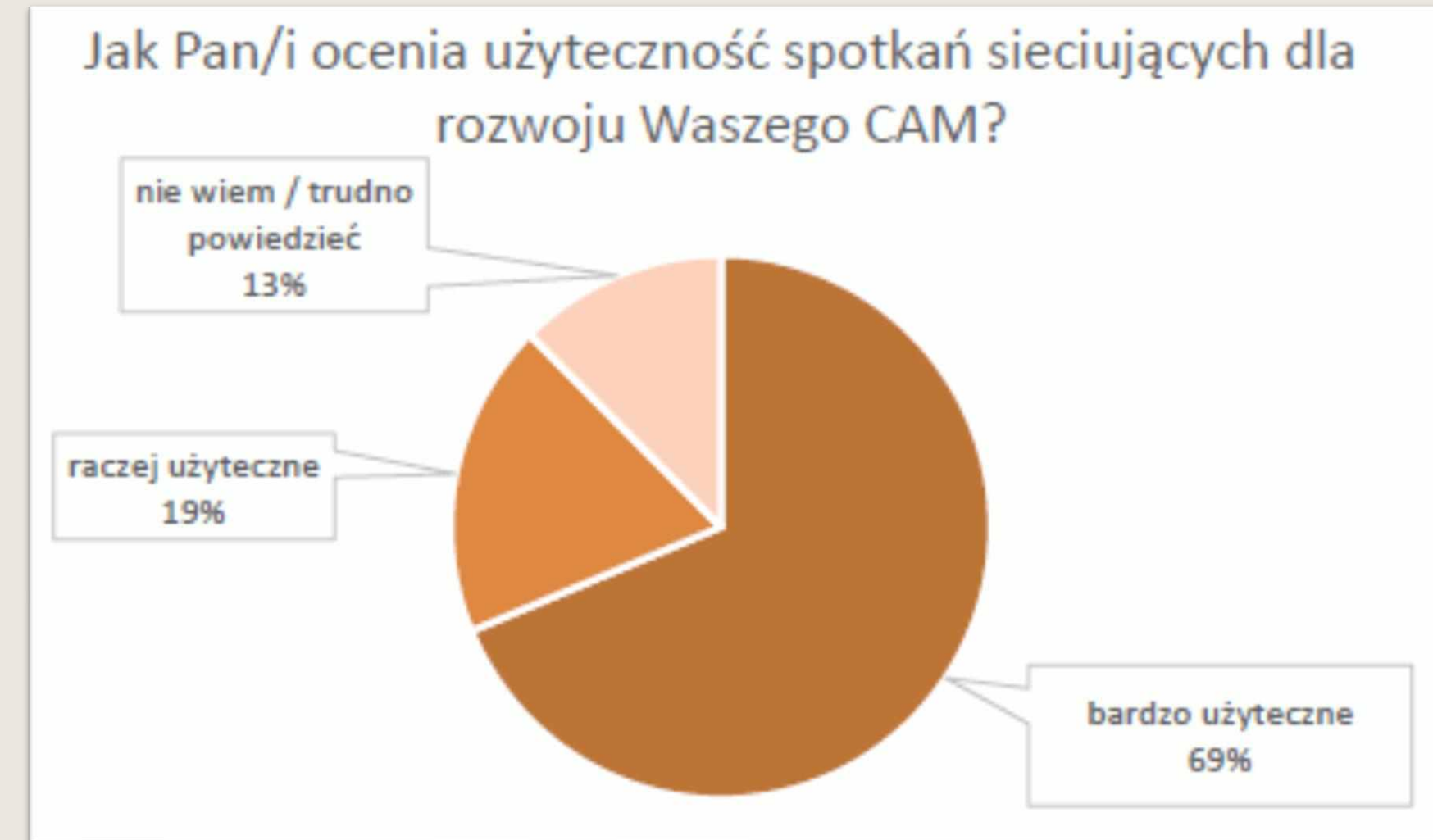
Najwięcej odpowiedzi pozytywnych dotyczyło:

- udostępniania wzorów dokumentów (81,25% dla CAM i 61,70% dla mediatorów),
- kalendarza aktualnych wydarzeń w środowisku mediacji (81,25% dla CAM i 59,57% dla mediatorów),
- bazy wiedzy, np. przepisy, standardy (75,00% dla CAM i 61,70% dla mediatorów),
- zasobu informacyjnego dla potencjalnych zainteresowanych, np. wyszukiwarka mediatorów (75,00% dla CAM i 59,58% dla mediatorów).

Pytanie nr 20: Jaki wpływ na podejmowane działania w ramach CAM wojewódzkich miały spotkania sieciujące organizowane przez CAM-K?

Według CAM spotkania sieciujące to:

- *Rozwiązywanie bieżących problemów związanych z funkcjonowaniem CAM i realizacją projektu, możliwość spotkania z opiekunami projektu z MS.*
- *Niezastąpione forum wymiany doświadczeń pomiędzy poszczególnymi Centrami.*
- *Spotkania z autorytetami w dziedzinie mediacji na światowym poziomie.*

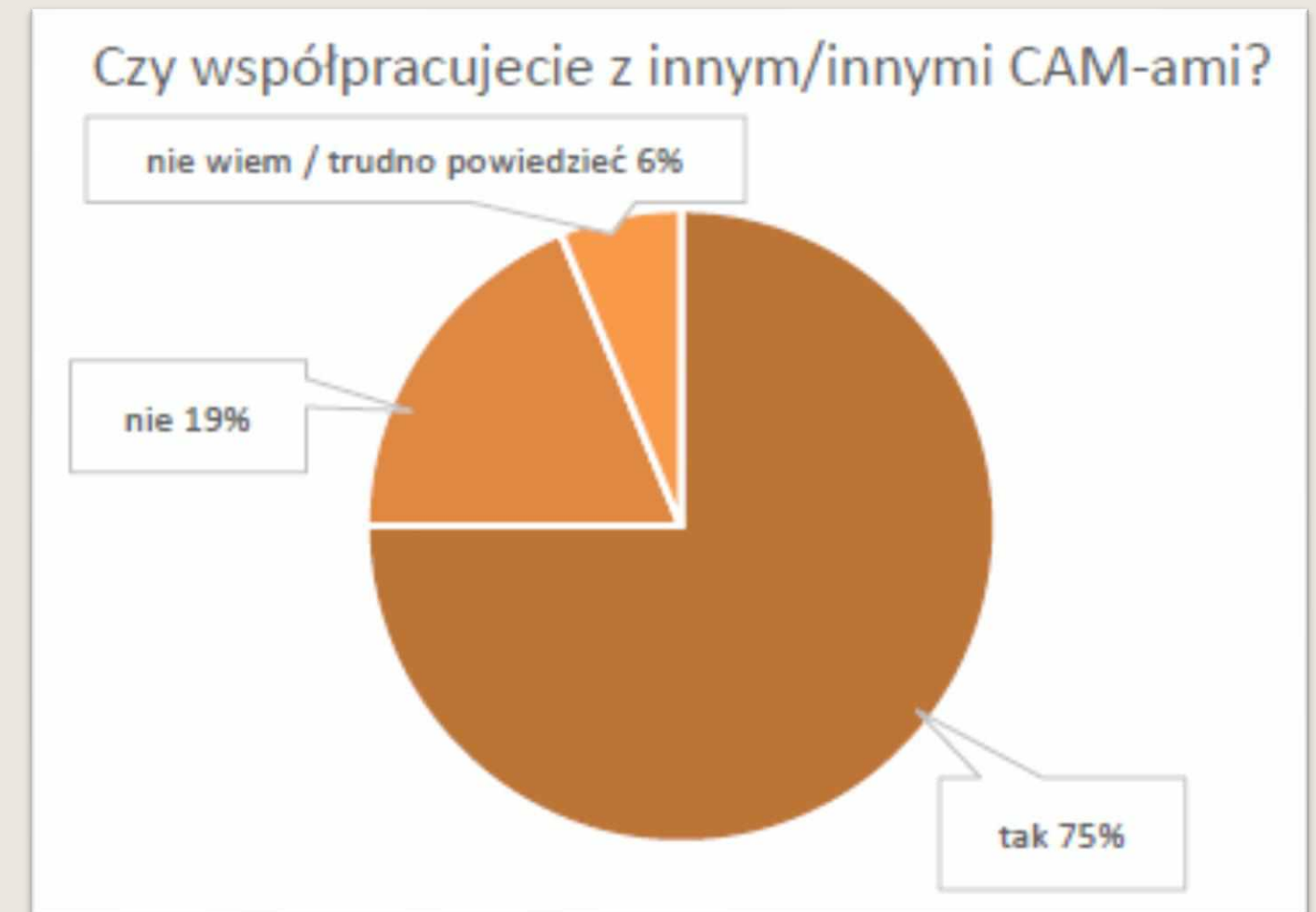


Wypowiedzi CAM-ów.

- *Warto dopracować formułę spotkań, aby była ona bardziej warsztatowa, relacyjna.*
- *Warto organizować spotkania w różnych miejscach, zwiększy to możliwość poznania innych ośrodków.*
- *Aby poprawić efektywność spotkań dla osób spoza Warszawy, spotkania powinny być dłuższe niż jeden dzień.*
- *Warto robić spotkania częściej (np. co 1-2 miesiące).*

Pytanie dodatkowe nr 2: Czy pojawiły się mechanizmy współpracy CAM-ów, które wspierały realizację celów projektu?

Choć pojawiały się przykłady współdziałania CAM-ów, to jednak jedynym stałym mechanizmem współpracy, który pojawił się w projekcie były spotkania sieciujące.



Wypowiedzi CAM-ów.

