

Ocena efektów projektu systemowego realizowanego przez Ministerstwo Gospodarki pn. Centra Arbitrażu i Mediacji – projekt pilotażowy



Raport ewaluacyjny

Warszawa, 30.11.2015 r.

*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*

Autorzy:

Maciej Gajewski
Jan Szczucki
Robert Kubajek
Justyna Witkowska

Wykonawca:

Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o. o.

ul. Kierbedzia 4, 00-728 Warszawa,

tel. 22 256-39-00, fax. 22 256-39-10

[http// www.pag-uniconsult.pl](http://www.pag-uniconsult.pl) e-mail: biuro@pag-uniconsult.pl

PAG  Uniconsult

Spis treści

Podsumowanie i wnioski	4
1. Wprowadzenie	6
2. Metodologia ewaluacji.....	6
3. Przedmiot ewaluacji - projekt, architektura celów i działań	10
3.1 Projekt pilotażowy	10
3.2 Cele projektu i wiązki działań projektowych	11
4. Pomiar i ocena realizacji celów projektu CAM.....	13
4.1 Logika projektu - koncentracja na czynnikach newralgicznych.....	13
4.2 Realizacja wskaźników dla celów szczegółowych projektu	15
5. Ustalenia badawcze - wnioski	16
5.1 Czynniki wpływające na realizację projektu i założone cele	16
5.2 Doświadczenia i postulaty na przyszłość.....	20
5.3 Zasadność kontynuacji	24
5.3.1 Argumenty natury ogólnej.....	24
5.3.2 Wpływ projektu na liczbę postępowań mediacyjnych.....	28
5.4 Komponent szkoleniowy	29
5.4.1 Ocena na podstawie ankiet ewaluacyjnych.....	29
5.4.2 Ocena szkoleń na podstawie badania ilościowego.....	37
5.5 Publikacje tematyczne.....	39
5.6 Komponent informacyjno-promocyjny.....	40
6. Podsumowanie	43
6.1 Odpowiedzi na pytania badawcze	43
6.2 Wnioski i rekomendacje.....	46
Źródła	48
Załącznik (narzędzie badawcze CAWI / CATI).....	49

Podsumowanie i wnioski

Niniejszy raport przedstawia wyniki ewaluacji projektu pn. "Centra Arbitrażu i Mediacji - projekt pilotażowy", zrealizowanego w okresie maj 2014 - listopad 2015 r. w formule partnerskiej przez Ministerstwo Gospodarki (Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych) i sześciu partnerów regionalnych (obejmujących instytucje otoczenia biznesu i szkoły wyższe), w strukturach których utworzone zostały i funkcjonują Centra Arbitrażu i Mediacji (CAM).

Ewaluację projektu CAM oparto na źródłach informacji pozyskanych z dokumentów zastanych (projektowych / sprawozdawczych) oraz na podstawie badań empirycznych (zarówno jakościowych - wywiady indywidualne bezpośrednie i telefoniczne, jak i ilościowych - badanie CAWI / CATI).

Główne ustalenia ewaluacji są następujące:

- 1) Zdefiniowane w projekcie cele oraz ustalone wskaźniki pomiaru (celu ogólnego i szczegółowych) zostały określone prawidłowo. **Cele te zostały w pełni zrealizowane.** Wniosek ten potwierdzają zarówno przekroczone wskaźniki poszczególnych z nich, jak i ustalenia płynące z badań jakościowych z interesariuszami projektu.
- 2) Uwzględnione w projekcie działania (komponenty: strukturalny - utworzenie 6 CAM, edukacyjny - szkoleniowy, informacyjno-promocyjny oraz towarzyszące działania, polegające na tworzeniu / rozpowszechnianiu różnorodnych - popularyzatorskich oraz naukowych - publikacji dotyczących mediacji) należy uznać za **zaprojektowane adekwatnie**, a więc odpowiednio do założonego celu głównego tj. upowszechnienia alternatywnych (polubownych) form rozwiązywania konfliktów gospodarczych.
- 3) Podsumowując, **projekt pilotażowy CAM uznać można za udane** i - w miarę pojawiających się możliwości - **godne kontynuacji przedsięwzięcie**. Ewentualna kontynuacja działań wspierających powinna odwoływać się do następujących wskazań, sformułowanych na podstawie niniejszej ewaluacji:
 - Należy zapewnić ograniczoną w skali kontynuację wsparcia podmiotom pełniącym już rolę CAM; wsparcie powinno być uzależnione od aktywności mierzonej liczbą przeprowadzanych postępowań mediacyjnych. Wskazane jest również zaprojektowanie mechanizmu umożliwiającego okresową wymianę informacji między ich personelem i współpracującymi mediatorami w formie warsztatów i/lub konferencji.
 - Wskazana jest również kontynuacja działań promocyjnych i upowszechniających świadomość / wiedzę o mediacji. Co prawda projekt

skutecznie przyczynił się do pozytywnych zmian w tym zakresie, ale na pewno problem ten nadal występuje. Poza tym, w związku z wchodzącymi 1 stycznia 2016 r. zmianami w Kodeksie postępowania cywilnego (ułatwiający rozpowszechnienie mediacji) działania tego typu są jak najbardziej wskazane.

- W przypadku możliwości kontynuacji działań wspierających należy podjąć działania zmierzające do utworzenia kolejnych centrów w regionach, nie objętych projektem pilotażowym. Działania wspierające wobec nowych inicjatyw powinny również opierać się na aktywności mediacyjnej wspomaganych ośrodków (wsparcie skorelowane z liczbą podejmowanych postępowań mediacyjnych).
- Realizacja wsparcia w formule projektów partnerskich powinna przewidywać silniejszą pozycję lidera projektu (np. w zakresie konfigurowania niektórych działań projektowych o charakterze ogólnym - wspólnych dla wszystkich podmiotów-uczestników projektu, oraz ich wdrażania przez lidera), ewentualnie, analogiczne przedsięwzięcia mogą być realizowane samodzielnie.
- Wskazane jest również ujednolicenie narzędzi ewaluacji niektórych działań projektowych realizowanych w projekcie przez partnerów (np. jednolite narzędzia oceny szkoleń). Rozwiązania tego rodzaju ułatwią ocenę (porównywanie) szkoleń, wdrażanych w sposób zdecentralizowany.

1. Wprowadzenie

Niniejszy raport przedstawia wyniki ewaluacji projektu pilotażowego pn. Centra Arbitrażu i Mediacji (CAM), zrealizowanego w okresie od 1 maja 2014 r. do 30 listopada 2015 r. w formule partnerstwa przez Ministerstwo Gospodarki (Lider projektu; Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych Ministerstwa Gospodarki) oraz sześciu partnerów, reprezentowanych przez dwie uczelnie wyższe, organizację pracodawców i trzy organizacje samorządu gospodarczego (izby gospodarcze).

Schemat 1. Kompozycja partnerstwa w projekcie CAM

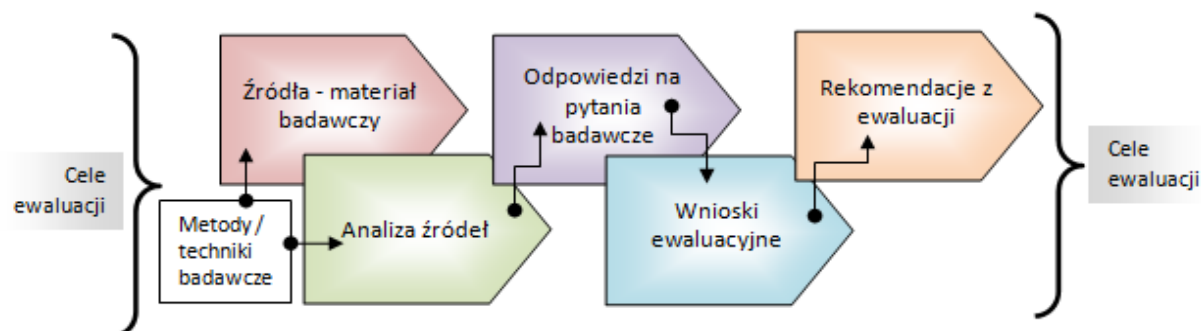


Przedstawiane w raporcie wyniki ewaluacji oparto na przeanalizowanym materiale źródłowym, zgromadzonym przy wykorzystaniu zarówno ilościowych, jak i jakościowych technik badawczych. Przedmiotem analiz objęto również dane zastane, czerpane z dokumentów źródłowych (projektowych) - w przypadku tego źródła informacji uwzględniono dane na dzień 30 listopada 2015 r.

2. Metodologia ewaluacji

Celem głównym ewaluacji była ocena efektów projektu pilotażowego CAM wraz z wypracowaniem rekomendacji dla realizacji podobnych projektów w przyszłości. Schemat 1. prezentuje w sposób ogólnopoglądowy logikę badania ewaluacyjnego.

Schemat 2. Logika ewaluacji projektu "Centra Arbitrażu i Mediacji - projekt pilotażowy"



Źródło: opracowanie własne

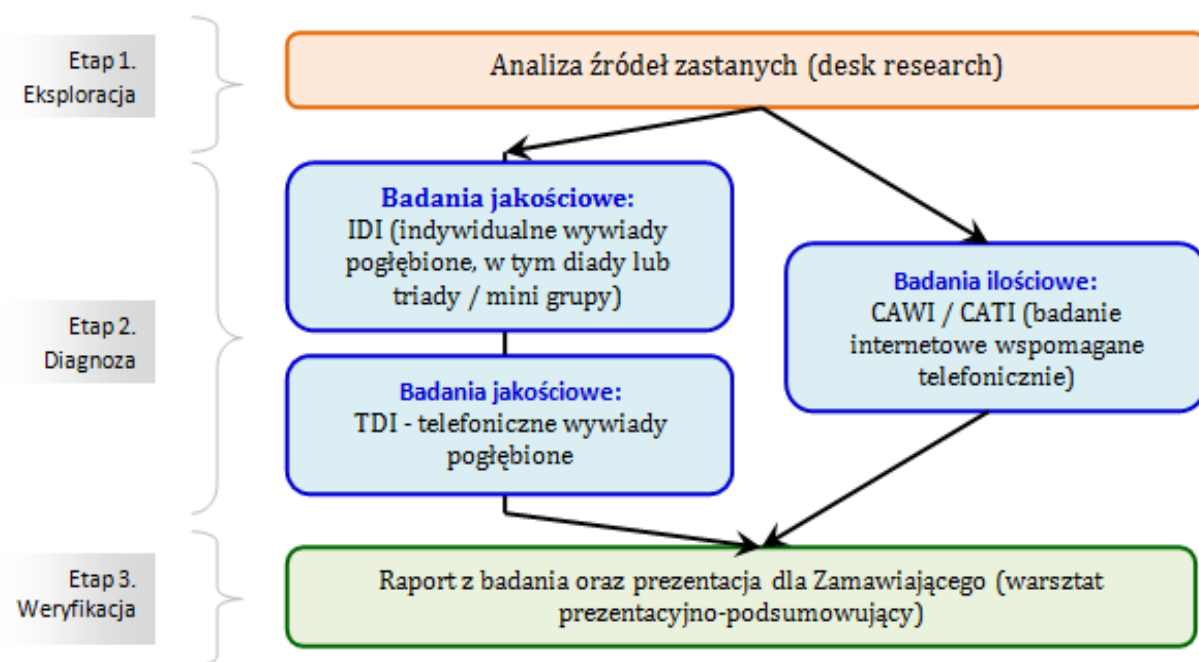
W ewaluacji badawczy materiał empiryczny gromadzony był przy wykorzystaniu metod / technik jakościowych i ilościowych. Kompozycja i sekwencja stosowania poszczególnych metod / technik badawczych dobrana została z uwzględnieniem celów badania, czasu przeznaczanego na badanie, specyfiki ewaluowanego projektu, jak i zidentyfikowanych grup jego beneficjentów, interesariuszy upowszechnienia stosowania alternatywnych metod rozwiązywania sporów gospodarczych. Grupy docelowe projektu pilotażowego objęły następujące grona:

- organizatorów i zarządzających Centrami Arbitrażu i Mediacji (osoby odpowiedzialne za prowadzenie projektu - na szczęblu lidera i partnerów),
- specjalistów prowadzących postępowania mediacyjne,
- przedstawicieli administracji publicznej i
- przedsiębiorców.

Pośród metod / technik badawczych ewaluacji znalazły się:

- analiza *desk research* (dokumenty programowe i projektowe, oceny cząstkowe dotyczące jakości szkoleń w projekcie, ewaluacja wyników kampanii promocyjnej, wewnętrzna sprawozdawczość projektu, literatura przedmiotu - publikacje, ekspertyzy, opracowana popularyzatorskie itp.),
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI),
- pogłębione wywiady telefoniczne (TDI),
- badanie internetowe wspomagane telefonicznie (CAWI/CATI - *mixed mode*) oraz
- warsztat prezentacyjno-podsumowujący dla Zamawiającego.