- *Mamy 16 kółek - każdy CAM sobie. Czasami jest współpraca z osobami, które charakterologicznie pasują do siebie.*
- *Powinniśmy bardziej się usieciować. Poza spotkaniami sieciującymi nie odczuwamy, abyśmy byli częścią sieci.*



Użyteczność

Ocena stopnia realizacji potrzeb grupy docelowej

Pytanie nr 6: W jakim stopniu osoby pracujące/działające w ramach CAM są przygotowane do realizacji swoich zadań?

Przedstawiciele CAM-ów: Jak czuje się Pan/i przygotowany/a do realizacji swoich zadań w CAM?

Bardzo dobrze	11
Raczej dobrze	5
Raczej źle	0
Źle	0
Nie wiem / trudno powiedzieć	0

Mediatorzy: Czy czuje się Pan/i dobrze przygotowany/a merytorycznie do pracy jako mediator?

Tak	59
Raczej tak	28
Raczej nie	2
Nie	0
Nie wiem / trudno powiedzieć	5

Personel zarządzający i organizacyjny wszystkich CAM **czuje się właściwie przygotowany** do realizacji swoich zadań. Są to zazwyczaj osoby, które mają doświadczenie w realizacji projektów i mogą pochwalić się kompetencjami menadżerskimi. Najczęściej również personel CAM-ów stanowią osoby, które miały już wcześniej okazję ze sobą pracować, co powoduje, że mamy do czynienia z zespołami dobrze współpracującymi.

Wypowiedzi mediatorów:

- *Większość mediatorów to pasjonaci posiadający doświadczenie i wiedzę,*
- *Zawodowy Mediator ma świadomość konieczności nieustannej edukacji.*

Pytanie nr 7: Jakie wsparcie organizacyjne lub edukacyjne (w tym szkolenia) jest potrzebne osobom pracującym/działającym w ramach CAM, aby mogły efektywnie realizować swoje zadania?

- Wsparcie jakiego oczekują CAM-y dotyczy przede wszystkim realizacji działań promocyjnych, edukacyjnych i popularyzatorskich.
- Aby CAM-y mogły efektywnie realizować swoje zadania, wiele z nich potrzebuje wsparcia finansowego związanego z finansowaniem kosztów stałych oraz personelu: zabezpieczenie stałego finansowania działalności CAM.
- Rozwój działalności CAM-ów ujawnił również potrzeby zatrudnienia dodatkowych osób np. pracownika ds. komunikacji.
- Ważny jest również dalszy rozwój procedur mediacyjnych i przepisów je regulujących.
- Konieczne jest również utrzymanie stałej, atrakcyjnej oferty merytorycznej dla mediatorów tj. szkoleń, spotkań, konferencji.
- Niektórzy przedstawiciele CAM-ów, w obliczu upowszechniania się mediacji, widzą potrzebę **tworzenia centrów mediacji w mniejszych ośrodkach miejskich** np. w miastach powiatowych.

Wypowiedzi CAM:

- *Środki na propagowanie wiedzy o mediacji,*
- *Kampania społeczna, uświadomienie potencjalnym stronom mediacji jej roli i rangi, zwiększenie nakładów finansowych na reklamę i promocję idei mediacji,*
- *Jedyne wsparcie potrzebne do realizacji zadań to wsparcie finansowe,*

Pytanie nr 7: Jakie wsparcie organizacyjne lub edukacyjne (w tym szkolenia) jest potrzebne osobom pracującym/działającym w ramach CAM, aby mogły efektywnie realizować swoje zadania?

Korzyści ze współpracy z CAM wg mediatorów:

- rozwój kompetencji mediatorów,
- kontakt ze środowiskiem mediatorów,
- wsparcie organizacyjne procesu mediacji,
- dostęp do wzorów dokumentów,
- ustandaryzowanie procesu mediacji,

Przedstawiciele CAM-ów: Jakie wsparcie techniczne obecnie zapewnia oraz jakie powinien zapewniać sekretariat CAM? mediatorom	obecnie nie zapewnia i dalej nie powinien zapewniać	obecnie nie zapewnia, ale powinien zapewniać	obecnie zapewnia ale nie powinien zapewniać	obecnie zapewnia i dalej powinien zapewniać	nie wiem / trudno powiedzieć
Informacja o mediacjach wpływających, które mediatorzy mają prowadzić	1	0	0	13	2
Umawianie spotkań ze stronami	7	0	1	6	2
Rozliczanie kosztów prowadzenia mediacji	7	5	0	2	2
Kontrolowanie terminowości realizacji procesu mediacji	1	3	0	12	0
Zapewnienie dostępności sal w siedzibie CAM do prowadzenia spotkań mediacyjnych	0	0	0	16	0
Archiwizacja dokumentacji związanej z mediacjami	2	1	1	12	0
Informowanie o ważnych wydarzeniach w środowisku mediatorów (np. Szkolenia)	0	0	0	16	0
Prowadzenie korespondencji dotyczącej danej mediacji	3	1	0	12	0

Pytanie nr 8: Jakie jest zainteresowanie ofertą CAM wśród przedsiębiorców?

Przedstawiciele CAM-ów: Czy od chwili rozpoczęcia projektu w 2018 roku do chwili obecnej liczba prowadzonych rocznie mediacji gospodarczych przez Pana/ią:	mediacje sądowe	mediacje pozasądowe
Utrzymuje się na podobnym niskim poziomie	6	9
Utrzymuje się na podobnym średnim poziomie	1	2
Utrzymuje się na podobnym wysokim poziomie	2	1
Wzrosła	7	4
Zmniejszyła się	0	0
Nie wiem / trudno powiedzieć	0	0

Mediatorzy: Czy od chwili rozpoczęcia projektu w 2018 roku do chwili obecnej liczba prowadzonych rocznie mediacji gospodarczych przez Pana/ią:	mediacje sądowe	mediacje pozasądowe
Utrzymuje się na podobnym niskim poziomie	32	39
Utrzymuje się na podobnym średnim poziomie	13	8
Utrzymuje się na podobnym wysokim poziomie	7	7
Wzrosła	13	9
Zmniejszyła się	10	6
Nie wiem / trudno powiedzieć	19	25

Przedstawiciele CAM-ów, jak i mediatorzy zauważają, że **ostanie dwa lata nie przyniosły znacznej zmiany** w zakresie liczby prowadzonych mediacji.

Nieznaczna większość CAM-ów zauważa wzrost liczby mediacji sądowych, natomiast mediacje pozasądowe można uznać za okazjonalne.

Pytanie nr 9: Czy oferta CAM odpowiada rzeczywistym potrzebom i oczekiwaniom przedsiębiorców?

Przedstawiciele CAM-ów: Czy, Pana/Pani zdaniem, oferta Waszego CAM odpowiada rzeczywistym potrzebom przedsiębiorców?	
Nie	0
Raczej nie	0
Raczej tak	7
Tak	9
Nie wiem/trudno powiedzieć	0

Przedstawiciele CAM-ów: Jak Pan/i ocenia jakość funkcjonowania Waszego CAM:	
Niska jakość funkcjonowania	0
Średnia jakość funkcjonowania	1
Wysoka jakość funkcjonowania	15
Nie wiem / trudno powiedzieć	0

Zdaniem przedstawicieli CAM-ów oferta Centrów jest dobrze dopasowana do potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców, choć **problemem jest zachęcenie przedsiębiorców by z mediacji skorzystali.**

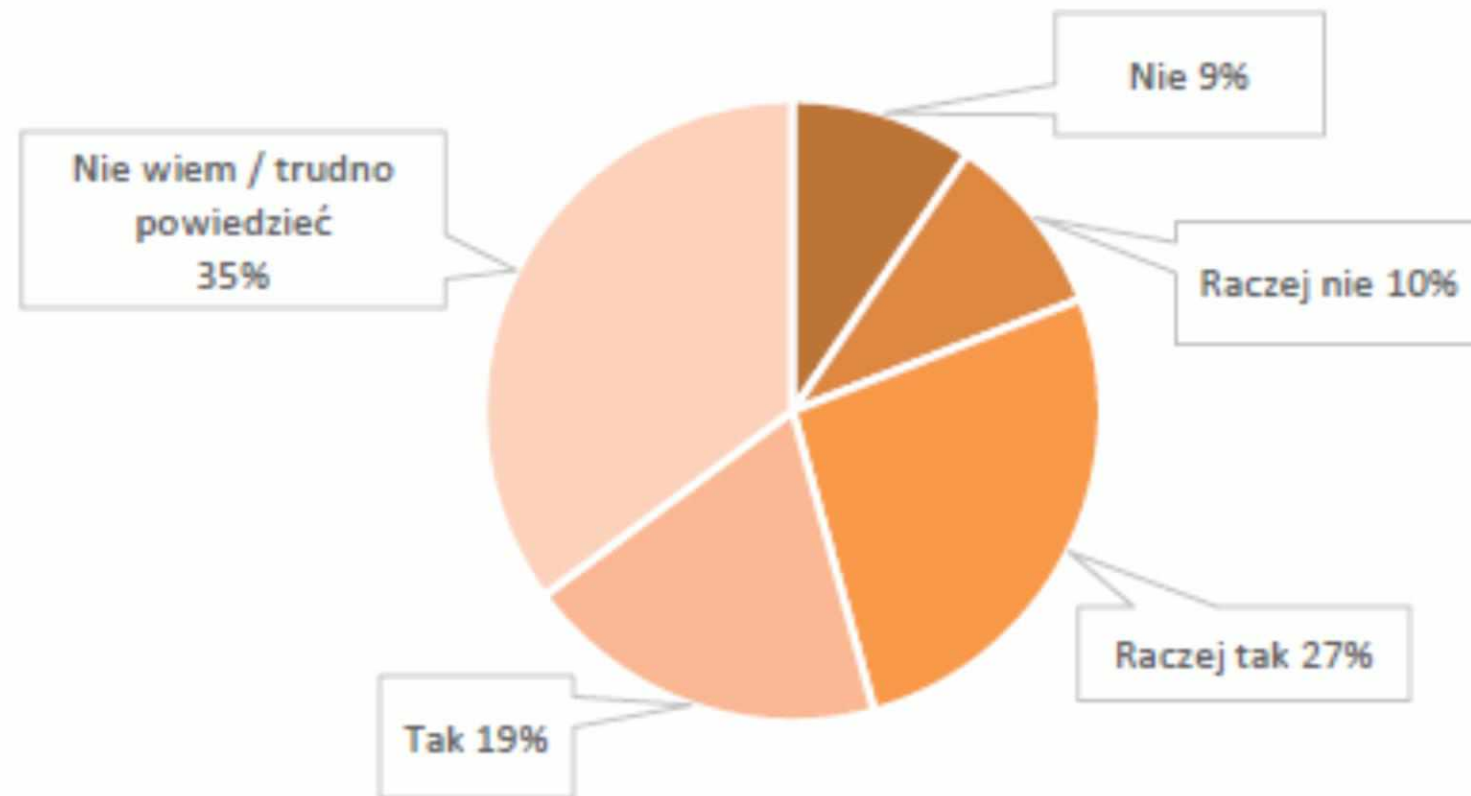
Wielokrotnie podkreślano również, że **projekt nie przewidywał działań informacyjnych** kierowanych w szerokim zakresie do przedsiębiorców i to stanowiło jego wadę.

Wypowiedzi CAM:

- Należy się odwołać do kompetencji mediatorów oraz jakości lokali oraz cennika mediacji i pod tym względem oferta jest adekwatna, natomiast należy powtórzyć (...), że projekt nie przewidywał wsparcia w zakresie dotarcia do przedsiębiorców,*
- W projekcie brakuje szkoleń (jednodniowych) skierowanych bezpośrednio do przedsiębiorców.*

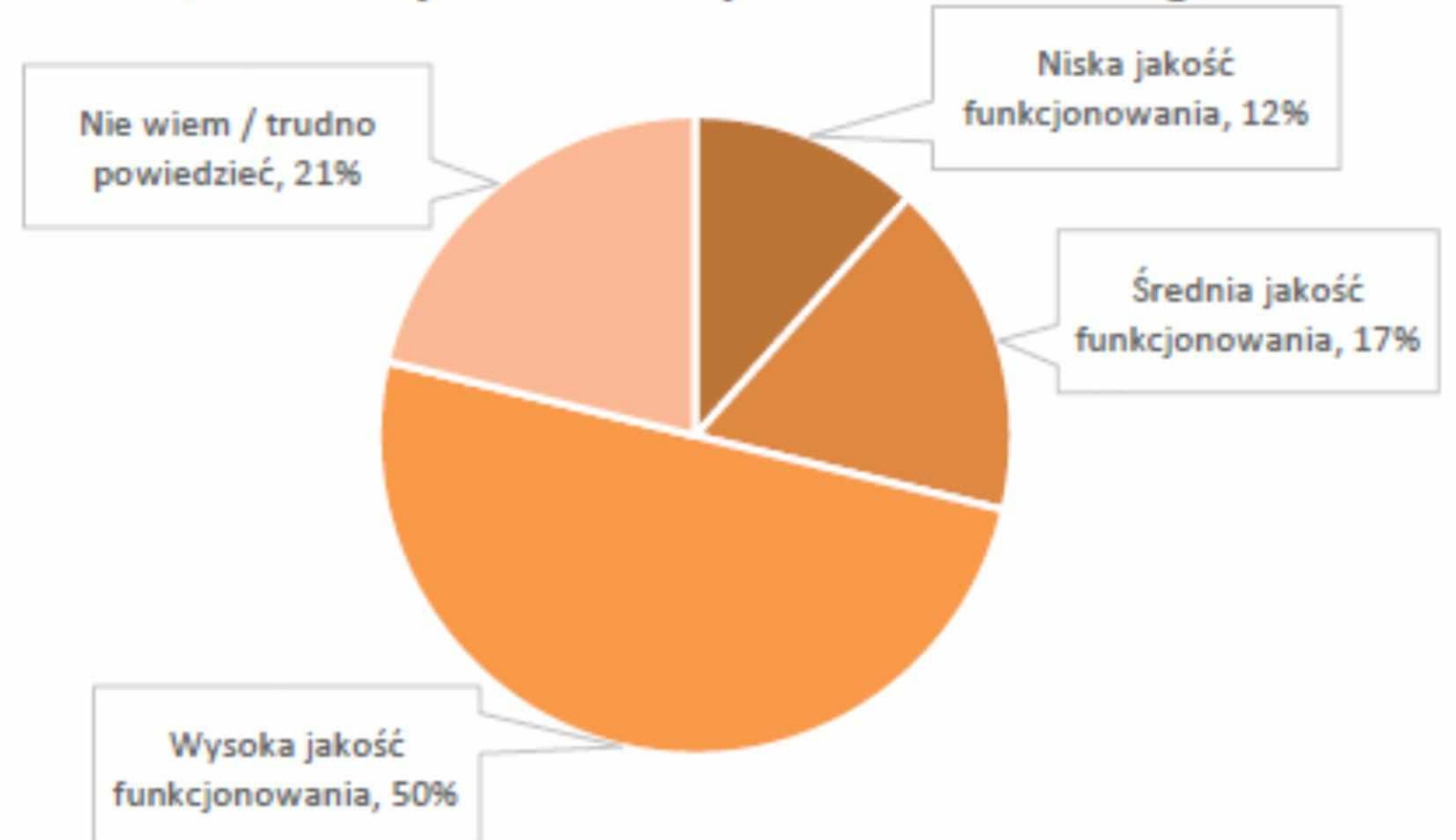
Pytanie nr 9: Czy oferta CAM odpowiada rzeczywistym potrzebom i oczekiwaniom przedsiębiorców?

Czy oferta Waszego CAM odpowiada rzeczywistym potrzebom przedsiębiorców?



O wysokiej jakości CAM-ów świadczą dobra lokalizacja, warunki lokalowe i wyposażenie w infrastrukturę techniczną oraz kompetencje zespołu zarządzającego i mediatorów. Czynnikiem sprzyjającym są dobre relacje ze środowiskiem prawniczym.

Jak Pan/i ocenia jakość funkcjonowania Waszego CAM?



Pytanie nr 10: Jaki wpływ miała cena usługi mediacyjnej dla skorzystania z mediacji w odniesieniu do zarówno mediacji umownej jak i ze skierowania sądowego?

Przedstawiciele CAM-ów: Jaki jest, Pana/Pani zdaniem, wpływ wysokości ceny usługi mediacyjnej dla skorzystania z mediacji?	mediacje sądowe	mediacje pozasądowe
Nie stanowi bariery dla stron zainteresowanych mediacjami	13	9
Stanowi barierę dla stron zainteresowanych mediacjami	3	2
Nie wiem / trudno powiedzieć	0	5

Mediatorzy: Jaki jest, Pana/Pani zdaniem, wpływ wysokości ceny usługi mediacyjnej dla skorzystania z mediacji?	mediacje sądowe	mediacje pozasądowe
Nie stanowi bariery dla stron zainteresowanych mediacjami	62	55
Stanowi barierę dla stron zainteresowanych mediacjami	23	22
Nie wiem / trudno powiedzieć	9	17

- *Cena nie jest głównym czynnikiem w decyzji o podjęciu lub nie podjęciu postępowania mediacyjnego.*
- *Generalnie mediacja jest bardzo tanim sposobem rozwiązania sporu w stosunku do postępowania procesowego,*
- *Cenniki nie są uaktualniane, zwłaszcza w postępowaniu karnym. Należałoby podnieść rangę mediatora, poprzez uelastycznienie cennika. Nie doceniamy naszych mediatorów - zarobki są zaniżone. Wtedy zawód będzie przyciągał lepszych profesjonalistów. Uregulowanie stawek robi wiele złego. Ogranicza podaż dobrych mediatorów,*
- *Cena mediacji sądowych jest bardzo niska.*

Pytanie nr 11: Czy CAM-y wojewódzkie wdrożyły i stosowały standardy mediacyjne opracowane przez CAM-K?

Przedstawiciele CAM-ów: Jak Pan/Pani ocenia pomysł przyjęcia ujednoczonych standardów postępowania dla wszystkich CAM-ów w zakresie następujących elementów mediacji	dobry standard	dobry standard, ale wymaga modyfikacji	zły standard	nie wiem/ trudno powiedzieć
Wzory stosowanych dokumentów	11	4	1	0
Sposób składania wniosku o mediację	11	3	1	1
Zasady wyznaczania mediatorów do poszczególnych mediacji	8	6	0	2
Tryb i zasady spotykania się stron z mediatorem na osobności	13	1	1	1
Zakres uczestnictwa i rola mediatora w przygotowaniu spotkań mediacyjnych	8	6	0	2
Określenie odpowiedzialności za przygotowanie umowy ugody	5	7	0	4
Sposób archiwizacji dokumentacji związanej z mediacjami	11	3	0	2
Procedura przyjmowania mediatorów do CAM	7	8	1	0
Procedura oceny jakości pracy mediatorów	7	6	0	3
Proces superwizji mediatorów	5	7	0	4
System kształcenia ustawicznego mediatorów	9	7	0	0
Zasady etyczne	13	2	0	1

Mediatorzy: Jak Pan/Pani ocenia pomysł przyjęcia ujednoczonych standardów postępowania dla wszystkich CAM-ów w zakresie następujących elementów mediacji	dobry standard	dobry standard, ale wymaga modyfikacji	zły standard	nie wiem/ trudno powiedzieć
Wzory stosowanych dokumentów	49	24	3	18
Sposób składania wniosku o mediację	45	16	3	30
Zasady wyznaczania mediatorów do poszczególnych mediacji	30	23	10	31
Tryb i zasady spotykania się stron z mediatorem na osobności	41	18	13	22
Zakres uczestnictwa i rola mediatora w przygotowaniu spotkań mediacyjnych	44	21	6	23
Określenie odpowiedzialności za przygotowanie umowy ugody	38	18	11	27
Sposób archiwizacji dokumentacji związanej z mediacjami	41	21	6	26
Procedura przyjmowania mediatorów do CAM	41	25	6	22
Procedura oceny jakości pracy mediatorów	34	23	6	31
Proces superwizji mediatorów	33	24	7	30
System kształcenia ustawicznego mediatorów	47	22	4	21
Zasady etyczne	59	12	3	20

Pytanie nr 11: Czy CAM-y wojewódzkie wdrożyły i stosowały standardy mediacyjne opracowane przez CAM-K?