Schemat 3. Koncepcja metod / technik badawczych w ewaluacji CAM



Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Próby dla poszczególnych metod / technik badawczych

Lp.	Metoda / technika badawcza	Liczebność
Analiza źródeł zastanych		
1.	Desk research - dokumenty programowe (PO KL) i projektowe, oceny cząstkowe dotyczące jakości szkoleń w projekcie, publikacje, ekspertyzy, inne opracowania popularyzatorskie.	
Badania jakościowe		
2.	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z następującymi respondentami: - przedstawicielami Ministerstwa Gospodarki (Departamentu Doskonalenia Regulacji Gospodarczych), - kierownictwem reprezentującym poszczególnych partnerów projektu (osoby zarządzające powołanymi w projekcie CAM, pracownik / pracownicy CAM, ewentualnie także mediator).	7 x IDI (ewentualnie diady / triady)
3.	Telefoniczne wywiady pogłębione (TDI) - uczestnicy komponentu szkoleniowego: - specjaliści - głównie mediatorzy, - przedsiębiorcy / osoby reprezentujące przedsiębiorców, - inne kategorie uczestników¹. Po ok. 5 wywiadów w przypadku każdego CAM (w sumie nie mniej niż 30).	30 x TDI
Badania ilościowe		
4.	Badanie internetowe wspomagane telefonicznie (CAWI / CATI) - ankieta skierowana do wszystkich uczestników komponentu szkoleniowego, zgodnie z bazą danych uczestników szkoleń według stanu na koniec września 2015 r.	N=632 ² populacja n=152 efektywna próba
Warsztat		
5	Warsztat prezentacyjno-podsumowujący z Zamawiającym, obejmujący: - prezentację wniosków / rekomendacji (raportu końcowego z ewaluacji), - przedyskutowanie wniosków i rekomendacji ewaluacyjnych.	1 x War

Źródło: opracowanie własne

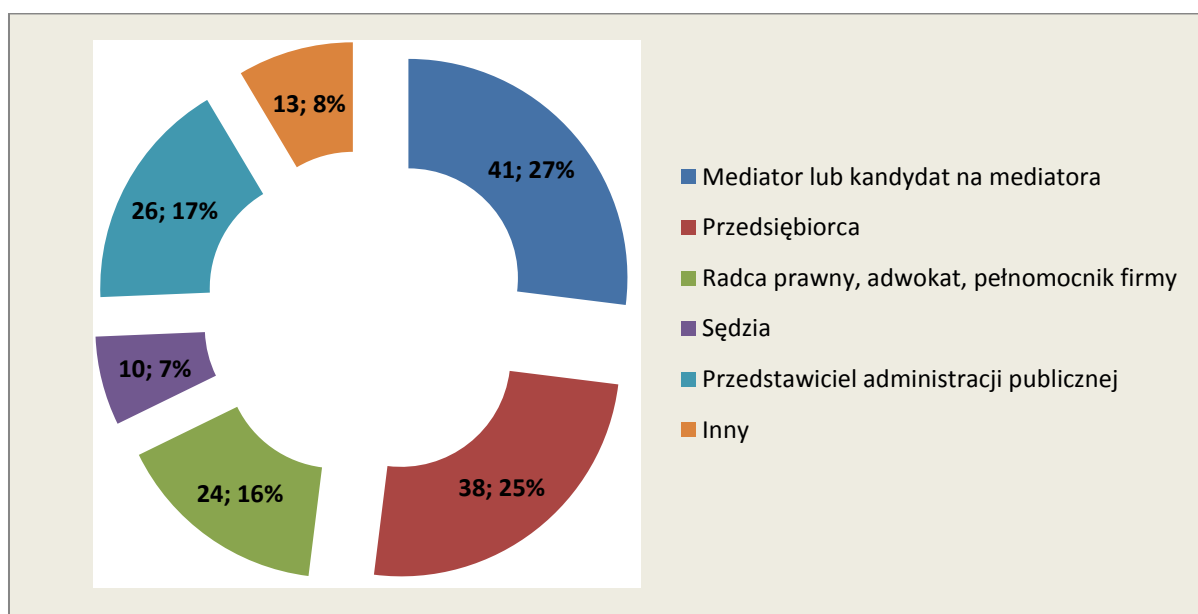
¹ Tylko posiłkowo - wywiady telefoniczne skoncentrowano na mediatorach (kandydatach na mediatorów) oraz przedsiębiorcach (przedstawicielach przedsiębiorców).

² Baza danych uczestników szkoleń zawierała 662 rekordy (nazwiska uczestników), w tym: 130 rekordów dla uczestników szkoleń czterodniowych, 523 rekordów dla uczestników szkoleń jednodniowych i 9 uczestników obu rodzajów szkoleń. Z bazy wydzielono 30 rekordów, jako grupę respondentów telefonicznych wywiadów pogłębionych.

Jeśli chodzi o stronę realizacyjną ww. prób badawczych, to w badaniu ewaluacyjnym zrealizowane zostały w pełni próby założone dla badania jakościowego. Zgodnie z planem wykonany został także warsztat prezentacyjno-podsumowujący z przedstawicielami Zamawiającego (kierownictwem i osobami zaangażowanymi w prowadzenie projektu po stronie jego lidera).

Wielkość realizacji badania ilościowego CAWI / CATI wyniosła $n=152$, tj. nieco ponad 24% populacji uczestników komponentu szkoleniowego. Ostateczny rozkład respondentów z uwagi na typ uczestnika szkolenia przedstawiał się następująco:

Rysunek 1. Respondenci badania ilościowego CAWI / CATI (liczba respondentów i struktura według typu respondenta)



Źródło: CAWI (uczestnicy szkoleń w projekcie CAM), $n=152$

3. Przedmiot ewaluacji - projekt, architektura celów i działań

3.1 Projekt pilotażowy

Geneza projektu pilotażowego "Centra Arbitrażu i Mediacji" wiąże się z działaniami Ministerstwa Gospodarki, dotyczącymi kształtowania w Polsce najlepszych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Jedną z dziedzin wciąż wymagających doskonalenia jest upowszechnienie stosowania w obrocie alternatywnych (polubownych) form rozwiązywania konfliktów gospodarczych³. W momencie gdy uruchamiany był projekt CAM, od pewnego czasu istniały już w Polsce regulacje umożliwiające polubowne załatwianie sporów gospodarczych⁴. Jednak, pomimo istnienia rozwiązań prawnych w tym zakresie, polubowne formy rozwiązania sporów wykorzystywane były bardzo rzadko. Stan niskiego upowszechnienia metod alternatywnych potwierdziło przeprowadzone w 2013 r. przez Ministerstwo Gospodarki badanie⁵, w którym opisano i poddano analizie skalę zainteresowania i wykorzystywania polubownych metod rozwiązywania sporów w obrocie gospodarczym⁶. Na etapie tworzenia wniosku projektowego, skonkludowano, że rozwój mediacji i arbitrażu w Polsce ograniczają przede wszystkim: niski poziom zaufania społecznego, brak jednolitych standardów prowadzenia mediacji, brak powszechnej, wysokiej jakości oferty mediacji, ograniczony poziom wiedzy o alternatywnych formach rozwiązywania sporów, brak kultury dialogu, a także postrzeganie sądu jako jedyne wiarygodnego organu, zapewniającego skuteczne rozstrzygnięcie sporu⁷. Jednocześnie jednak cytowane badanie ujawniło, że generalnie przedsiębiorcy wydają się wykazywać zainteresowanie innym podejściem do rozwiązywania sporów gospodarczych, a głównym czynnikiem ograniczającym jest niewiedza, jak dochodzić i wykorzystywać w praktyce rozwiązania polubowne oraz jakie konkretnie korzyści mogą wynikać z alternatywnych sposobów rozwiązywania konfliktów. W związku z tym uznano, że podjęcie działań wspierających funkcjonowanie pozasądowych ośrodków rozwiązywania sporów gospodarczych spełni oczekiwania przedsiębiorców oraz może

³ ADR - ang. Alternative/Amicable Dispute Resolution.

⁴ Regulacje na temat mediacji sądowej funkcjonują od końca 2005 roku, kiedy to odpowiednio uzupełniono przepisy Kodeksu postępowania cywilnego (ustawą z 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2005, Nr 172, poz. 1438 - weszła w życie 10 grudnia 2005 r.).

⁵ M. Filus, K. Partyka "Przedsiębiorcy wobec pozasądowych form rozstrzygania sporów gospodarczych", Ministerstwo Gospodarki, Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych, Warszawa, luty 2013. Badaniem ankietowym CAWI objęto 455 mikro, małych i średnich przedsiębiorców z obszaru całej Polski (16 województw).

⁶ W badaniu skupiono się na identyfikacji poziomu wiedzy przedsiębiorców na temat pozasądowych form rozwiązywania sporów, identyfikacji opinii na temat tych form oraz gotowości do ich wykorzystywania w praktyce.

⁷ Zob. Wniosek o dofinansowanie projektu z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki - "Centra Arbitrażu i Mediacji - projekt pilotażowy", część "uzasadnienie potrzeby realizacji projektu".

wydatnie przyczynić się do poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce⁸.

Bez wątpienia, kluczowe uzasadnienie upowszechnienia innego (polubownego) podejścia w rozwiązywaniu konfliktów stanowi szereg bardzo praktycznych korzyści dla zainteresowanych, pojawiających się w porównaniu do tradycyjnego postępowania sądowego. Są to przede wszystkim: niższe koszty i krótszy czas postępowania⁹, zapewnienie poufności i ograniczenie rozgłosu o powstałym konflikcie, elastyczność zasad prowadzenia postępowania, redukcja poziomu konfliktu oraz zwiększona szansa na kontynuowanie współpracy pomiędzy stronami po zakończeniu postępowania ze względu na fakt dobrowolnego i samodzielnego wypracowania porozumienia. Warto tu dodać, że wskazane efekty stosowania alternatywnych form rozwiązywania sporów gospodarczych powszechnie zaznacza się w literaturze przedmiotu - przemawia za nimi także praktyka krajów, w których formy te są bardziej rozpowszechnione¹⁰.

Wnioski z cytowanego badania, jak i podejmowane już wcześniej działania, ukierunkowane na rozpowszechnienie stosowania form alternatywnych, legły u podstaw opracowania wniosku projektowego, a ostatecznie (po przyznaniu wsparcia finansowego) realizacji projektu "Centrów Arbitrażu i Mediacji".

3.2 Cele projektu i wiązki działań projektowych

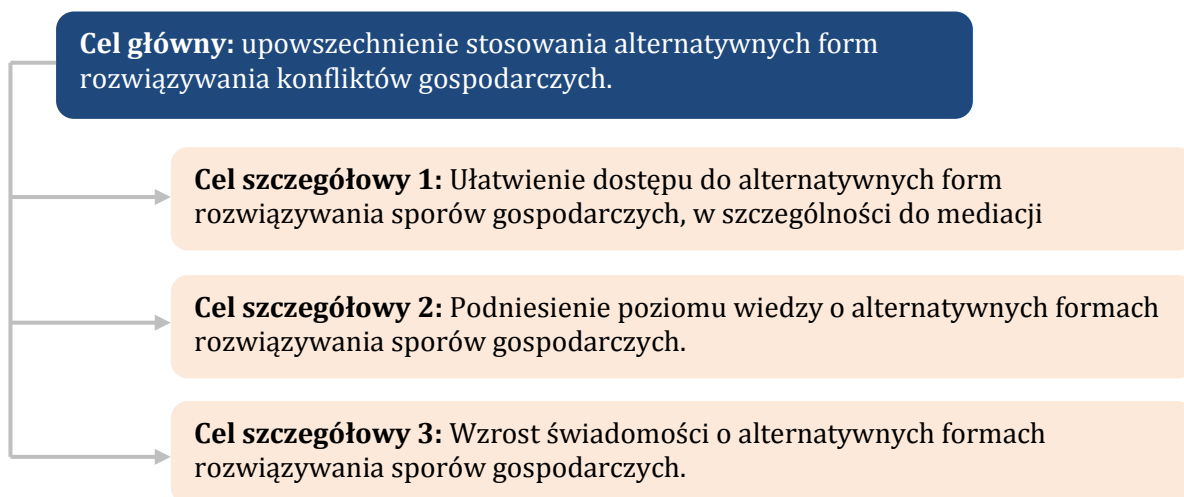
Jako cel główny projektu CAM uznano upowszechnienie stosowania alternatywnych form rozwiązywania konfliktów powstających w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą. Cel ten uzupełniono wiązką trzech celów szczegółowych, w ramach których skoncentrowano szczegółowe działania projektowe. Układ celów projektu prezentuje kolejny schemat.