Przedstawiciele CAM-ów generalnie chwalą pomysł wprowadzania standardów ujednolicających procedury działania.

Najlepsze ich zdaniem są standardy odnoszące się do:

- Wzorów stosowanych dokumentów,
 - Sposobu składania wniosku o mediację,
 - Trybu i zasad spotykania się stron z mediatorem na osobności,
 - Sposobu archiwizacji dokumentacji związanej z mediacjami,
 - Zasad etycznych.
-

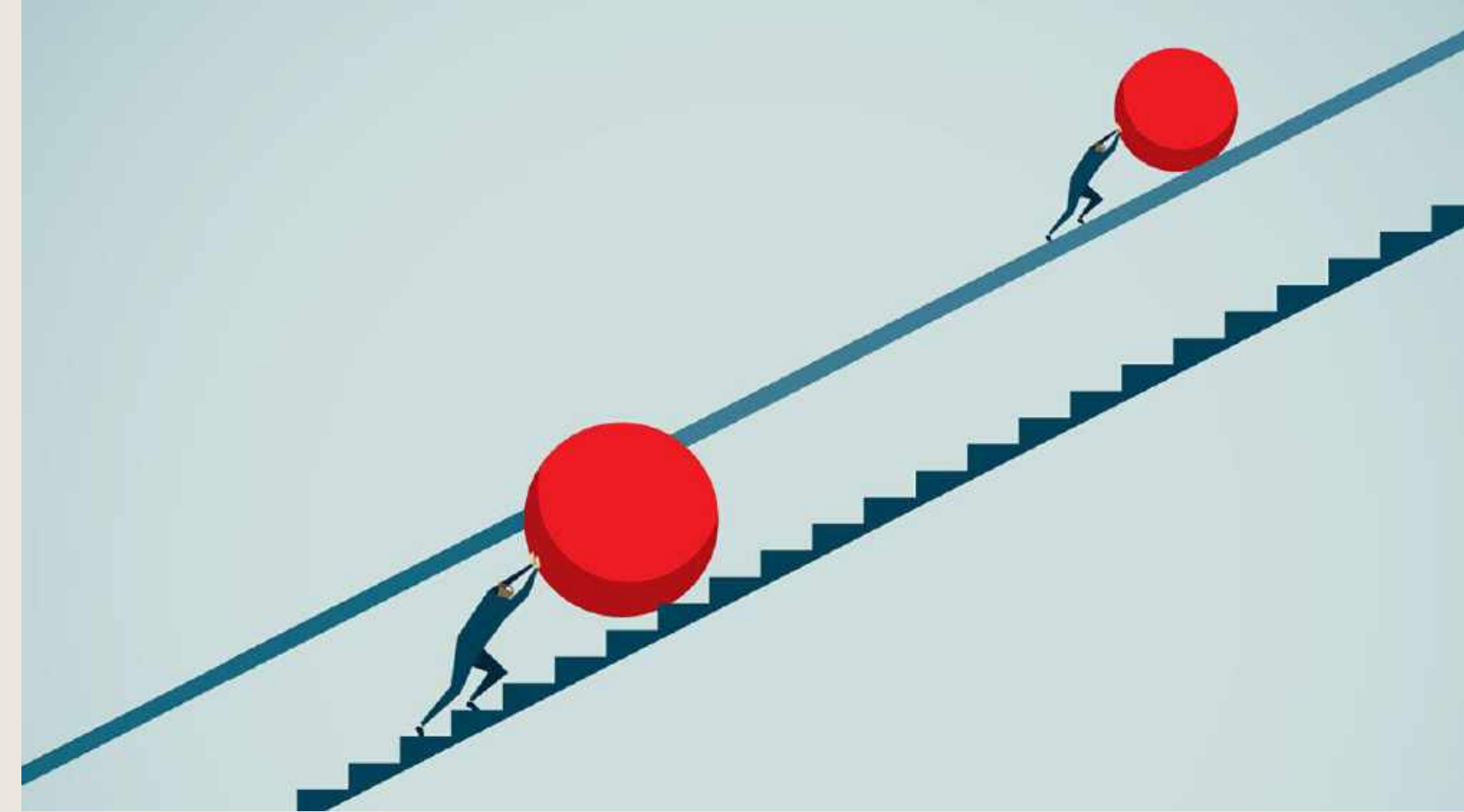
Najwięcej CAM-ów uważa, że, choć dobre, to jednak powinny zostać zmodyfikowane standardy odnoszące się do:

- Określania odpowiedzialności za przygotowanie umowy ugody,
- Procedury przyjmowania mediatorów do CAM,
- Procesu superwizji mediatorów,
- Systemu kształcenia ustawicznego mediatorów.

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- Które standardy mediacyjne okazały się najtrudniejsze do zastosowania lub najmniej przyjazne dla użytkowników (tj. stron sporu i mediatora)?
-

Ewaluacja pokazała, że nie wszystkie standardy okazały się łatwe do spełnienia przez CAM-y. Do najtrudniejszych standardów **CAM-y zaliczają** przede wszystkim wymagania dotyczące mediatorów – ich doświadczenia, wykształcenia i wymogu stałego doskonalenia.



Mediatorzy, podobnie jak przedstawiciele CAM-ów zwracają uwagę na trudne do spełnienia warunki dotyczące ich kształcenia oraz oceny jakości ich pracy:

- Proces supervizji mediatorów,
- Procedura oceny jakości pracy mediatorów,
- System kształcenia ustawicznego mediatorów.

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- Które standardy mediacyjne zostały uznane przez użytkowników (strony sporu, mediatorów) za najbardziej przyjazne (np. składanie wniosku pisemnego przez Internet, drogą poczty elektronicznej, opłata rejestracyjna drogą przelewu bankowego)?

Zarówno przedstawiciele CAM-ów, jak i mediatorzy, którzy wzięli udział w badaniu ewaluacyjnym, nie potrafili ocenić na ile fakt możliwości składania wniosku pisemnego przez Internet, drogą poczty elektronicznej czy opłata rejestracyjna drogą przelewu bankowego, sprzyjały lepszej przyjazności procedury dla użytkowników.



Z punktu widzenia CAM-ów i mediatorów ważne jest natomiast **wykreowanie przyjaznych warunków przeprowadzania mediacji**, w tym udostępnienie komfortowego, zapewniającego poufność i intymność lokalu. Nawet takie szczegóły, jak możliwość napicia się wody, herbaty czy kawy i dobrej atmosfery pracy – okazuje się ważna dla powodzenia mediacji.

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- **Które standardy mediacyjne i w jaki sposób zostały zmodyfikowane przez CAM wojewódzkie?**

Niemal wszystkie CAM-y stosowały standardy w formie opracowanej przez CAM-Koordynatora i w większości, z uwagi na wymagania związane z realizacją projektu, przyjmowały standardy bez ich modyfikacji.

Są również CAM-y, które **mają własną wizję mediacji** – stąd standardy zaproponowane przez CAM-Koordynatora nie stanowią dla nich punktu odniesienia:

- *[Standardy CAM-K] odbiegają od naszego rozumienia instytucji mediacji i roli mediatora,*
- *[Standardy CAM-K] zostały zmodyfikowane, posiadamy swoje wyższe standardy obok projektu.*

Standardy proponowane przez mediatorów:

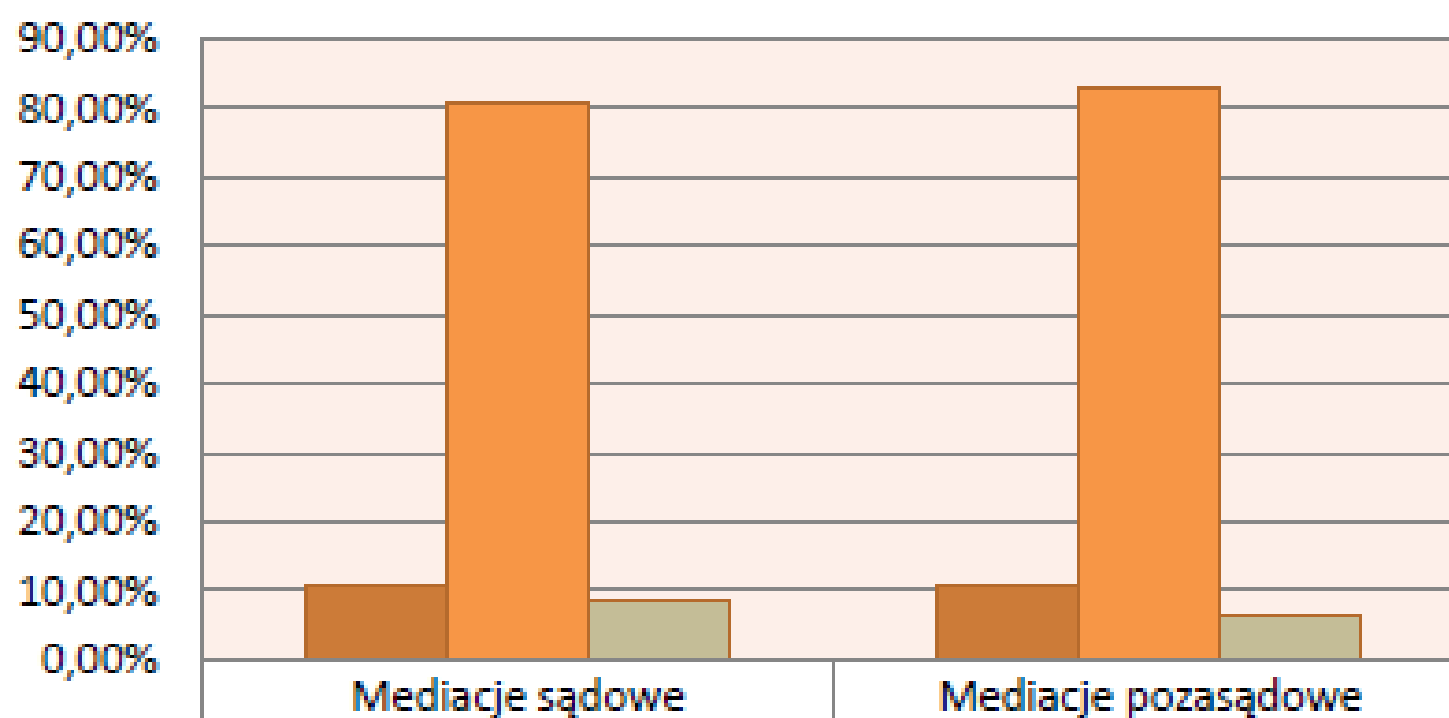
- *Komisja etyki analizująca pracę mediatora,*
- *Systematyczne szkolenia i przyjmowanie mediatorów ze stażem pracy lub z dorobkiem mediacyjnym,*
- *Certyfikacja mediatorów,*
- *Specjalizacja mediatorów,*
- *Standard ewaluacji i oceny mediacji przez strony,*
- *Ankieta ewaluacyjna mediacji,*
- *Standard kontaktów ze stronami, w tym zwłaszcza w przypadku unikania kontaktu z mediatorem lub innymi trudnościami,*
- *Spotkania mediatorów z wymianą doświadczeń,*
- *Transparentność przyjęcia mediatorów i przyznawania spraw.*

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- Jak strony reagowały na żądanie wpłaty zaliczki przy mediacjach ze skierowania sądowego?

Mediatorzy

Jak Pan/i ocenia pomysł wpłaty zaliczki przed rozpoczęciem mediacji?



■ Jestem przeciw	10,64%	10,64%
■ Jestem za	80,85%	82,98%
■ nie wiem / trudno powiedzieć	8,51%	6,38%

Najczęściej CAM-y **nie pośredniczą w rozliczaniu** mediacji, zajmują się tym mediatorzy w bezpośrednich relacjach ze stronami:

- *Nie przyjmujemy na siebie rozliczenia mediacji. Bezpośrednio robią to mediatorzy,*
- *Każdy mediator robi to indywidualnie. Wielu klientów jest pro bono,*
- *Mediator rozlicza się samodzielnie ze stronami i sam decyduje o zaliczkach,*
- *To się dzieje poza CAM, między stronami i mediatorami,*

CAM-y niechętnie patrzą na przyjęcie na siebie kwestii rozliczenia mediacji:

- *Po projekcie środki będą szły na konto CAM, a potem na mediatora - nie chcemy tego robić, choć pewnie trzeba będzie chyba,*
- *Ewentualnie można rozważyć opłatę administracyjną, ale nie zaliczkę.*

Przedstawiciele CAM-ów, którzy mają większe rozeznanie w relacjach mediator-strony zauważają, że włata zaliczki przed mediacją **nie jest dobrze spostrzegana przez strony:**

- *Strony są negatywnie nastawione.*

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- Czy sekretariat Centrum zajmował się stroną organizacyjną mediacji?

Sekretariaty CAM-ów najczęściej zajmowały się organizacją mediacji w zakresie udostępniania lokalu o odpowiedniej porze i z zapewniającym komfort spotkania wyposażeniem – czy to w środki techniczne czy też poczęstunek (kawa, herbata, woda, ciastka)

Najczęstszą praktyką jest kierowanie spraw przez sądy bezpośrednio do mediatorów, z pominięciem CAM, dlatego też to mediator jest staję się głównym organizatorem mediacji, korzystając jedynie ze wsparcia CAM wtedy, gdy korzysta z jego pomieszczeń.



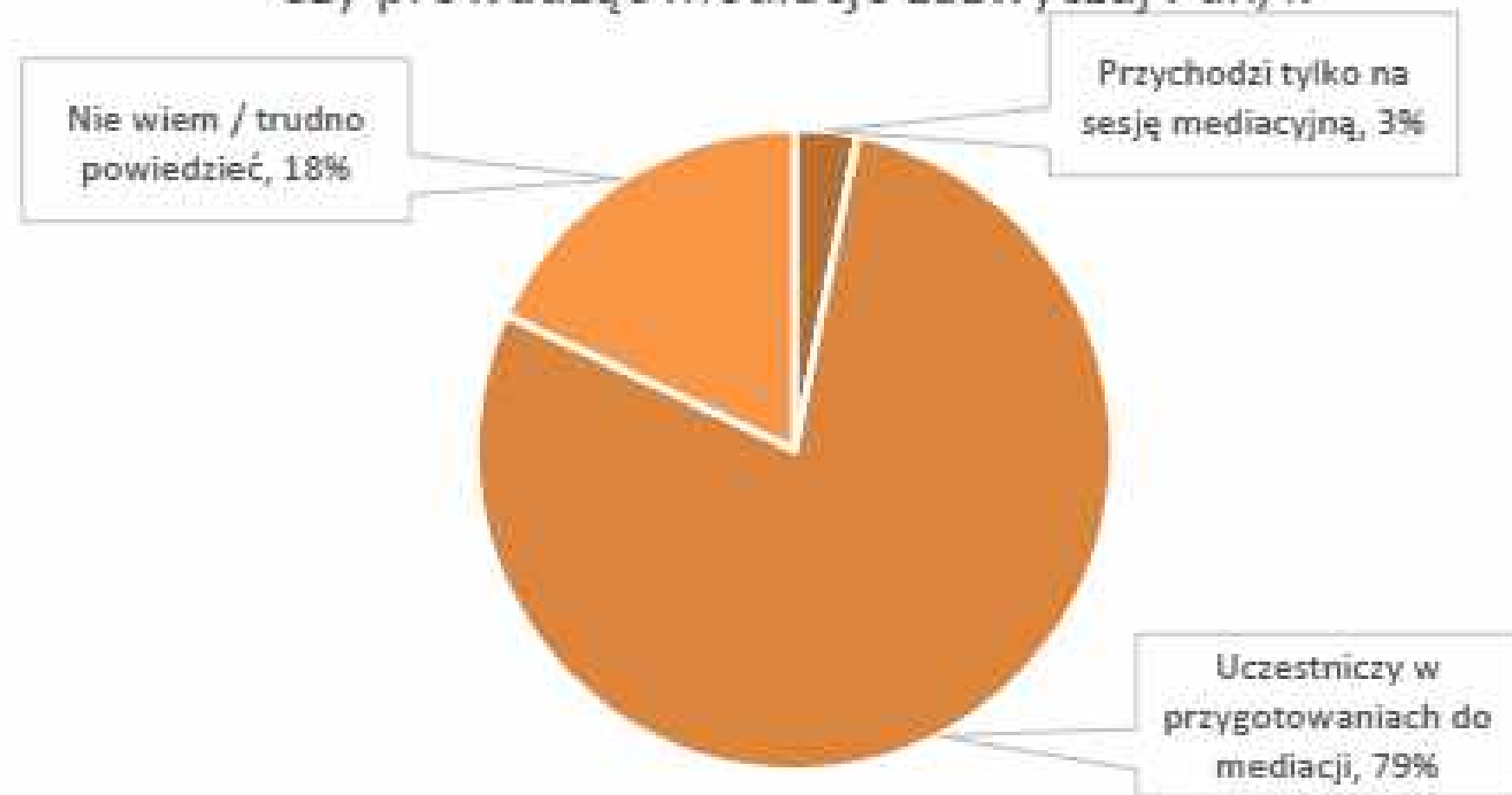
Mediatorzy sami najczęściej ustalają termin mediacji, zakładając, że kontakt bezpośredni ze stronami w tej sprawie jest szybszy i prostszy, aniżeli korzystanie z pośrednictwa sekretariatu.

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- Czy mediator uczestniczył w przygotowaniach mediacji, czy przychodził wyłącznie na sesję mediacyjną?

Mediatorzy

Czy prowadząc mediacje zazwyczaj Pan/i:



Przedstawiciele CAM-ów potwierdzają, że **kwestie samych mediacji** i procedur ich prowadzenia **leżą po stronie mediatorów** – sekretariaty CAM-ów, zgodnie z tym co wskazano powyżej, zajmują się jedynie kwestiami organizacyjnymi i obsługą techniczną.

To po stronie mediatorów leży decyzja dotycząca zakresu przygotowania mediacji i uczestnictwa w spotkaniach – tutaj personel CAM nie ingeruje w przyjętą przez mediatora praktykę.

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- Czy konieczne były spotkania stron z mediatorem na osobności?

Mediatorzy

Mediatorzy: Czy procedurę mediacyjną zaczyna Pani od spotkania ze stronami na osobności?	
Nie	26
Tak, ale nie zawsze	40
Tak, zawsze	17
Nie wiem/trudno powiedzieć	11

Najwięcej mediatorów praktykuje rozpoczęcie procedury mediacyjnej od spotkania ze stronami na osobności, choć nie zawsze stosuje takie rozwiązanie – decyzja o takim spotkaniu jest podejmowana w zależności od sprawy i podejścia samego mediatora

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- Jak strony reagowały na prowadzenie wstępnych sesji ze stronami osobno?



Mediatorzy mają różne podejście do spotykania się ze stronami osobno – uzależniają to najczęściej od specyfiki sprawy, nie traktując stosowanej przez siebie procedury sztywno.

Wg przedstawicieli CAM-ów, strony, jeżeli przystępują do mediacji, obdarzają mediatora zaufaniem i zgadzają się na zaproponowane przez niego rozwiązania prowadzenia mediacji, wierząc że czyni on to co należy dla dobra rozwiązania sporu

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- Jaka jest praktyka sporządzania umowy ugody (kto ją sporządza)?

Przedstawiciele CAM-ów: Kto, Pana/Pani zdaniem, powinien sporządzać umowę ugody?

Mediator	2
Strony (pełnomocnicy stron)	6
Strony na podstawie podsumowania mediatora	6
Nie można wskazać dominującego wzorca	2
Nie wiem/trudno powiedzieć	

Mediatorzy: Kto zazwyczaj w przypadku prowadzonych przez Pana/Panią mediacji sporządza umowę ugody?

Mediator	50
Strony (pełnomocnicy stron)	11
Strony na podstawie podsumowania mediatora	6
Nie można wskazać dominującego wzorca	19
Nie wiem/trudno powiedzieć	8

- *Ugoda winna być zawarta w profesjonalnej formie i według ustaleń mediacji zawartych przez strony w podsumowaniu mediatora,*
- *Zgodnie ze standardami CAM-K są to strony (...). Jest to wizja idealna, ale życie czasami wygląda inaczej,*
- *Jednak w prawdziwym życiu, często robi to mediator w oparciu o swoje wzory,*
- *Strony, mediator może pomóc w dojściu do ugody i pilnować że ugoda spełnia wymogi prawne,*

Pytanie nr 12: Jak użytkownicy oceniają standardy mediacyjne, w tym:

- Jaka jest praktyka dotycząca zapraszania przedstawicieli stron: czy jest to zadanie pełnomocnika procesowego czy mediatora?

Mediatorzy: Kto zazwyczaj w przypadku prowadzonych przez Pana/Panią mediacji zaprasza przedstawicieli stron?

Mediator	77
Sekretariat CAM	3
Nie można wskazać dominującego wzorca	4
Nie wiem/trudno powiedzieć	10

- *Ja odpowiadam za wszystko, delegowanie zadań opóźnia rozwiązanie sporu,*
- *Albo to zrobię dobrze, albo nikt tego nie zrobi lepiej ode mnie,*
- *Mediator jest mózgiem mediacji,*
- *Mediator, aby uniknąć zamieszania i zabawy w głuchy telefon.*
- *Mediator jako gospodarz procesu.*

Pytanie nr 13: Czy typ/zakres realizowanych działań jest optymalny z punktu widzenia celów projektu. Czy typy/ zakres realizowanych działań powinien zostać zmodyfikowany? W jaki sposób?

Zdaniem przedstawicieli CAM-ów, **projekt zasadniczo jest dobrze pomyślany** – zarówno w jego warstwie merytorycznej, jak i organizacyjnej. Początkowo zadania przydzielone CAM-om do realizacji w ramach projektu wydawały się łatwe do realizacji. Jednak okazało się, część realizowanych działań wymaga większego nakładu pracy niż się spodziewano – dotyczy to:

- **realizacji mediacji** w założonej liczbie przez spełniających kryteria mediatorów,
 - **organizowanie paneli dyskusyjnych** ze ściśle określoną liczbą i charakterystyką uczestników – dla niektórych CAM-ów zaskoczeniem było bardzo ściśle trzymanie się tych założeń i w konsekwencji decyzje o niekwalifikowalności kosztów ich organizacji, gdy te założenia nie były spełnione,
-
- Projekt, zdaniem większości przedstawicieli CAM, powinien być wzbogacony komponentem mającym **cele promocyjne** i informacyjne skierowane dla ogólnospołecznego odbiorcy lub, bezpośrednio do przedsiębiorców lub ich pełnomocników.
 - Zabrakło również promocji samej sieci CAM-ów i działań, które pozwoliłyby **wypromować markę CAM**.

Pytanie nr 14: Jaka procedura jest stosowana w odniesieniu do wyboru mediatora?

Najczęściej wybór mediatora do mediacji odbywa się na podstawie **imiennego wskazania mediatora przez sędziego** – takie wskazanie dokonywane jest na podstawie wcześniejszych doświadczeń sędziego, który wskazuje mediatora już sprawdzonego i doświadczonego, co do którego sędzia spodziewa się pozytywnego zakończenia sprawy.

- *Sędzia ma grupę mediatorów, którym ufa. Co oznacza też pewną barierę dla nowych mediatorów.*



Pytanie nr 14: Jaka procedura jest stosowana w odniesieniu do wyboru mediatora?



Jeżeli mediator nie jest wskazany imiennie przez sąd lub strony, to CAM wybiera mediatora kierując się specyfiką sprawy i doświadczeniem mediatora w danej dziedzinie:

jeżeli strona nie wskazuje mediatora to Prezes wyznacza kierując się merytoryką [sprawy] i dostępnością [mediatora].

Niektóre z CAM stosują własne procedury np. rotacyjne, aczkolwiek kryterium kwalifikacji mediatora jest zawsze najistotniejsze

Pytanie nr 16: Czy CAM-y weryfikowały jakość mediacji prowadzonej przez swoich mediatorów? W jaki sposób (przy użyciu jakich narzędzi)?

Przedstawiciele CAM-ów: Czy, w Pana/i ocenie, posiadane obecnie przez Wasz CAM narzędzia pozwalają skutecznie monitorować jakość prowadzonych mediacji?

CAM nie monitoruje jakości mediacji	3
Nie	2
Tak	7
Nie wiem / trudno powiedzieć	4

Mediatorzy: Czy, w Pana/i ocenie, posiadane obecnie przez Wasz CAM narzędzia pozwalają skutecznie monitorować jakość prowadzonych mediacji?

CAM nie monitoruje jakości mediacji	16
Nie	8
Tak	18
Nie wiem / trudno powiedzieć	52

- *Mediacje są poufne więc nie ma pełnej możliwości oceny jakości prowadzenia mediacji,*
- *Ankieta nie spełnia swojej roli. Strony nie chcą wypełniać ankiet,*
- *Ankiety - nie używamy. Opór mediatorów!
Konstrukcja ankiety - czasami zbyt skomplikowana dla zwykłych przedsiębiorców (słownictwo hermetyczne),*
- *Ankiety nie cieszyły się zainteresowaniem - strony nie są nimi zainteresowane.*
- *Ko-mediacje są dobrym pomysłem, ale wymagałoby to zmian mentalnych (...) chodzi o pracę nad uświadomieniem korzyści.*

Pytanie nr 13: Jakie działania systemowe, na poziomie krajowym, warto podjąć, aby poprawić jakość mediacji?

Przedstawiciele CAM-ów formułują szereg postulatów i pomysłów, które ich zdaniem mogłyby poprawić jakość mediacji:

- **ustawa o zawodzie mediatora**, która wspomogłaby profesjonalizację zawodu mediatora. Profesjonalizacja zawodu wiąże się również ze standaryzacją wymagań co do kompetencji mediacyjnych w tym uregulowania warunków wejścia i wyjścia, a nawet certyfikacja, ale również z wprowadzeniem mechanizmów pozwalających na satysfakcjonujące wynagrodzenie mediatorów, umożliwiające wykonywanie zawodu jako samodzielnej profesji,
- **propozycje wizyt studyjnych** w ramach kraju lub w innych krajach (np. Niemiec, USA) oraz systemu profesjonalnych szkoleń dla mediatorów w ramach ich doskonalenia zawodowego,
- **wzmocnienie sieciowania** ośrodków zajmujących się mediacjami np. poprzez działanie Rady Konsultacyjnej przy Lewiatanie, która powinna mieć możliwość funkcjonowania po zakończeniu projektu,
- pomysł **utworzenia zespołów ds. mediacji** przy różnych gremiach: Rzeczniku Praw Dziecka, Rzeczniku Przedsiębiorców, Radzie Dialogu Społecznego,
- **prowadzenie działań edukacyjnych i popularyzatorskich** w tym wydawania publikacji, organizowania konferencji, gdzie będzie można poznać przykłady udanych mediacji,
- **wprowadzenie ułatwień proceduralnych** np. możliwość zwolnienia z kosztów postępowania mediacyjnego,
- w **programach samorządowych** powinny znaleźć się również możliwości finansowania projektów mediacyjnych.

V



Trwałość

Ocena na ile pozytywne zmiany wywołane oddziaływaniem projektu trwają po jego zakończeniu

Pytanie nr 17: Jakie mechanizmy organizacji i finansowania CAM są niezbędne, aby Centra kontynuowały działanie po zakończeniu realizacji projektu?