⁸ Op. cit, s. 3.

⁹ Jak podaje M.J. Skrodzka zastosowanie w Polsce mediacji w celu rozwiązania sporu o wartości 200 tys. euro pozwala skrócić postępowanie o ok. 500 dni i zaoszczędzić ok. 37 tys. euro w porównaniu z postępowaniem sądowym (autorka odwołuje się także do innych statystyk ukazujących podobny poziom korzyści z wykorzystania mediacji), zob. "Podstawowe dane statystyczne w Polsce i na świecie związane z wykorzystaniem postępowania mediacyjnego w sprawach gospodarczych", Białystok 2014, <http://www.iph.bialystok.pl/wp-content/uploads/2015/08/Podstawowe-dane-statystyczne-w-Polsce-i-na-%C5%9Bwiecie-zwi%C4%85zane-z-wykorzystaniem-post%C4%99powania-mediacyjnego-w-sprawach-gospodarczych.pdf> [pobrano: 05.11.2015]

¹⁰ Np. (i) "Zielona księga Komisji Europejskiej o alternatywnych metodach rozwiązywania sporów w prawie cywilnym i handlowym" z 2002 r., (ii) projekt zrealizowany w 2008 r. przez Oxford Institute of European and Comparative Law oraz Oxford Centre for Socio-Legal-Studies, przy współpracy z European Justice Forum oraz European Company Lawyers Association (ECLA) oraz (iii) raport Centrum ADR w Rzymie z 2010 r. wykonany dla Komisji Europejskiej pt. "Koszt rozwiązywania sporów gospodarczych przez sąd, arbitraż i w trybie mediacji, obejmujący wszystkie kraje Unii (bez Danii)". Dodatkowo: "The Cost of Non ADR – Surveying and Showing the Actual Costs of Intra-Community Commercial Litigation", 2010 r. oraz S. Pieckowski "Mediacja w sprawach gospodarczych", Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2012 r.

Schemat 4. Cele projektu CAM



Źródło: opracowanie własne

W projekcie, w ramach poszczególnych celów szczegółowych, zaplanowano - odpowiadające logice tych celów - następujące wiązki działań:

- 1) Cel szczegółowy 1: działania prowadzące do utworzenia sześciu Centrów Arbitrażu i Mediacji w strukturach partnerów projektu wraz z ustaleniem zasad działalności Centrów. Działalność powołanych centrów decydowała o efekcie w postaci wzrostu dostępności postępowań polubownych dla zainteresowanych stron. Przy CAM powołano również Rady Reprezentacji Środowisk, jako jednostki wsparcia merytorycznego, określające kierunki działania CAM w zakresie integracji środowiska w regionie. W ramach tego celu, również jako element wsparcia merytorycznego, przewidziano realizację zagranicznych wizyt studyjnych dla personelu projektowego ośrodków. Wskaźnik realizacji celu - utworzenie 6 Centrów Arbitrażu i Mediacji.
- 2) Cel szczegółowy 2: komponent szkoleniowy, w założeniu zapewniający podniesienie wiedzy o alternatywnych formach rozwiązywania sporów gospodarczych. Opracowanie materiałów szkoleniowych i przeprowadzenie szkoleń w ramach dwóch bloków: specjalistycznych szkoleń dla mediatorów (szkolenia czterodniowe) oraz szkoleń jednodniowych upowszechniających wiedzę o formach alternatywnych rozwiązywania sporów (szkolenia dla przedsiębiorców, przedstawicieli administracji publicznej, przedstawicieli środowisk prawniczych), uwypuklających praktyczne korzyści ze stosowania rozwiązań polubownych. Zaplanowano wskaźnik realizacji celu, przewidujący przeszkolenie 834 osób.
- 3) Cel szczegółowy 3: wieloelementowa kampania informacyjno-promocyjna na temat projektu i jego dziedziny (alternatywne formy rozwiązywania sporów

gospodarczych), realizowana na dwóch szczeblach: na poziomie ogólnokrajowym (przez lidera projektu) oraz na poziomie regionalnym (samodzielnie przez partnerów). Wśród działań informacyjno-promocyjnych przewidziano: utworzenie portalu internetowego CAM, stanowiącego narzędzie bieżącego informowania o projekcie, działaniach partnerów, będącego miejscem publikacji opracowań tematycznych i źródłem informacji o prowadzonych aktualnie i planowanych działaniach (wskaźnik - 10 tys. osób, które odwiedziły portal), przeprowadzenie kampanii promocyjnej w mediach o zasięgu ogólnokrajowym (TV, prasa, Internet), ocena skuteczności kampanii promocyjnej, organizację regionalnych konferencji na temat alternatywnych form rozwiązywania sporów, przygotowanie i dystrybucja broszur informacyjnych (28,5 tys. broszur), dystrybucja informacji elektronicznych o projekcie (16 tys. dedykowanych informacji na temat projektu), udział w imprezach targowych, przygotowanie i przeprowadzenie imprez popularyzatorskich, w tym konferencji prasowej, tematycznych warsztatów i seminariów.

4. Pomiar i ocena realizacji celów projektu CAM

4.1 Logika projektu - koncentracja na czynnikach newralgicznych

Analiza układu celów szczegółowych projektu, a uzupełniając także dokumentacji, obrazującej osiągnięcia projektu z punktu widzenia założonych wskaźników realizacji poszczególnych celów szczegółowych, upoważnia do sformułowania wniosku o wysokiej trafności warstwy merytorycznej projektu. Warto tu przede wszystkim zauważyć, iż interwencję projektu skoncentrowano na dziedzinach uznawanych za newralgiczne z punktu widzenia potrzeby upowszechnienia stosowania alternatywnych form rozwiązywania sporów gospodarczych (w szczególności w drodze mediacji). Dziedziny te wskazuje ostatnio udostępniony raport, diagnozujący zakres stosowania mediacji w rozwiązywaniu sporów oraz identyfikujący czynniki wciąż niskiej popularności tej formy rozwiązywania sporów¹¹. W raporcie tym wskazano na następujące czynniki:

- niska popularność mediacji wśród sędziów, potęgowana stosowaniem rutynowego podejścia w rozwiązywaniu / rozstrzyganiu sporów, nieefektywne sposoby przekazywania spraw do mediacji (natury komunikacyjnej), niska ocena jakości wypracowywanych przez mediatorów ugód,
- brak wymogów dotyczących kwalifikacji mediatorów, a także specyficzne nastawienie środowiska prawniczego, postrzegającego "mediację" (mediatorów) jako konkurencję do świadczonych przez nich usług,

¹¹ A. Rudolf et al. "Diagnoza stanu stosowania mediacji oraz przyczyn zbyt niskiej w stosunku do oczekiwanej popularności mediacji", Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2015 r.

- niski stan wiedzy o mediacji i płynących z niej korzyści dla stron uczestniczących w sporze, skutkujące brakiem gotowości do podejmowania prób rozwiązania konfliktów w drodze polubownej, a także brak dobrych narzędzi skłaniających do korzystania z mediacji,
- niski poziom świadomości społecznej na temat mediacji, niewystarczające działania informacyjno-promocyjne, rozproszone źródła informacji,
- system szkoleniowy, realizowany w sposób wyizolowany dla poszczególnych grup interesariuszy alternatywnych form rozwiązywania sporów, a nie realizowanych wspólnie (np. dla sędziów i mediatorów jednocześnie), co uniemożliwia lepsze zrozumienie potrzeb / oczekiwań poszczególnych grup specjalistów.

Architektura celów szczegółowych projektu oraz wiązek przewidywanych w ich ramach działań dobrze odpowiada wskazanym powyżej czynnikom oddziałującym negatywnie na upowszechnianie alternatywnych form rozwiązywania sporów. W tym sensie, cele i działania analizowanego projektu uznać można za trafną interwencję, przyczyniającą się do zmiany obecnej sytuacji. Tego rodzaju pozytywne efekty wynikają z samego faktu powołania Centrów Arbitrażu i Mediacji oraz - w szczególności:

- zrealizowanego w projekcie, rozwiniętego komponentu szkoleniowego, w którym przewidziano zarówno zaawansowaną ścieżkę szkoleniową, jak i szkolenia popularyzujące polubowne rozwiązywanie sporów (realizowane w formule "otwartej" - dostępne dla różnych grup odbiorców, w tym specjalistów - sędziów, środowisko prawnicze¹²) - doskonalenie wiedzy i umiejętności polubownego rozwiązywania sporów,
- wzbogacenia komponentu szkoleniowego opracowaniem szeregu publikacji (w tym specjalistycznych) o różnej treści i przeznaczeniu - doskonalenie wiedzy i umiejętności, tworzenie zasobu wspomagającego podnoszenie kwalifikacji w zakresie świadczenia usług mediacyjnych,
- przeprowadzenia zakrojonej na szeroką skalę akcji informacyjno-promocyjnej, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym, realizowanej z zastosowaniem zróżnicowanych narzędzi promocyjnych (portal internetowy, tradycyjne kanały informacyjne - telewizja, prasa, konferencje, seminaria specjalistyczne, rozmaite imprezy popularyzatorskie i działania o charakterze okolicznościowym) - upowszechnianie wiedzy o alternatywnych formach rozwiązywania sporów.

¹² W świetle przedstawionych wcześniej czynników utrudniających szersze wykorzystywanie alternatywnych form rozwiązywania sporów, pozytywną cechą charakterystyczną części szkoleń zrealizowanych w ramach projektu było zróżnicowanie ich uczestników (prawnicy, mediatorzy, przedsiębiorcy, kandydaci na mediatorów, przedstawiciele administracji - w ramach jednego szkolenia). Pozwoliło to na lepsze zrozumienie oczekiwań poszczególnych grup w związku problematyką szerszego wykorzystywania rozwiązań polubownych.

Niewątpliwie o powodzeniu projektu zdecydował również sposób jego przygotowania, tzn. oparcie jego warstwy merytorycznej o wnioski i ustalenia płynące z podejmowanych wcześniej prac nad rozpowszechnianiem form polubownych, m.in. wynikające z poprzedzających opracowań studyjnych (cytowane wcześniej badanie Ministerstwa Gospodarki, dotyczące identyfikacji zainteresowania przedsiębiorców wykorzystywaniem tych form, czynników decydujących o tym zainteresowaniu, jak i powiązanych zagadnień pokrewnych). Podejście takie umożliwiło trafne określenie potrzeb oraz ich odpowiednie uwzględnienie w warstwie merytorycznej projektu (i odpowiednio - w stosunku do jego skali).

4.2 Realizacja wskaźników dla celów szczegółowych projektu

Opierając się na sprawozdawczości projektowej (na koniec listopada 2015 r.) wskaźniki realizacji celów szczegółowych projektu zostały wykonane (przekroczone), z wyjątkiem jednego, jednak o mniejszym znaczeniu. Oznacza to, że z punktu widzenia założonych wielkości miar wykonania, projekt został zrealizowany prawidłowo, zarówno na poziomie celu głównego, jak i wszystkich celów szczegółowych. Brak realizacji (w sumie w niewielkiej skali) jednego ze wskaźników trzeciego celu szczegółowego projektu nie ma większego znaczenia¹³.

Tabela 2. Wskaźniki realizacji projektu CAM (produkty)

Lp.	Wskaźnik	Wartość docelowa	Wykonanie (30.11.2015 r.)	Stopień realizacji
Cel główny projektu				
1.	Liczba wszczętych mediacji	297	378	127%
Cele szczegółowe projektu				
<i>Ułatwienie dostępu do alternatywnych form rozwiązywania sporów</i>				
2.	Liczba utworzonych CAM	6	6	100%
<i>Podniesienie poziomu wiedzy o alternatywnych formach rozwiązywania sporów</i>				
3.	Liczba przeszkolonych osób w ramach szkoleń jednodniowych	680	707	104%
4.	Liczba przeszkolonych mediatorów w ramach szkoleń czterodniowych	154	166	108%
<i>Wzrost świadomości o alternatywnych formach rozwiązywania sporów</i>				
5.	Liczba broszur informacyjnych na temat Projektu dostarczonych do interesariuszy	28 500	25 403	89%

¹³ Zgodnie z wyjaśnieniami lidera projektu niewykonanie wskaźnika dotyczącego "liczby broszur informacyjnych na temat projektu dostarczonych do interesariuszy" wynikało z potrzeby zapewnienia materiałów informacyjnych (drukowanych) również w okresie trwałości projektu (na potrzeby różnych wydarzeń skierowanych do przedsiębiorców podczas tego okresu, np. grudniowego seminarium organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju nt. wykorzystania mediacji w sporach - relacje sektora publicznego i prywatnego. W najbliższym czasie broszury zostaną również przekazane do niektórych sądów, a także do Rad Regionów Konfederacji Lewiatan.

Lp.	Wskaźnik	Wartość docelowa	Wykonanie (30.11.2015 r.)	Stopień realizacji
6.	Liczba użytkowników, którzy odwiedzili portal CAM	10 000	10 555	106%
7.	Liczba firm, do których wysłano dedykowaną informację na temat Projektu	16 000	78 316	489%

Źródło: opracowanie na podstawie dokumentów sprawozdawczych

5. Ustalenia badawcze - wnioski

W niniejszej części raportu odwołujemy się do ustaleń z indywidualnych wywiadów pogłębionych prowadzonych z osobami zarządzającymi powołanymi w ramach projektu Centrami Arbitrażu i Mediacji, pracownikami tych centrów, a także specjalistami uczestniczącymi w komponencie szkoleniowym projektu (szczególnie mediatorami lub kandydatami na mediatorów). W tym ostatnim przypadku źródłem ustaleń były pogłębione wywiady telefoniczne¹⁴. Tam gdzie jest to adekwatne, ustalenia płynące z wywiadów jakościowych uzupełniamy wynikami badania ilościowego (CAWI / CATI) przeprowadzonego wśród uczestników komponentu szkoleniowego projektu.

5.1 Czynniki wpływające na realizację projektu i założone cele

Na osiągnięcie celów projektu wpływ miały dość zróżnicowane czynniki, częściowo związane z sytuacją w danym regionie, w którym miało siedzibę powołane Centrum Arbitrażu i Mediacji (a także doświadczeniem i reputacją jednostki prowadzącej dany CAM), częściowo zaś niezależne od specyfiki regionalnej.

Bardzo duże znaczenie odgrywały kompetencje i reputacja osób pełniących rolę mediatorów. Jak zawsze w przypadku zawodów usługowych, gdy usługi są świadczone przez konkretną osobę, jej osobiste cechy i profesjonalizm odgrywają absolutnie kluczowe znaczenie. Kwestia ta była szczególnie istotna w przypadku mediacji zlecanych przez sądy. Niekiedy sędziowie oceniali sceptycznie profesjonalne kompetencje mediatorów (także wskutek nie zawsze korzystnych doświadczeń, natomiast w sytuacji, gdy doświadczenia były pozytywne, liczba zlecanych mediacji powoli rosła). Respondenci często podkreślali, że prawdopodobnie (ich zdaniem) to **jakość pracy mediacyjnej** jest głównym czynnikiem zachęcającym sędziów do korzystania z tej formy rozwiązania sporu. Zaznaczano jednocześnie, że niestety jakość ta bywa bardzo różnaita, co często powoduje brak zainteresowania kierowaniem spraw do mediacji. Ważnym czynnikiem był ponadto nie tylko sam wynik mediacji,

¹⁴ Zgodnie z założeniami w sprawie liczebności prób badawczych większość respondentów wywiadów telefonicznych (20) stanowili mediatorzy, w tym kandydaci na mediatorów (w mniejszości). Pozostałe 10 wywiadów telefonicznych przeprowadzono z uczestnikami zrealizowanych w projekcie szkoleń jednodniowych tj. przedsiębiorcami / innymi kategoriami uczestników (np. przedstawicielami administracji).

który tylko częściowo zależy od mediatora, ale także szczegółowe **sformułowanie treści ugody**, które powinno być zgodne z przepisami prawa i możliwe do wykonania, a zatem możliwe do zaakceptowania przez sąd. Z drugiej strony warto też pamiętać, że wśród mediatorów działalność prowadzi znaczna grupa czynnych prawników – radców prawnych i adwokatów. Trudno powiedzieć, na ile są oni bardziej skutecznymi mediatorami, natomiast można zasadnie założyć, że przynajmniej zawarte przez nich ugody nie powinny budzić żadnych wątpliwości od strony prawnej.

Nie można też wykluczyć tego, że wpływ na niechętne nastawienie sędziów do procedury mediacji ma fakt, że część ośrodków mediacyjnych, które znajdują się na listach prowadzonych przez sądy (zgodnie z art. 183² § 3 kodeksu postępowania cywilnego) faktycznie nie funkcjonuje lub funkcjonuje nieregularnie, co znakomicie zniechęca sądy do kierowania do nich spraw.

Warto przy tym zaznaczyć, że w obecnym stanie prawnym mediatorzy oprócz zdolności do czynności prawnych nie muszą spełniać szczególnych wymogów, dotyczących wykształcenia, czy też doświadczeń zawodowych, nie mogą oni tylko być czynnymi sędziami¹⁵. Oznacza to, że teoretycznie taką działalność mogą wykonywać osoby nawet o bardzo ograniczonej wiedzy prawnej. Jest to zresztą związane z tym, że kompetentny mediator musi posiadać wiedzę i umiejętności z dość zróżnicowanych dziedzin, poza sferą prawną: musi posiadać bardzo dobre umiejętności komunikacyjne, znajomość technik negocjacyjnych, a w przypadku mediacji gospodarczych korzystna jest także znajomość podstawowych zwyczajów w danej branży. Trzeba jednak zauważyć, że opisany stan prawny ulegnie pewnej korekcie w związku z wejściem w życie (1 stycznia 2016 r.) ustawy z 13 października 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów¹⁶. Mianowicie, zgodnie z nowymi uregulowaniami, warunki wpisu na listę tzw. stałych mediatorów obejmują fakt posiadania wiedzy i umiejętności w zakresie prowadzenia mediacji. Wymóg ten zapewne doprecyzuje odpowiednie rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości, które między innymi ma uregulować sposób potwierdzenia spełnienia warunków wpisu na listę stałych mediatorów.

Jak już zaznaczono, niekorzystne doświadczenia sądów i konkretnych sędziów z profesjonalizmem mediatorów były jedną z najpoważniejszych barier w rozwoju i upowszechnieniu mediacji. Dlatego też nawet same środowisko mediatorów (a przynajmniej jego część) wskazuje, że należy rozważyć pewne wzmocnienie wymogów formalnych wobec mediatorów, aby rolę tę pełniły wyłącznie osoby

¹⁵ „Mediatorem może być osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych. Mediatorem nie może być sędzia. Nie dotyczy to sędziów w stanie spoczynku” Art. 183² § 1 i § 2 ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz. U. z 2014 r. poz. 101, z późn. zm.).

¹⁶ Dz. U. 2015 r., poz. 1595.

o odpowiednich kwalifikacjach, choć naturalnie wymogi te powinny nadal pozostać niezbyt rozbudowane, aby utrzymana została szeroka dostępność do tej profesji. Szanse na wprowadzenie takiego rozwiązania dają zasygnalizowane zmiany prawne.

Duże znaczenie miała także **znajomość wśród przedsiębiorców** jednostki prowadzącej dane Centrum Arbitrażu i Mediacji. W tym kontekście teoretycznie w nieco lepszej sytuacji były centra prowadzone przez organizacje przedsiębiorców, które w ramach swej statutowej działalności mogły stosunkowo łatwo upowszechniać swoją ofertę, a także te organizacje, które już prowadziły działalność mediacyjną (w tym nie będące organizacjami samorządu gospodarczego), a więc nie zostały dopiero zainicjowane dzięki Projektowi CAM¹⁷.

Jak zaznaczali respondenci wywiadów, pewną barierą w rozwoju działalności mediacyjnej jest wciąż występująca niechęć części środowisk prawniczych (głównie adwokatów i radców prawnych) do mediatorów jako do potencjalnej konkurencji. Na tę kwestię pewien wpływ miał sposób wynagradzania danego prawnika przez firmę, którą reprezentuje. W przypadku wynagrodzenia opartego na czasie pracy taki prawnik wyraźnie traci w sytuacji wynegocjowania przez mediatora ugody; całkowicie odmiennie natomiast wyglądała sytuacja, gdy wynagrodzenie ma charakter ryczałtowy. Niechęć ta zresztą stopniowo ustępuje po zdobyciu korzystnych doświadczeń z postępowaniami mediacyjnymi, gdy jasno uwidaczniają się korzyści z nich płynące. Jak wskazywało kilkoro badanych, stosunkowo często, po wcześniejszych korzystnych doświadczeniach, z mediacji korzystają ponownie właśnie osoby pełniące rolę pełnomocników firm (adwokaci, radcowie prawni). Ponadto, niektórzy z respondentów informowali, iż uwidacznia się trend w postaci zatrudniania przez firmy prawnicze mediatorów. Jego skala jest oczywiście nieznana, ale stanowi to jednak symptom stopniowo rosnącego zainteresowania mediacją.

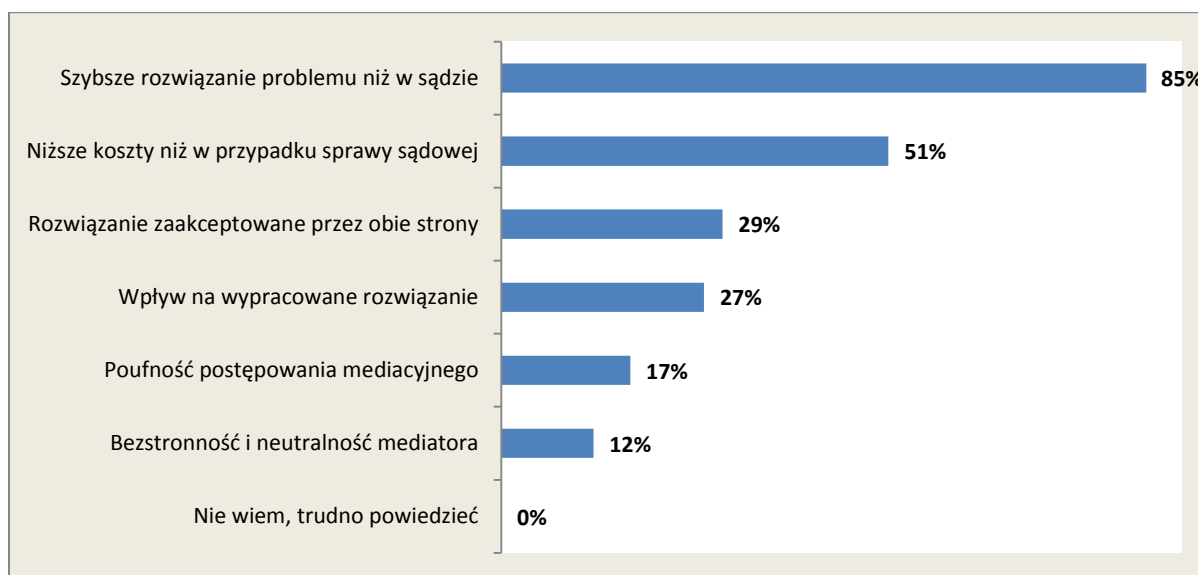
Dość powszechnie wskazywano także, że to właśnie pełnomocnicy prawni firm powinni być główną grupą docelową z punktu widzenia działań promujących mediację. Realia mediacji gospodarczej są bowiem takie, że w olbrzymiej większości przypadków to właśnie delegowani przez firmy prawnicy są faktycznymi uczestnikami postępowania mediacyjnych.

Dość zróżnicowane były rodzaje firm, które skłonne były korzystać z mediacji w ramach oferty Projektu (poszczególnych CAM). Zdaniem badanych, stosunkowo niedoreprezentowany był sektor firm najmniejszych, mikroprzedsiębiorców, prawdopodobnie dlatego, że do takich podmiotów (także ze względu na ich liczbę)

¹⁷ Ułatwiało to, a zapewne także podniosło skuteczność, zrealizowanego w ramach Projektu wskaźnika "Liczby firm, do których wysłano dedykowaną informację na temat Projektu". Można przypuszczać, iż w części korzystano z własnych baz członkowskich, a uwaga adresatów, dotycząca otrzymywanych informacji, była zapewne większa, niż w przypadku wysyłki do podmiotów "obcych".

najtrudniej jest dotrzeć z informacjami o zaletach mediacji. Znaczna część takich firm nie jest też zrzeszona w organizacjach przedsiębiorców, stąd też nawet centra prowadzone przez izby gospodarcze miały problemy z dotarciem do tych kategorii. Mediacje są też preferowane w sytuacji, gdy dane firmy pozostające w sporze (a przynajmniej jeden z partnerów) są raczej skazane na współpracę, dotyczy to na przykład sytuacji, gdy jedną ze stron jest podmiot o silnej pozycji rynkowej (w danej branży lub na danym terenie). Wyrok sądu jest bowiem zawsze niekorzystny dla jednej ze stron, co może prowadzić do zakończenia prowadzonej współpracy. Z taką sytuacją nie mamy do czynienia w przypadku mediacji, gdy **osiągnięte porozumienie ma charakter kompromisu** i co do zasady żadna ze stron nie powinna uważać się za przegraną, dlatego też kontynuacja współpracy powinna być jak najbardziej możliwa. Jest to niewątpliwie jedna z istotnych zalet rozwiązania problemu w drodze polubownej. Dobrym uzupełnieniem opinii z badania jakościowego są stanowiska artykułowane przez uczestników szkoleń w projekcie tj. grupę mediatorów i osób zainteresowanych świadczeniem usług mediacji (uczestnicy szkoleń czterodniowych - specjalistycznych). Zdaniem tych respondentów w przypadku mediacji decydujące znaczenie, jako jej przewagi wobec drogi sądowej, mają: (i) na pierwszym miejscu - szybkość załatwienia sprawy, a następnie (ii) niższe koszty w porównaniu do kosztów postępowania sądowego oraz (iii) wspólne wypracowanie (i zaakceptowanie) satysfakcjonującego rozwiązania przez strony sporu i (iv) wpływ na sposób załatwienia sprawy przez strony.