- Wszystkie badane Centra potwierdzały intencje i możliwości finansowo-techniczne w zakresie utrzymania podstawowych wymogów trwałości projektowej, a zwłaszcza realizacji minimalnej liczby mediacji w ciągu 2 lat po zakończeniu projektu.
- W opinii Centrów, przy obecnym niskim poziomie ceny usługi mediacyjnej oraz wciąż niedostatecznej liczbie mediacji, uzyskanie miesięcznych dochodów przez CAM na poziomie ok. 30 000 zł miesięcznie będzie bardzo trudne, o ile w ogóle możliwe. Oznacza to, że bez wsparcia zewnętrznego, warunkiem kontynuacji działalności przez Centra jest obniżenie obecnych standardów pracy.
- Większą pewność co do kontynuacji działalności komunikowały CAM-y posiadające wsparcie instytucjonalne ze strony dużych i stabilnych podmiotów (np. uniwersytet, izba gospodarcza).
- Pozbawienie CAM-ów wsparcia projektowego ze strony Ministerstwa będzie skutkowało najprawdopodobniej tym, że sięć przestanie działać.

Wypowiedzi CAM:

- *Nie widzę trudności w realizacji wskaźników trwałości, ale widzę trudności w rozwoju i utrzymaniu CAM.*
- *Jedyne wsparcie jakie jest nam potrzebne do funkcjonowania to wsparcie finansowe oraz przekonanie sędziów do wysyłania spraw do mediacji.*

Pytanie nr 17: Jakie działania systemowe, na poziomie krajowym, powinny zostać podjęte, aby zwiększyć popyt na usługi mediacyjne?

W celu zwiększenia popytu na usługi mediacyjne wskazane są:

- **Działania informacyjno-promocyjne** adresowane przede wszystkim do sędziów, potencjalnych klientów (np. przedsiębiorców). Istotnym celem tych działań powinno być zwiększenie wiedzy o mediacjach oraz związanych z nimi korzyściach.
- **Uwzględnienie w procesie edukacji**, zwłaszcza w programie studiów prawniczych, ale również w edukacji szkolnej (mediacja rówieśnicza),
- **Zmiany prawne**, których efektem powinno być zwłaszcza zwiększenie liczby obowiązkowych prób mediacyjnych.
- **Profesjonalizacja zawodu mediatora**. Działania te miałyby być przede wszystkim odpowiedzią na nieufność sędziów do kompetencji mediatorów. Spektrum proponowanych rozwiązań jest bardzo duże, od dalszej standaryzacji procesu mediacji, poprzez określenie zasad kształcenia ustawicznego, aż do wprowadzenia certyfikacji zawodowej.

Wypowiedzi:

- *Zmiana dobrowolności na obowiązkową próbę mediacyjną, tak jak funkcjonuje to w innych krajach, unikanie iluzji wpisywanej w pozwach, że były podjęte próby ugodowe gdyż ich faktycznie nie ma, często zwykłe wezwanie jest tak traktowane, a nie jest to weryfikowane w żaden sposób,*
- *Dalsza popularyzacja idei mediacji.*



Wnioski i rekomendacje

Wnioski i rekomendacje – 1/17

Realizacja projektów, obecnego lub pilotażowego, pozwoliła na przełamanie podstawowej bariery związanej z rozwojem mediacji w regionach, czyli niskiej rozpoznawalności i wiarygodności części CAM-ów w środowisku prawników i przedsiębiorców. Najważniejsze bariery w zakresie realizacji celów projektu miały charakter wewnętrzny, i wynikały z zasad projektowych. CAM-y szczególnie odczuły wymogi dotyczące doświadczenia mediatorów oraz minimalnej liczby uczestników poszczególnych szkoleń lub paneli. Odczuwalny był również brak środków finansowych na działania promocyjne. Na podstawie wniosków ewaluacyjnych **rekomendujemy, aby w przyszłych tego typu projektach rozważyć:**

- **uelastycznienie wymogów dotyczących liczby uczestników poszczególnych wydarzeń,**
- **określenie kryteriów podmiotowych (np. co do mediatorów) po uprzedniej weryfikacji liczby podmiotów spełniających te kryteria oraz po przeprowadzeniu konsultacji regionalnych,**
- **uwzględnienie wydatków na działania promocyjne.**



Wnioski i rekomendacje – 2/17

Najlepsze praktyki pozyskiwania zleceń na prowadzenie mediacji związane są z relacjami osobistymi z sędziami, pełnomocnikami lub przedsiębiorcami. To właśnie bezpośredni kontakt przedstawiany był jako najlepsze lekarstwo na brak zaufania i wiedzy na temat instytucji mediacji lub też samych mediatorów. Biorąc pod uwagę olbrzymią wartość jaką w tym zakresie wynika z dotychczasowej działalności CAM-ów, **wskazana jest dalsza kontynuacja wsparcia projektowego dla regionalnych ośrodków mediacyjnych.**



Wnioski i rekomendacje – 3/17

W projekcie nie wykorzystano w dostateczny sposób potencjału promocyjnego i informacyjnego jaki wiązał się z opracowanym w projekcie pilotażowym wspólnym modelem wizualizacji. Nie mniej jednak, w opinii dużej części CAM-ów, wykorzystanie wspólnej jednolitej marki w przyszłości mogłoby pomóc w promocji Centrów jako podmiotów wiarygodnych, rozpoznawalnych i gwarantujących wystandardyzowane działania o wysokiej jakości. Tym samym, **rekomendujemy kontynuowanie, a nawet wzmocnienie działań w zakresie wspólnej wizualizacji CAM.**



Wnioski i rekomendacje – 4/17

Portal internetowy www.cammediacje.pl nie stanowił istotnej wartości dodanej w projekcie, a realny stopień wykorzystania możliwości jakie dawał był niski. Portal nie tylko nie stał się powszechnie znanym źródłem wiedzy o mediacjach, ale również nie jest traktowany w środowisku mediatorów jako ważne narzędzie pracy. Należy jednocześnie zaznaczyć, że wyniki badania ankietowego wskazują na pozytywną ocenę użyteczności wielu poszczególnych funkcjonalności portalu. **Rekomendujemy zatem, aby podejmując decyzję o przyszłości portalu uwzględnić następujące czynniki wpływające na jego potencjał rozwojowy:**

- konieczność zapewnienia właściwej promocji portalu,
 - **koszty użytkowników (w tym czas) i bariery formalno-techniczne nie powinny być większe niż korzyści,**
 - **portal powinien być na bieżąco modernizowany, uwzględniając aktualne potrzeby użytkowników.**
- Stąd wynika potrzeba wprowadzenia mechanizmów monitoringowych i ewaluacyjnych, które zapewnić powinny bieżące reagowanie na pojawiające się potrzeby użytkowników. Warto również poczynić starania, aby portal pełnił bardziej funkcję „żywej”, moderowanej platformy eksperckiej w dziedzinie mediacji, aniżeli jedynie okazjonalnie aktualizowanej strony internetowej.**



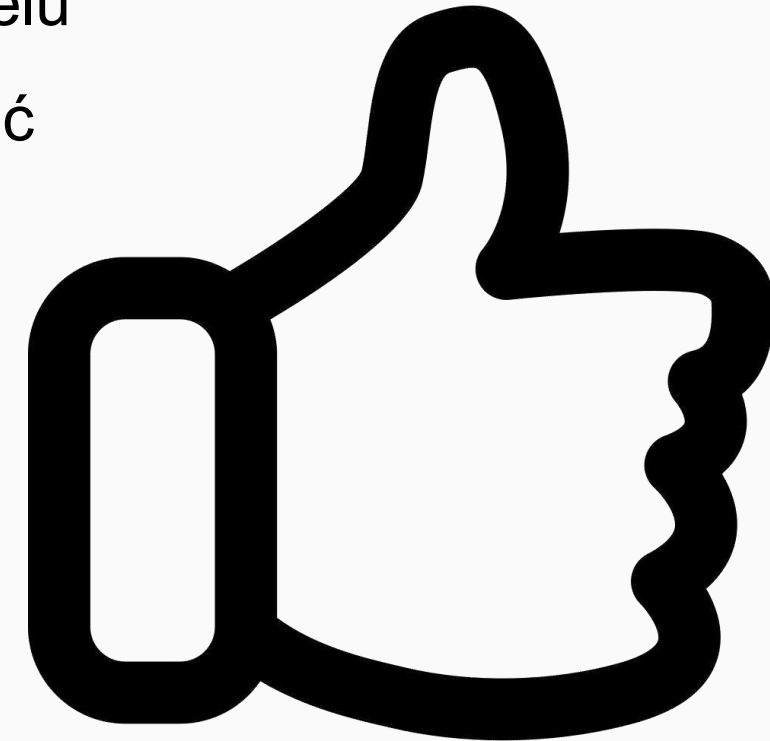
Wnioski i rekomendacje – 5/17

Spotkania sieciujące to jeden z najlepiej ocenionych elementów projektu, a jednocześnie jeden z niewielu realnych przejawów funkcjonowania sieci. Pomimo ogólnej pozytywnej oceny spotkań, należy stwierdzić jednak, że ich potencjał nie został do końca wykorzystany. W celu zapewnienia trwałości i skuteczności funkcjonowania sieci CAM **rekomendujemy**:

=> **Kontynuowanie spotkań sieciujących jako mechanizmu wymiany wiedzy, doświadczeń oraz integracji Centrów.**

=> Rozważenie zmiany formuły spotkań poprzez np.:

- **wprowadzenie zajęć warsztatowych, pozwalających na budowanie relacji między przedstawicielami CAM,**
- **wydłużenie czasu trwania spotkań,**
- **zwiększenie częstotliwości spotkań,**
- **organizację spotkań poza Warszawą, w poszczególnych CAM-ach.**