Rysunek 2. Opinie mediatorów i kandydatów na mediatorów w sprawie najważniejszych cech skłaniających przedsiębiorców do korzystania z mediacji



Źródło: CAWI (uczestnicy szkoleń czterodniowych w projekcie CAM), n=41 (maksymalnie 3 wskazania)

Bardzo ważną, ale dość słabo znaną cechą mediacji jest jej całkowita poufność. Nie dość bowiem, że mediator jest zobowiązany do zachowania przebiegu mediacji w tajemnicy, to zarówno na propozycje składane przez strony w trakcie postępowania

mediacyjnego, jak i na fakty ujawnione w trakcie takiego postępowania, nie można się powoływać w ramach ewentualnego postępowania sądowego, w sytuacji, gdy mediacja nie zakończy się ugodą. Dzięki temu w trakcie mediacji strony powinny przyjmować dość otwarte i elastyczne podejście, gdyż co do zasady nie istnieje ryzyko, że ujawniane informacje i opinie mogą zostać w przyszłości wykorzystane przeciwko nim.

5.2 Doświadczenia i postulaty na przyszłość

Badani (tu: respondenci reprezentujący partnerów w projekcie) generalnie korzystnie oceniali projekt i współpracę z Ministerstwem Gospodarki, uznając za wskazaną kontynuację tego typu działań, być może w nieco bardziej ograniczonej skali. W przypadku mniej zasobnych i mniej doświadczonych jednostek, tylko (nawet bardzo ograniczone) wsparcie pozwoli na zachowanie faktycznej, a nie tylko formalnej trwałości. Generalnie, panuje przekonanie, że zrealizowany pilotaż **potwierdził zasadność** tworzenia jednostek na wzór powołanych w projekcie Centrów Arbitrażu i Mediacji.

Zdaniem wielu badanych osiągnięcia projektu, czy też jego bardziej długofalowy wpływ, mógłby być jeszcze większy, gdyby udało się w nieco większym stopniu dotrzeć do środowisk sędziowskich, być może z nieco mocniejszym wsparciem Ministerstwa Sprawiedliwości. Z wyjątkiem tzw. mediacji umownych (gdy sami przedsiębiorcy decydują się zorganizować mediację, jeszcze przed skierowaniem sporu do rozstrzygnięcia przez sąd), to sądy są bowiem kluczową instytucją, która ma zasadniczy wpływ na liczbę realizowanych postępowań mediacyjnych. Z punktu widzenia sędziów warto podkreślać jedną bardzo ważną cechę mediacji, która może w większym stopniu skłaniać ich do korzystania z tej drogi. Mianowicie, zaakceptowany przez sąd rezultat mediacji nie podlega zaskarżeniu, zatem nie istnieje typowe dla sądów I instancji ryzyko, że sąd II instancji może zmienić wyrok, uchylić go lub skierować sprawę do ponownego rozpatrzenia, które to sytuacje niekorzystnie wpływają na ocenę sędziego, który wydał taki wyrok w I instancji. Czynnikiem ten zdecydowanie warto podkreślać, promując mediację w środowisku sędziowskim. Z drugiej jednak strony warto pamiętać o tym, że - w razie braku osiągnięcia porozumienia w drodze postępowania mediacyjnego - postępowanie sądowe wydłuża się o okres (nieudanej) mediacji, co ma znaczenie przy ocenie jakości pracy sędziów i co niekiedy niekorzystnie wpływa na ich skłonność do korzystania z tej drogi. Dodatkowo jednak, na co zwracali uwagę niektórzy badani, warto też mieć świadomość, że nawet w sytuacji, gdy spór nie został rozwiązany w wyniku mediacji, to po powrocie sprawy do sądu bardzo często dalszy proces przebiegał sprawniej i spokojniej, gdyż w trakcie mediacji udało się obniżyć emocje stron i doprowadzić do wyjaśnienia części dyskusyjnych kwestii. Być może tę kwestię udałoby się jakoś przeanalizować w wewnętrznych statystykach, dotyczących czasu trwania postępowań sądowych.

Istotną barierą w promowaniu mediacji były też relatywnie niskie stawki wynagrodzeń w ramach mediacji zlecanych przez sądy, co było szczególnie widoczne w sytuacji, gdy spory dotyczyły znaczących kwot. Powodowało to, że część mediatorów traktowała swoją działalność jako quasi działalność społeczną (co oczywiście miało też i swoje zalety), ale nie sprzyjało profesjonalizacji tej roli, niekiedy też prowadziło do nieufnego traktowania kompetencji mediatorów zgodnie z zasadą, że niedroga usługa nie może być jednocześnie usługą wysokiej jakości.

Przedsiębiorcy, którzy korzystali z mediacji i w których przypadku udało się doprowadzić do osiągnięcia ugody, na ogół deklarują, że w przyszłości też będą skłonni korzystać z tej drogi rozwiązywania sporów. Z ich punktu widzenia (jak wskazywali mediatorzy i pracownicy CAM) kluczowe jest skrócenie czasu, poświęconego na rozwiązanie sporu, a także przeważnie znacznie obniżone koszty. Zwracano także uwagę na to, że o ile w przypadku sporu sądowego zawsze jedna strona jest wygrana, a druga przegrana, to w przypadku mediacji obie strony powinny być równie zadowolone z jej wyniku. Wreszcie - co oczywiste - podkreślano efekty najlepiej "promujące" tę formę, gdy mediacja prowadzi do osiągnięcia ugody, a każda ze stron ma poczucie, że (dzięki mediacji) zrealizowała swoje cele.

Wskazywano jednak także, że w przyszłości, w przypadku realizacji tego typu projektów, pewne elementy mogłyby zostać nieco udoskonalone. W tym kontekście zwracano uwagę na następujące kwestie (choć w niektórych sprawach poszczególni respondenci różnili się nieco między sobą):

- Organizacja wizyt studyjnych powinna być realizowana w **sposób bardziej scentralizowany**, aby mogły w nich uczestniczyć poszczególne, biorące udział w projekcie ośrodki. Delegowanie tego zadania na ośrodki powodowało, że niektóre z nich miały pewne problemy z organizacją wizyt (znalezienie odpowiednich partnerów i przekonanie do poświęcenia odpowiedniego czasu uczestnikom wizyty nie jest wcale łatwe), a ponadto wspólne wizyty studyjne byłyby znakomitą okazją do głębszej integracji i wymiany doświadczeń pomiędzy poszczególnymi ośrodkami. W wizytach tych powinien brać udział nie tylko personel CAM, ale też wybrani mediatorzy. Wskazania te oznaczają, że bardziej skuteczną byłaby organizacja wizyt studyjnych w sposób "scentralizowany" - jednolicie dla wszystkich uczestników projektu (podobnych projektów - np. przez lidera lub wybrany ośrodek). Naturalnie nie oznacza to, że w takiej sytuacji nie mogłyby być brane pod uwagę propozycje poszczególnych ośrodków uczestniczących w Projekcie. Można by przewidzieć określony mechanizm ustalania kierunków / miejsc wizyt studyjnych, biorąc pod uwagę potrzeby szkoleniowe / pożądane obszary nabywania doświadczeń.

- Bardziej dopracowane powinno być **skoordynowanie czasu kampanii promocyjnej** realizowanej na poziomie centralnym z działaniami promocyjnymi podejmowanymi przez poszczególne ośrodki regionalne, co w ramach ewaluowanego projektu nie do końca się udało. Idealnie byłoby, gdyby działania promocyjne na poziomie regionalnym były poprzedzane działaniami realizowanymi ze szczebla centralnego. Zdaniem respondentów, skutki obu kampanii - prowadzonej zgodnie z określoną sekwencyjnością i natężeniem - mogłyby być wtedy lepsze.
- Badani wypowiadali się także na temat szkoleń, w których mieli okazję uczestniczyć. Sformułować tu można następujące główne konkluzje:
 - szkolenia, zarówno jednodniowe, jak i czterodniowe (specjalistyczne) cieszą się **pozytywną oceną**,
 - pewne uwagi zgłaszali respondenci uczestniczący w szkoleniach czterodniowych, uznając, że niekiedy ich części teoretyczne były **zbyt podstawowe**, gdy tymczasem szkolenia te były promowane jako specjalistyczne, przeznaczone dla praktyków (podkreślano natomiast **wysoką użyteczność części praktycznych** szkoleń, umożliwiających wymianę doświadczeń z prowadzącym oraz pozyskanie wiedzy na temat technik negocjacyjnych),
 - respondenci podkreślali potrzebę oferowania szkoleń także w przyszłości; zwracano jednak uwagę na zasadność stosowania (w podobnych projektach) również innych form - szczególnie **staży dla początkujących mediatorów** jak np. możliwość poprowadzenia mediacji u boku doświadczonego mediatora. Ta forma (zwana także ko-mediacją) wydaje się godna szerszego promowania, pod kątem doskonalenia jakości pracy mediatorów.
 - jeśli chodzi o zakres tematyczny, to bardzo często wskazywano na potrzebę organizacji szkoleń, których przedmiotem byłoby **formułowanie ugód**, które spełniałyby standardy wymagane przez sądy; jak podkreślali respondenci, dla mediatorów (nie-prawników) brak wiedzy / umiejętności w tym zakresie stanowi bardzo poważne ograniczenie.
- Badani w dość zróżnicowany sposób wypowiadali się o przyjętym sposobie konstruowania materiałów szkoleniowych, w ramach którego poszczególne ośrodki były odpowiedzialne za przygotowanie materiałów, dotyczących danego obszaru tematycznego, a następnie korzystały z całości materiałów podczas realizowanych przez siebie szkoleń. I tak:

- zdaniem części badanych, jakość przygotowanych w ten sposób materiałów była **generalnie dość wysoka**, a korzystanie z nich (szczególnie z prezentacji) ułatwiały odpowiednie wskazówki i wyjaśnienia do poszczególnych slajdów,
- z kolei inne osoby były zdania, że jakość materiałów, przygotowanych przez poszczególne ośrodki była **jednak dość zróżnicowana**, a prowadzenie szkoleń w oparciu o slajdy przygotowane przez inne osoby było niełatwym zadaniem.

W tej sferze trudno jest znaleźć idealne rozwiązania, ale wydaje się, że dobrym kompromisem byłoby utrzymanie podziału obowiązków w przygotowaniu materiałów szkoleniowych, jednakże z zachowaniem możliwości ich (nawet) znacznego korygowania i uzupełniania przez prowadzących szkolenia, co zresztą i tak często miało miejsce¹⁸.

- Niektóre osoby zwracały uwagę na to, że w ramach projektu nie udało się poświęcić wystarczającej ilości czasu na wymianę informacji i doświadczeń pomiędzy personelem i mediatorami poszczególnych Centrów Arbitrażu i Mediacji, choć takie możliwości istniały, były jednak relatywnie ograniczone. Być może zatem w przyszłości warto by organizować okresowe, kameralne spotkania o charakterze warsztatowym, które służyłyby dyskusji i wymianie doświadczeń w wybranych sferach związanych z działalnością mediacyjną. Innymi słowy, formuła wdrażania projektu powinna w większym stopniu uwzględniać związki o charakterze sieciowym, pomiędzy poszczególnymi partnerami. W ten sposób w sposób bardziej skuteczny dochodziłoby do wymiany doświadczeń oraz stwarzania związków współpracy na przyszłość.
- Badani przedstawiciele CAM podkreślali również, że ich zdaniem nieco ponad roczny czas realizacji Projektu był zdecydowanie zbyt krótki¹⁹ - ich zdaniem tego typu projekty powinny być realizowane przez około 3 lata, aby CAM były w stanie zdobyć odpowiednie doświadczenia i wypromować swoją ofertę.

Dość interesujące były uwagi dotyczące roli mediacji w sporach przedsiębiorców z organami administracji publicznej. Zdaniem części badanych spory takie są stosunkowo częste i postępowanie mediacyjne teoretycznie bardzo dobrze nadaje się do ich rozwiązywania: relatywne często udaje się bowiem doprowadzić do ustnego uzgodnienia warunków ugody pomiędzy stronami. Niestety, znacznie rzadziej ugoda

¹⁸ W sumie jednak, całościowa ocena jakości szkoleń zrealizowanych w Projekcie (w tym materiałów szkoleniowych) na podstawie ankiet oceniających wypadła bardzo satysfakcjonująco. Podsumowane tej oceny przedstawiamy w pkt 5.4.

¹⁹ Wpływ na to miało jednak dość późne, w ramach perspektywy unijnej 2007-2013, jego rozpoczęcie; niestety przedłużenie projektu CAM nie było możliwe, ze względu na kończący się 31 grudnia 2015 okres wydatkowania środków.

taka jest formalizowana i przedstawiana sądowi do zatwierdzenia. Decydenci boją się bowiem oskarżeń o naruszenie tzw. dyscypliny finansów publicznych, czy wręcz o korupcję, ze strony radnych, instytucji kontrolnych, czy też mediów. Kwestia ta wymagałaby odpowiednich działań edukacyjnych, aby profesjonalnie realizowane mediacje nie były kwestionowane jako próba obejścia obowiązujących reguł i zasad gospodarowania środkami publicznymi.

Dość złożoną kwestią jest promowanie działalności arbitrażowej w nawiązaniu do działalności mediacyjnej. Mimo, że w ramach projektu zostały utworzone Centra Arbitrażu i Mediacji, to faktycznie w projekcie były realizowane tylko działania promujące mediację, nie zaś postępowanie arbitrażowe (notabene przy niektórych jednostkach prowadzących CAM istnieją sądy arbitrażowe). Kwestia ta jest zresztą dość złożona i warto ją poważnie rozważyć pod kątem ewentualnych przyszłych działań wspierających. O ile bowiem mediacja może przyspieszać i ułatwiać rozwiązywanie sporów na drodze sądowej (mediacja sądowa), bądź też być rozwiązaniem alternatywnym w stosunku do nich (mediacja umowna), to arbitraż jest zawsze alternatywą wobec postępowań prowadzonych przed sądami powszechnymi. Naturalnie, w postępowaniu arbitrażowym jest również możliwe kierowanie spraw do mediacji. Oba rodzaje rozwiązywania sporów łączy to, że mają one charakter pozasądowy, różni natomiast wynik – w przypadku mediacji polubowny, zaakceptowany przez obie strony, a w przypadku arbitrażu, tak jak w sądzie, wygrana tylko jednej ze stron, a przegrana drugiej z nich. W przyszłości więc (ewentualna kontynuacja projektu) należałoby rozważyć jego uzupełnienie o sprawy związane rozwojem / doskonaleniem arbitrażu, z równoległym uwzględnieniem świadczenia usług mediacyjnych.

5.3 Zasadność kontynuacji

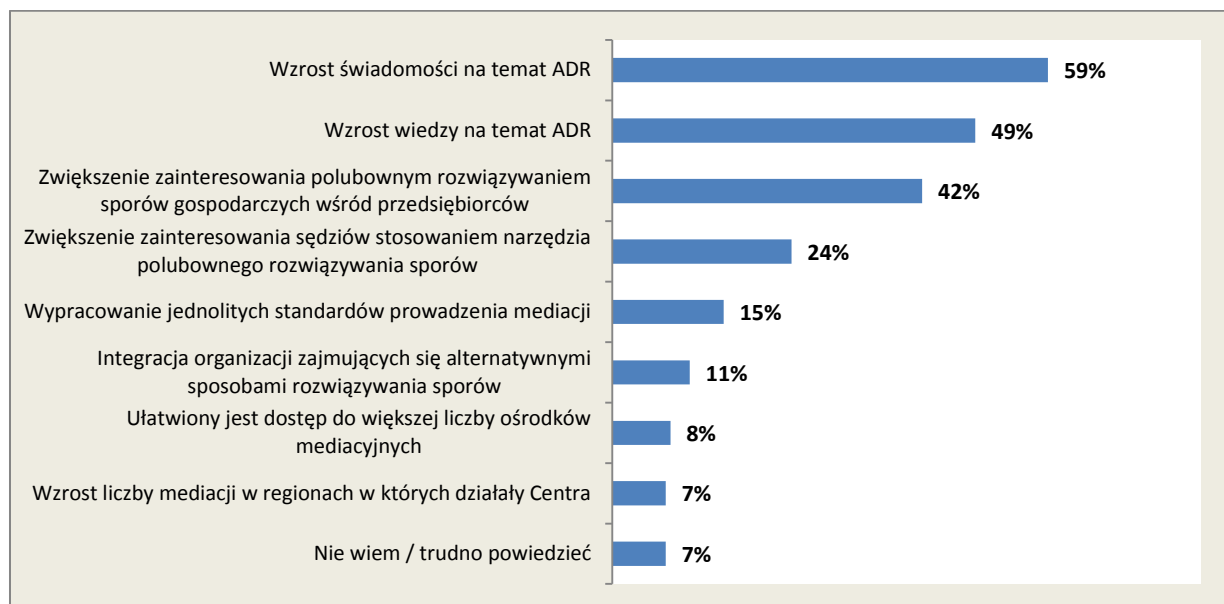
5.3.1 Argumenty natury ogólnej

Większość respondentów w badaniach jakościowych wskazywała, że tego typu projekty powinny być kontynuowane w przyszłości, choć oczywiście mając świadomość istniejących ograniczeń finansowych i biorąc pod uwagę to, że intensywność wsparcia dla poszczególnych ośrodków powinna być stopniowo redukowana. W tym kontekście warto wskazać również na korzyści - podkreślane przez uczestników komponentu szkoleniowego - wynikające z realizacji projektu CAM. Są one głównie identyfikowane w sferze podnoszenia świadomości i wiedzy na temat alternatywnych form rozwiązywania sporów i skutkują wzrostem zainteresowania polubownym rozwiązywaniem konfliktów. Takie ukierunkowanie rezultatów projektu jest całkowicie prawidłowe, w świetle faktu, że respondenci stoją również na stanowisku, że problem

braku świadomości / wiedzy na temat alternatywnych form rozwiązywania sporów stanowi cały czas główną barierę szerszego korzystania z mediacji²⁰.

Zestawienie opinii na ten temat głównych korzyści wynikających z realizacji projektu CAM przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 3. Korzyści wynikające z realizacji projektu CAM



* ADR - alternatywne formy rozwiązywania sporów.

Źródło: CAWI (uczestnicy szkoleń w projekcie CAM), n=152 (maksymalnie 3 wskazania)

W przypadku centrów utworzonych w ramach projektu, bardzo pomocne (a jednocześnie w miarę akceptowalna finansowo) byłoby zapewnienie **minimalnego wsparcia finansowego**, pozwalającego na sfinansowanie na przykład jednego etatu osoby prowadzącej sekretariat CAM oraz zapewnienie okresowych szkoleń i uczestnictwa w spotkaniach ułatwiających wymianę doświadczeń. Jednocześnie, jak zaznaczaliśmy, za zasadne uznaje się kontynuowanie programów szkoleniowych wraz z ich uzupełnieniem o komponent stażowy.

W przyszłości niektórzy badani wskazywali, że działania promocyjne powinny w większym stopniu koncentrować się na promocji **zasadności wpisywania do umów** między przedsiębiorcami klauzul, zgodnie z którymi ewentualne spory (jeszcze przed poddaniem ich pod rozstrzygnięcie sądu powszechnego lub sądu arbitrażowego) są

²⁰ Nawiązujemy tu do odpowiedzi na inne pytanie ewaluacyjne, dotyczące barier upowszechniania mediacji w rozwiązywaniu sporów gospodarczych. Wśród nich za najważniejsze uznano: na pierwszym miejscu - "ograniczoną wiedzę o mediacji (62% wskazań), a na drugim "brak przekonania o skuteczności mediacji" (43% wskazań).

w pierwszej kolejności poddawane mediacji, a dopiero w razie jej fiaska przekazywane sądowi²¹.

Bardzo ważną kwestią jest też (w przypadku mediacji umownych, w przypadku mediacji sądowych jest to oczywiście standardem) promocja możliwości **zatwierdzenia ugody** przez sąd, dzięki czemu w przypadku braku realizacji jej warunków przez jedną ze stron druga strona (w sytuacji nadania przez sąd wyrokowi rygoru natychmiastowej wykonalności) może skierować się bezpośrednio do komornika. Prawdopodobnie znaczna część przedsiębiorców nie jest świadoma takiej możliwości i obawia się, że w wyniku osiągnięcia porozumienia w ramach mediacji problemem może być egzekwowalność postanowień ugody.

W przyszłości warto byłoby też (choć jest to już raczej zadanie Ministerstwa Edukacji Narodowej we współpracy z Ministerstwem Sprawiedliwości) promować mediację wśród najmłodszych, uczniów szkół podstawowych i gimnazjów w formie tzw. mediacji rówieśniczych. Naturalnie, tylko niewielka część spośród uczniów objętych takimi działaniami edukacyjnymi zostanie przedsiębiorcami lub prawnikami, warto jednak pamiętać, że mediacje są stosowane także w innych sferach życia, niż działalność gospodarcza, na przykład w formie tzw. mediacji rodzinnych. Poza tym, zdaniem respondentów, w horyzoncie średnio- i długookresowym byłaby to najskuteczniejsza forma upowszechniania wszelkich alternatywnych form rozwiązywania konfliktów, w tym gospodarczych.

Jeśli chodzi o badanie ilościowe uczestników szkoleń w projekcie, to respondenci ci wskazali na rozmaite (sugerowane przez nich) działania, które powinny być podejmowane w przyszłości w celu dalszego upowszechniania alternatywnych form rozwiązywania sporów gospodarczych.

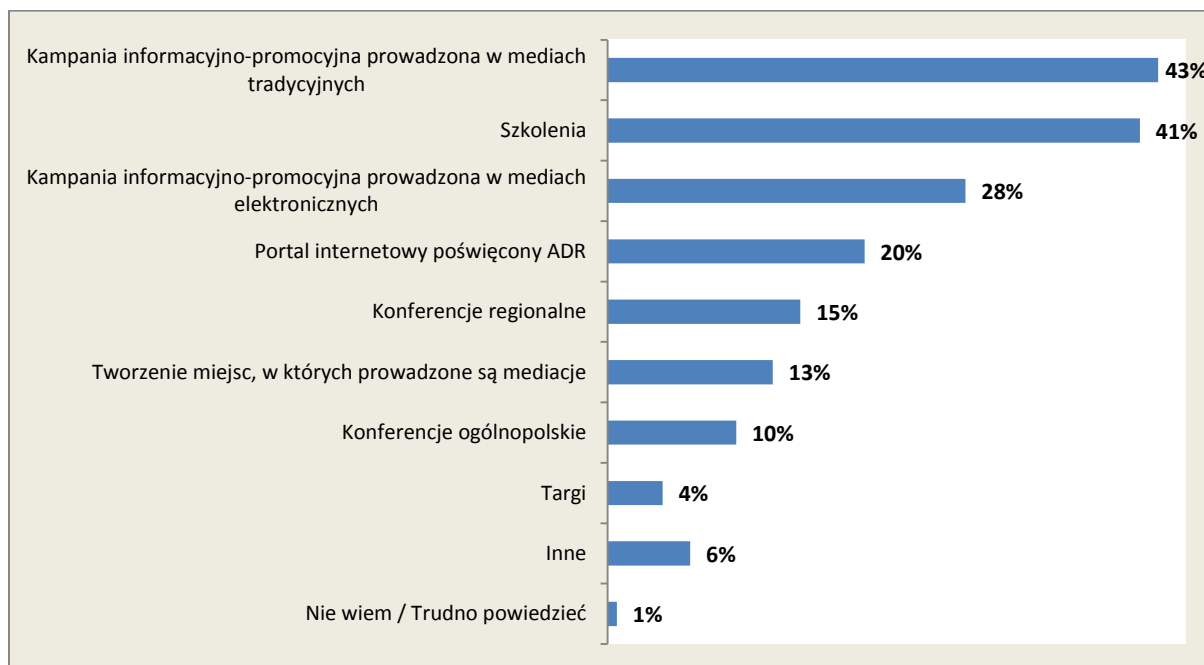
Jak pokazano na rysunku 4, na czoło wysuwano dwa rodzaje działań: (1) informacyjno-promocyjne, prowadzone w mediach tradycyjnych (i w mniejszym stopniu za pośrednictwem mediów elektronicznych) oraz (2) szkolenia, adresowane zarówno do specjalistów, jak i przedsiębiorców (na wzór rozwiązań, które stosowano w projekcie CAM). W pewnej mierze, stanowiska te wiążą się z opiniami na temat konkretnych zmian, które należałoby wprowadzić w przyszłości w funkcjonowaniu Centrów Arbitrażu i Mediacji²² (rys. 5). W odpowiedzi na to pytanie stwierdzano, że ewentualne zmiany powinny polegać na tym, aby działalność CAM koncentrowała się na różnych

²¹ Choć z drugiej strony, zdaniem niektórych mediatorów, a jednocześnie adwokatów, tego typu postanowienia umowy mogą być niekorzystne w sytuacji, gdy dany spór wymaga szybkiego i zdecydowanego działania.