Wnioski i rekomendacje – 6/17

Dotychczasowy zakres i intensywność współpracy między CAM-ami nie jest zbyt duża. Jako przykłady współpracy wskazywano najczęściej organizowane przez CAM-K spotkania sieciujące oraz sporadyczne konsultacje dotyczące rozwiązywania bieżących problemów. Biorąc jednak pod uwagę wnioski CAM-ów o wzmocnieniu współpracy w ramach sieci **rekomendujemy, aby w przyszłych tego typu projektach rozważyć wzmocnienie działań integrujących podmioty tworzące sieć np. poprzez organizację wspólnych wydarzeń promocyjnych i informacyjnych oraz szkoleń i konferencji stymulujących współpracę pomiędzy poszczególnymi CAM-ami.**



Wnioski i rekomendacje – 7/17

Personel zarządzający i organizacyjny wszystkich CAM-ów czuje się właściwie przygotowany do realizacji swoich zadań. Sprawność realizacji projektu potwierdza te kompetencje zarządcze, szczególnie procentuje tu doświadczenie w realizacji wcześniejszych projektów i wcześniejsza współpraca osób obecnie zaangażowanych w działalność CAM-u. Kompetencje zespołów CAM-ów dobrze rokują trwałości efektów projektu. Warto jednak wzmocnić motywację personelu CAM – służyć temu może kolejna **rekomendacja dotycząca kontynuowania działań sieciujących i budowania ogólnopolskiej marki CAM, wymiany doświadczeń oraz zapewnienie rozwoju zawodowego np. poprzez możliwość uczestniczenia w szkoleniach (w tym również dotyczących mediacji) i współpracy międzynarodowej z ośrodkami zajmującymi się mediacjami również poza Polską.**



Wnioski i rekomendacje – 8/17

Niemal wszyscy mediatorzy czują się dobrze przygotowani merytorycznie do pracy. Argumentują to swoim dużym doświadczeniem mediacyjnym i korzystaniem z różnych form rozwoju. Są jednocześnie zgodni co do tego, że ich profesja wymaga stałego doskonalenia i aktualizowania wiedzy. O ile mediatorzy sami swoje kompetencje mediacyjne oceniają wysoko, to ogólna ocena przygotowania mediatorów w Polsce jest nieco bardziej ostrożna. Mediatorzy, którzy nisko oceniają przygotowanie merytoryczne mediatorów argumentują swoją opinię brakiem systemu kształcenia mediatorów oraz brakiem kryteriów weryfikacji kompetencji.

Warto podkreślić, że pod adresem CAM-ów kierowane jest oczekiwanie, by stały się ośrodkami, w których mediatorzy mogliby się szkolić, wymieniać doświadczenia oraz uczestniczyć w różnych spotkaniach integrujących środowisko mediatorów i budujących jakość mediacji w Polsce. W świetle tych oczekiwań **wskazana jest dalsza kontynuacja wsparcia projektowego dla regionalnych ośrodków mediacyjnych pozwalających CAM-om na prowadzenie działań edukacyjnych i integracyjnych.**



Wnioski i rekomendacje – 9/17

Ważnym elementem tożsamości CAM-ów jest ich funkcja popularyzatorska, informacyjna, a nawet promocyjna mediacji. Jednak bez wsparcia finansowego skierowanego na realizację tych zadań, działania promocyjne będą w dalszym ciągu ograniczane, a nawet zaniechane. Tym samym, dotychczasowy dorobek Centrów może okazać się niewystarczający. **Rekomendujemy, aby ewentualne przyszłe wsparcie projektowe dla CAM-ów umożliwiała im realizację funkcji informacyjno-promocyjnej mediacji.**



Wnioski i rekomendacje – 10/17

Dotychczasowe doświadczenia projektowe wielu z CAM-ów potwierdzają duże zainteresowanie, a tym samym potencjał rozwojowy dla mediacji również w mniejszych ośrodkach miejskich np. w dawnych miastach wojewódzkich lub miastach powiatowych. **Rekomendujemy, aby ewentualne przyszłe wsparcie projektowe dla CAM-ów umożliwiała realizację działań informacyjno-promocyjnych również poza miastami wojewódzkimi.**



Wnioski i rekomendacje – 11/17

Jedną z podstawowych przyczyn małej liczby mediacji pozasądowych jest niedostateczne informowanie przedsiębiorców o istnieniu takiej możliwości. CAM-y zauważają również niechętnie podejście do mediacji wyrażane przez pełnomocników. Warto przy tym wspomnieć, że CAM-y, które zauważają wzrost liczby mediacji, kojarzą to na ogół z efektami prowadzonych przez siebie działań edukacyjnych i promocyjnych. W świetle tych wniosków wzmocnione zostają przedstawione powyżej **rekomendacje o potrzebie realizacji działań informacyjno-promocyjnych w ramach ewentualnych przyszłych projektów.**



Wnioski i rekomendacje – 12/17

O wysokiej jakości CAM-ów świadczą nie tylko kompetencje mediatorów i zespołu zarządzającego, ale także dobra lokalizacja, warunki lokalowe i wyposażenie techniczne. Czynnikiem sprzyjającym są również dobre relacje ze środowiskiem prawniczym. Podczas prowadzonych mediacji CAM-y starają się dostosowywać do potrzeb przedsiębiorców oferując udogodnienia takie jak np. bezpłatny parking, elastyczne godziny pracy. Wszystkie te zabiegi służą eliminacji barier popytowych oraz wzmocnieniu pozycji Centrów w oczach klientów. **Rekomendujemy, aby ewentualne przyszłe wsparcie projektowe dla CAM-ów umożliwiała utrzymanie wysokich standardów pracy i obsługi klientów.**



Wnioski i rekomendacje – 13/17

Przedstawiciele CAM-ów oceniają, że cena usługi mediacyjnej, zarówno ze skierowania sądowego jak i mediacji umownej, nie stanowi istotnej bariery dla stron. Pojawiają się wręcz opinie, że stawki są nawet za niskie. Podwyższenie wynagrodzenia dla mediatorów stałoby się bowiem czynnikiem rozwojowym dla środowiska i budowałoby jakość mediacji oraz prestiż zawodu. W świetle tych opinii, **rekomendujemy zainicjowanie przez Ministerstwo Sprawiedliwości i sieć CAM szerszej dyskusji na temat wypracowania najbardziej efektywnych rozwiązań w kwestiach finansowania i opłat za usługi mediacyjne.**



Wnioski i rekomendacje – 14/17

Ważnym dorobkiem projektu jest wypracowanie i wprowadzenie standardów ujednocających procedury działań mediacyjnych. Pozytywne opinie na ten temat wyrażali zarówno przedstawiciele CAM-ów jak i mediatorzy, choć oceny poszczególnych standardów różniły się. **Rekomendujemy wprowadzenie w ramach sieci CAM-ów mechanizmów i procedur bieżącej oceny oraz ewentualnej optymalizacji standardów.**





Wnioski i rekomendacje – 15/17

Zarówno przedstawiciele CAM-ów jak i mediatorzy zauważają, że ostatecznie dwa lata nie przyniosły poprawy w zakresie liczby prowadzonych mediacji. Zmiana tej sytuacji wymaga działań systemowych na poziomie krajowym. W toku realizacji projektu, a także badania ewaluacyjnego, sformułowano bardzo wiele sugestii dotyczących zmian systemowych. Ich analiza pozwala na **określenie kilku podstawowych kierunków działań, które powinny zostać podjęte, aby zwiększyć popyt na usługi mediacyjne:**

- **działania informacyjno-promocyjne adresowane przede wszystkim do sędziów, potencjalnych klientów (np. przedsiębiorcy). Istotnym celem tych działań powinno być zwiększenie wiedzy o mediacjach oraz związanych z nimi korzyściach,**
- **uwzględnienie zagadnienia mediacji w procesie edukacji, zwłaszcza w programie studiów prawniczych, ale również w edukacji szkolnej (mediacja rówieśnicza),**
- **zmiany prawne, których efektem powinno być zwłaszcza zwiększenie liczby obowiązkowych prób mediacyjnych,**
- **profesjonalizacja zawodu mediatora. Działania te miałyby być przede wszystkim odpowiedzią na nieufność sędziów do kompetencji mediatorów. Spektrum proponowanych rozwiązań jest bardzo duże, od dalszej standaryzacji procesu mediacji, poprzez określenie zasad kształcenia ustawicznego, aż do wprowadzenia certyfikacji zawodowej.**

Wnioski i rekomendacje – 16/17

Zapewnienie trwałości projektu w rozumieniu umowy o dofinansowanie nie powinno stanowić problemu. Wszystkie badane Centra potwierdzały intencje i możliwości finansowo-techniczne w tym zakresie. Natomiast poważne wątpliwości dotyczyły funkcjonowania CAM-ów po 2-letnim okresie trwałości. Brak wsparcia projektowego może wiązać się z ryzykiem zniknięcia sieci, a także wygaszeniem działalności CAM-ów lub ograniczeniem jakości świadczonych usług. Biorąc pod uwagę te wnioski ewaluacyjne, **rekomendujemy realizację kolejnych projektów, które pozwolą na wykorzystanie i rozwój potencjału sieci CAM.**



Wnioski i rekomendacje – 17/17

Istotne znaczenie dla zakresu i trwałości funkcjonowania CAM-ów ma ich podmiotowość i możliwość korzystania ze wsparcia zewnętrznego. Aktualnie, prowadzona przez CAM-y działalność nie jest dochodowa. Brak wsparcia organizacji prowadzącej lub finansowania projektowego oznacza więc w praktyce zdecydowane ograniczenie zakresu działania Centrów. Mając to na uwadze, **rekomendujemy wykorzystanie w rozwoju sieci potencjału instytucjonalnego CAM-ów, zwłaszcza tych posiadających dłuższą historię działalności lub funkcjonujących w ramach większej struktury (np: uniwersytet, izba gospodarcza).**



Dziękujemy za uwagę!
Beata Ciężka, Piotr Jaworski



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