²² W badaniu ilościowym poprzedzającym zadano pytanie, czy w ogóle należałoby wprowadzać zmiany w funkcjonowaniu CAM. Spośród ankietowanych stanowisko takie wyraziło nieco ponad 1/5 badanych. Pozostali reprezentowali stanowisko, że nie ma konieczności wprowadzania żadnych szczególnych zmian (ok. 1/5 badanych) lub nie mieli na ten temat zdania (ok. połowy badanych).

formach zwiększania świadomości istnienia alternatywnych form rozwiązywania konfliktów oraz zwiększania wiedzy o tych formach. Dość często wskazywano także na potrzebę działań związanych z kształtowaniem zawodu mediatora.

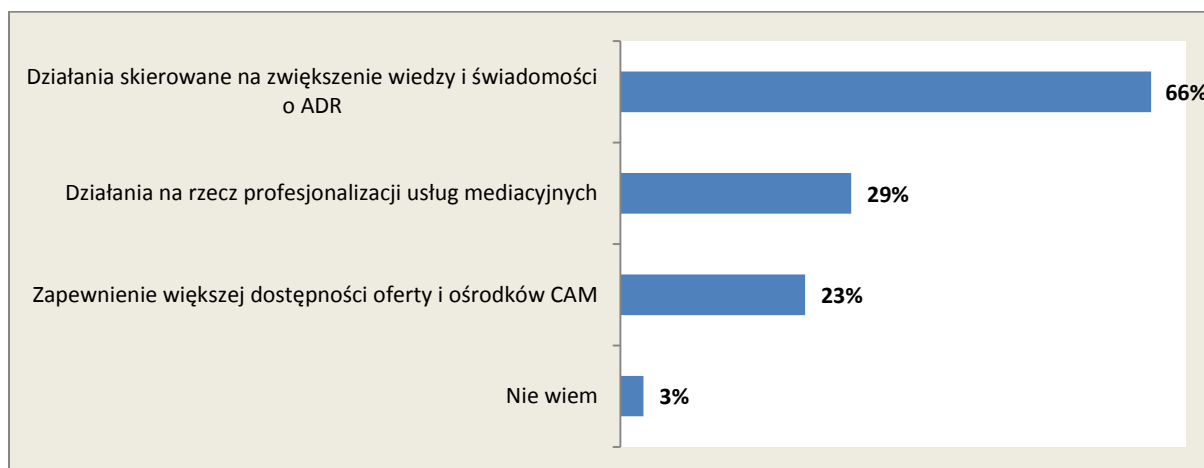
Rysunek 4. Postulowane działania, upowszechniające świadomość / wiedzę na temat form polubownego rozwiązywania konfliktów



* ADR - alternatywne formy rozwiązywania sporów.

Źródło: CAWI (uczestnicy szkoleń w projekcie CAM), n=140 (maksymalnie 2 wskazania)

Rysunek 5. Postulowane dziedziny koncentracji działań Centrów Arbitrażu i Mediacji (większy nacisk na ...)



* ADR - alternatywne formy rozwiązywania sporów.

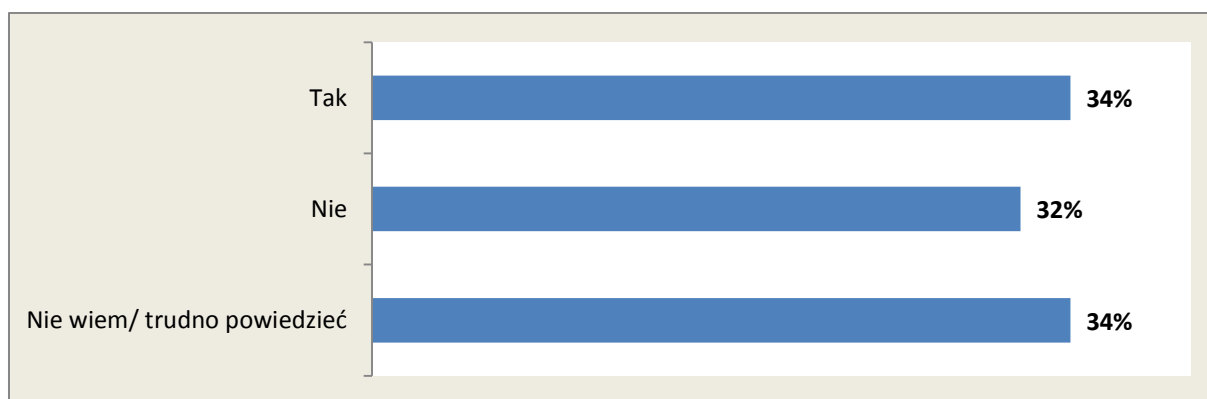
Źródło: CAWI (uczestnicy szkoleń w projekcie CAM), n=35

Z kolei badani w badaniach jakościowych wskazywali, że niestety mediacja jako forma rozwiązywania sporów jest dość trudna do efektywnej promocji, ze względu na częstą złożoność postępowań mediacyjnych, a dodatkowo ich powiązanie z przepisami kodeksu postępowania cywilnego i innych regulacji prawnych. Stąd też, jak już podkreślaliśmy wcześniej, działania promocyjne powinny w pierwszej kolejności koncentrować się na profesjonalistach – pełnomocnikach prawnych firm, dzięki czemu przekaz promocyjny będzie mógł być odpowiednio uproszczony.

5.3.2 Wpływ projektu na liczbę postępowań mediacyjnych

Według opinii badanych za zasadnością kontynuacji projektu przemawia również jego wpływ na wzrost liczby postępowań mediacyjnych. Argument ten wskazywany był zarówno przez uczestników wywiadów jakościowych, jak i respondentów badania ilościowego. Po pierwsze, jak podawaliśmy wcześniej, w projekcie udało się zrealizować wskaźnik celu głównego, dotyczący liczby wszczętych postępowań mediacyjnych (378 mediacji wobec 297 zaplanowanych). Dodatkowym uzupełnieniem tych danych są informacje płynące z badania ilościowego. Mianowicie, wskazują one, że pewna (w sumie znaczna) część postępowań mediacyjnych wywołana była faktem realizacji projektu - tj. efektami jego poszczególnych komponentów. Można szacować, że sytuacja ta dotyczy ok. 1/3 postępowań zrealizowanych w ramach projektu - wskazują na to odpowiedzi na jedno z pytań zadanych w badaniu ilościowym ("Czy realizacja projektu Centra Arbitrażu i Mediacji wpłynęła Pana/i zdaniem na wzrost liczby prowadzonych przez Pana/Panią mediacji²³?"). Pytanie to skierowano do osób uczestniczących w postępowaniach (jako mediator lub przedsiębiorca w sporze) lub kierujących sprawą do rozwiązania w drodze mediacji. Respondenci szacują, że ok. 1/3 postępowań mediacyjnych była bezpośrednim wynikiem projektu (wartość dodana projektu).

Rysunek 6. Wpływ projektu na liczbę prowadzonych postępowań mediacyjnych



Źródło: CAWI (uczestnicy szkoleń w projekcie CAM), n=41

²³ Lub postępowań, w których dana osoba uczestniczyła (przedsiębiorcy) lub które kierowała do mediacji (sędziowie).

5.4 Komponent szkoleniowy

W tej części raportu przedstawiamy wyniki analizy ankiet oceniających, dotyczących jakości szkoleń (i materiałów szkoleniowych) zrealizowanych w ramach ewaluowanego projektu. Analizę oparto na danych przedstawionych przez partnerów projektu - Centra Arbitrażu i Mediacji (oddzielnie dla każdego partnera projektu).

Ponadto (w uzupełnieniu), przedstawiamy wyniki oceny komponentu szkoleniowego projektu zidentyfikowane w oparciu o opinie uczestników szkoleń ustalone na podstawie badania ilościowego CAWI.

5.4.1 Ocena na podstawie ankiet ewaluacyjnych²⁴

Realizowane w projekcie szkolenia przeznaczone były dla 4 grup uczestników :

- mediatorów lub kandydatów na mediatorów²⁵;
- przedsiębiorców;
- przedstawicieli środowisk prawniczych, zajmujących się rozwiązywaniem konfliktów w sprawach gospodarczych (adwokatów, radców prawnych, pełnomocników przedsiębiorstw oraz sędziów),
- przedstawicieli administracji publicznej.

Szkolenia dla mediatorów i kandydatów na mediatorów realizowane były w systemie czterodniowych spotkań, zorganizowanych w 2 blokach po 2 dni. Spotkania dotyczyły stosowania technik mediacyjnych, z uwzględnieniem biznesowych i prawnych aspektów dotyczących mediacji. Realizowane były na poziomie zaawansowanym z uwzględnieniem strony praktycznej poruszanych zagadnień. Natomiast szkolenia kierowane do innych ww. grup prowadzone były jako szkolenia jednodniowe. Dotyczyły aspektów gospodarczych (przedsiębiorcy i administracja publiczna) oraz prawnych (przedstawiciele środowisk prawniczych, zajmujących się rozwiązywaniem konfliktów).

Tabela 3. Rodzaje i liczba szkoleń zrealizowanych w projekcie

Centrum Arbitrażu i Mediacji	Typ szkolenia				
	Szkolenia dla mediatorów	Szkolenia dla przedsiębiorców	Szkolenia dla przedstawicieli środowisk prawniczych	Szkolenia dla przedstawicieli administracji publicznej	Razem
CAM Warszawa	4	2	4	x	10
CAM Katowice	2	5			7
CAM Białystok	1	3	2	x	6
CAM Lublin	1	5			6

²⁴ Wypełniane przez uczestników po zakończeniu szkolenia.

²⁵ W dalszej części opisu wskazujemy tylko na "mediatorów", przyjmując, że kategoria ta obejmuje również "kandydatów na mediatorów".

Centrum Arbitrażu i Mediacji	Typ szkolenia				
	Szkolenia dla mediatorów	Szkolenia dla przedsiębiorców	Szkolenia dla przedstawicieli środowisk prawniczych	Szkolenia dla przedstawicieli administracji publicznej	Razem
CAM Poznań	3	7	1	x	11
CAM Kraków	1	2	2	1	6
Razem	12	34			46

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów sprawozdawczych

W ramach projektu zaplanowano 12 edycji szkoleń 4-dniowych i 34 edycje szkoleń jednodniowych. Partnerzy projektu, po realizacji szkoleń, zobligowani byli do przeprowadzenia ankiet ewaluacyjnych - oceniających szkolenia w zakresie wartości merytorycznej, kompetencji prowadzących oraz warstwy organizacyjnej.

Porównanie wyników ankiet z uczestnikami szkoleń w poszczególnych Centrach nie jest jednak możliwe z uwagi na zastosowane w ankietach różnych skal pomiaru, zakresu oceny, jak i zakresu informacji, które w ten sposób pozyskiwano. W związku z tym dla każdego z Partnerów projektu dokonano osobnej analizy jakości zrealizowanych szkoleń. Natomiast, prezentowane w końcowej części podrozdziału opinie, pozyskane w badaniu ilościowym, pochodzą od wszystkich uczestników szkoleń (dobranych losowo) niezależnie od ośrodka - CAM - organizatora szkolenia.

CAM BIAŁYSTOK

Centrum Arbitrażu i Mediacji w Białymstoku zrealizowało 1 szkolenie dla mediatorów oraz 3 jednodniowe szkolenia dla przedsiębiorców i 2 dla środowisk prawniczych, w których wzięło udział łącznie 119 osób (odpowiednio 15+104). Każde ze spotkań zostało ocenione przez uczestników poprzez wypełnienie ankiety ewaluacyjnej. Oceny szkolenia dokonywano w podziale na kilka kategorii, dotyczących: przydatności szkoleń, ich organizacji, jakości materiałów szkoleniowych oraz kompetencji trenerów prowadzących szkolenia. Uczestnicy przypisywali poszczególnym kategoriom ocenę w pięciostopniowej skali - od 1 (min.) do 5 (max.). W kwestionariuszu znalazło się również miejsce na przedstawienie opinii / uwag w formie swobodnej wypowiedzi.

Poniżej przedstawiamy krótką analizę szkoleń w podziale na kategorie oceny i typ uczestnika – mediator, przedsiębiorca²⁶.

²⁶ Analiza ta obejmuje ankiety ewaluacyjne dla 79 osób (uczestników szkoleń) - nie obejmuje 2 szkoleń przeprowadzonych w końcu listopada 2015 r. (w końcowej fazie projektu).

Przydatność szkolenia

W kategorii przydatność szkolenia oceniano stopień powiązania realizowanego na zajęciach programu z tematem, zakres tematyczny oraz nabycie nowej wiedzy. Uczestnicy szkoleń dla mediatorów dodatkowo dokonywali oceny związku pomiędzy prowadzeniem zajęć w formie studiów przypadku a nabytymi podczas szkolenia umiejętnościami.

W przypadku szkoleń dedykowanych przedsiębiorcom wszyscy uczestnicy pozytywnie ocenili powiązanie treści szkolenia z jego tematem – 86% badanych (uczestników wszystkich 3 szkoleń) przypisało w tej kategorii ocenę najwyższą, pozostali (14%) ocenę dobrą. W przypadku szkolenia dla mediatorów najwyższą ocenę w tym aspekcie przypisało aż 93% ankietowanych, 7% uznało, że stopień realizowanego programu w dostatecznym stopniu odpowiadał tematowi spotkania (analogicznie oceniono pozostałe 2 podkategorie tj. zakres szkolenia oraz stopień nabycia nowej wiedzy). Jeśli chodzi o ocenę związku pomiędzy prowadzeniem zajęć w formie studiów przypadku a nabytymi podczas szkolenia umiejętnościami, to aż 87% badanych mediatorów przypisało tu najwyższą ocenę na skali.

77% badanych przedsiębiorców uznało, że zakres szkolenia w najwyższym stopniu był wyczerpujący. Wszyscy uczestnicy szkoleń w tej grupie zadeklarowali również wzrost wiedzy o mediacji - 69% ankietowanych przypisało tej kategorii najwyższą ocenę 5, pozostali 31% ocenę 4.

Wykładowcy/Trenerzy

Niezwykłe istotne w przekazywaniu wiedzy o alternatywnych sposobach rozwiązywania sporów gospodarczych i wyposażaniu uczestników w niezbędne umiejętności mediacyjne są kompetencje prowadzących spotkania. Kompetencje te zostały ocenione pozytywnie, zarówno przez uczestniczących w szkoleniach dla mediatorów, jak i przedsiębiorców. Uczestnicy szkoleń dla mediatorów niezwykle wysoko ocenili zarówno przygotowanie merytoryczne, nastawienie do uczestników, atmosferę sprzyjającą komunikacji, jak i umiejętność zrozumiałego przekazywania treści – wszyscy badani przypisali w tych kategoriach ocenę najwyższą. W przypadku szkoleń kierowanych do przedsiębiorców oceny najwyższe wystawiło ok. 90% badanych.

Materiały szkoleniowe

W ankiecie ewaluacyjnej zadano badanym pytanie, jak oceniają materiały dydaktyczne, w które zostali wyposażeni. Zarówno mediatorzy, jak i przedsiębiorcy pozytywnie oceniają jakość otrzymanych materiałów szkoleniowych. Wszyscy ankietowani przypisali w tej kategorii oceny 4 i 5. 87% mediatorów i 79% przedsiębiorców zaznaczyło w kwestionariuszu ocenę najwyższą, pozostali

(odpowiednio 13 i 21%) ocenę 4. Zaświadcza to o bardzo pozytywnej ocenie materiałów dydaktycznych.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że wszystkie aspekty szkoleń realizowanych przez CAM w Białymstoku, zarówno dedykowanych mediatorom, jak i przedsiębiorcom zostały ocenione bardzo wysoko, co obrazują dane kolejnej tabeli.

Tabela 4. Ocena szkoleń - CAM Białystok

Kategoria oceny	Szkolenie dla mediatorów	Szkolenia dla przedsiębiorców
Materiały szkoleniowe	4,9	4,8
Kompetencje kadry trenerskiej	5,0	4,9
Przydatność szkoleń	4,9	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów sprawozdawczych

Jak wynika z przedstawionych informacji we wszystkich ocenianych kategoriach mających bezpośredni wpływ na jakość szkoleń, średnia ocen oscyluje wokół 4,8-5,0, co oznacza, że w warstwie merytorycznej szkolenia zostały zaprojektowane prawidłowo, zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami ich uczestników.

CAM LUBLIN

Centrum Arbitrażu i Mediacji w Lublinie zrealizowało w ramach projektu jedno szkolenie dla mediatorów oraz 5 szkoleń dla przedsiębiorców i przedstawicieli środowisk prawniczych zajmujących się rozwiązywaniem konfliktów, a także dla pracowników administracji publicznej.

W szkoleniach wzięło udział 115 osób (odpowiednio 15+100). Oceny szkolenia dokonywano poprzez wypełnienie ankiety ewaluacyjnej, w podziale na kategorie, dotyczące: programu szkolenia, kompetencji prowadzących, materiałów szkoleniowych i organizacji szkoleń. Podobnie jak w CAM Białystok uczestnicy dokonywali ocen na pięciostopniowej skali od 1 (min.) do 5 (max.).

Program szkolenia

Program szkolenia oceniany był pod kątem spełnienia oczekiwań, stopnia realizacji oraz odzwierciedlenia celów szkolenia. Z analizy danych wynika, że 95% badanych mediatorów oraz 88% przedsiębiorców i przedstawicieli środowisk prawniczych oceniło program szkoleń wysoko lub bardzo wysoko.

Wykładowcy/Trenerzy

Trenerów prowadzących szkolenia uczestnicy oceniali pod kątem przygotowania do zajęć i zrozumiałego przekazywania wiedzy. Kompetencje prowadzących zostały ocenione bardzo wysoko przez uczestników obu typów szkoleń - 93% mediatorów i 85% przedsiębiorców i prawników przyznało tu ocenę najwyższą.

Materiały szkoleniowe

Ocena materiałów dydaktycznych dokonywana była w aspekcie przydatności podczas szkoleń i właściwego (jasnego i czytelnego) zredagowania treści. Wyniki analizy są następujące: 92% badanych przedsiębiorców, przedstawicieli środowisk prawniczych zajmujących się rozwiązywaniem konfliktów oraz pracowników administracji bardzo wysoko i wysoko oceniła wartość materiałów szkoleniowych. Jedynie 8% uznało, że otrzymane pomoce dydaktyczne były średniej jakości.

Jeśli chodzi o mediatorów – to ich oceny są bardziej zróżnicowane – wysoko i bardzo wysoko materiały dydaktyczne oceniło 77% ankietowanych, dla 13% okazały się one średniej jakości, a 10% badanych uznało, że są one daleko niewystarczające.

Tabela 5. Ocena szkoleń - CAM Lublin

Kategoria oceny	Szkolenie dla mediatorów	Szkolenia dla przedsiębiorców
Materiały szkoleniowe	4,1	4,5
Kompetencje kadry trenerskiej	4,8	4,9
Przydatność szkoleń	4,4	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów sprawozdawczych

Wyniki oceny świadczą o właściwym zaprojektowaniu szkoleń w ich warstwie merytorycznej - zarówno ocena przydatności szkoleń, jak i materiałów dydaktycznych, czy kompetencji trenerów, wypadła pozytywnie. Średnie z ocen w analizowanych kategoriach oscylują wokół wartości 4,13 - 5,0, nieco słabiej ocenili szkolenia mediatorzy, nadal jednak oceny są wysokie i w żadnym razie nie mogą stanowić powodu do niepokoju o jakość zaoferowanego programu szkoleniowego.

CAM KRAKÓW

W ramach projektu zrealizowano 6 szkoleń: 1- dla mediatorów, 1 - dla administracji publicznej, 2 dla przedstawicieli środowisk prawniczych oraz 2 dla przedsiębiorców. W szkoleniach wzięło udział 125 osób, w tym 16 mediatorów.

Podobnie jak w innych centrach, uczestnicy szkoleń oceniali szkolenia stosując skalę od 1 (min.) do 5 (max.). Szkolenia oceniane były w 2 kategoriach:

- zawartość szkolenia (walory merytoryczne oraz sposób prezentacji - metody przekazu),
- jakość szkolenia (organizacja, program, możliwość aktywnego uczestnictwa, sposób prowadzenia szkolenia).

Średnie ocen w poszczególnych obszarach obrazuje poniższa tabela.

Tabela 6. Ocena szkoleń - CAM Kraków

Kategoria oceny	Podkategoria oceny	Szkolenia dla administracji	Szkolenia dla mediatorów	Szkolenia dla przedsiębiorców	Szkolenia dla środowisk prawniczych
Jakość zawartości szkolenia	Zawartość programu	4,0	4,3	4,8	4,2
	Sposób prezentacji podczas szkolenia	3,8	4,4	4,8	4,6
Jakość szkolenia	Organizacja szkolenia	4,0	4,3	4,9	4,6
	Program szkolenia	3,8	4,4	4,8	4,4
	Możliwość aktywnego uczestnictwa w szkoleniu	3,6	4,9	4,8	4,6
	Sposób prowadzenia szkolenia	3,8	4,4	4,9	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów sprawozdawczych

Jak wynika z powyższych danych najwyżej ocenione zostały szkolenia dedykowane przedsiębiorcom - średnia ocen w każdym ocenianym obszarze waha się pomiędzy 4,8 - 4,9, a więc niezwykle wysoko. Oceny szkoleń dla mediatorów i przedstawicieli środowisk prawniczych były bardziej zróżnicowane, niemniej jednak średnia ocen zawsze była wyższa niż 4,0, co oznacza, że szkolenia można uznać za właściwie przygotowane. Najwyższą średnią uzyskało szkolenie dla mediatorów w obszarze „możliwość aktywnego uczestnictwa”.

Najniższe oceny wystawili uczestnicy spotkania skierowanego do przedstawicieli administracji - we wszystkich kategoriach, poza „zawartością programu”, średnia ocen jest niższa niż 3,9. Nie stanowi to większego powodu do niepokoju, bowiem w dalszym ciągu ocena jest, według zastosowanej skali, dość dobra, niemniej jednak warto było rozpoznać, jakie uwagi na temat szkolenia formułowane były przez jego uczestników²⁷.

CAM KATOWICE

W ramach projektu ośrodek przeszkolił 136 osób, w tym 30 mediatorów. Uczestnicy szkoleń dokonywali oceny poszczególnych obszarów, odpowiadając na pytania według następującego klucza: zdecydowanie tak, tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie. W kwestionariuszu dokonywano oceny w kilku obszarach, spośród

²⁷ Wykonawca badania otrzymał jedynie wyniki zbiorczej oceny poszczególnych szkoleń, w związku z tym nie jest w stanie ocenić, jakie szczegółowe aspekty szkolenia zaważyły na jego wynikach.

których najbardziej istotna była ocena przydatności wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkolenia, ocena pracy trenera oraz ocena jakości materiałów szkoleniowych.

Z ankiet wynika, że wszystkim ocenianym obszarom przypisano niezwykle wysokie oceny - 99% uczestników na wszystkie pytania udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”. Nikt z uczestników szkoleń nie ocenił negatywnie żadnego elementu szkolenia.

Przekładając opisową ocenę na skalę numeryczną, gdzie: "zdecydowanie tak" oznacza 5, "tak" – 4, "raczej tak" – 3, "raczej nie" – 2 i "zdecydowanie nie" – 1, średnia ocen we wszystkich obszarach wynosi 4,99.

Powyższe wyniki świadczą o niezwykle wysokiej jakości przygotowanych przez CAM w Katowicach szkoleń.

CAM POZNAŃ

Wielkopolskie CAM zrealizowało w ramach projektu 3 szkolenia dla mediatorów, 7 szkoleń dla przedsiębiorców i 1 dla przedstawicieli środowisk prawniczych - sędziów. Łącznie przeszkolono 35 mediatorów, 24 sędziów oraz 143 przedsiębiorców.

Uczestnicy szkoleń dokonywali oceny w oparciu o skalę od 0 (min.) do 5 (max.). Oceny dokonywane były w podziale na obszary obejmujące²⁸:

- program szkolenia – w tym oceniano przekazywanie nowej wiedzy, naukę nowych umiejętności i zastosowane metody szkoleniowe,
- stopień przydatności - stopień zainteresowania, przydatność, praktyczność,
- prelegenci – w zakresie wiedzy merytorycznej i praktycznej, przygotowania do prowadzonych zajęć, umiejętność przekazania treści, stopnia realizacji programu.

Najwyżej ocenione zostały szkolenia dla przedsiębiorców, na drugim miejscu uplasowały się szkolenia dla mediatorów, natomiast najniższe oceny wystawili uczestnicy szkolenia dedykowanego sędziom (średnia ocen 4,5).

Tabela 7. Ocena szkoleń - CAM Poznań

Kategoria oceny	Szkolenie dla mediatorów	Szkolenia dla przedsiębiorców	Szkolenia dla sędziów
Materiały szkoleniowe	4,6	4,7	4,5
Kompetencje kadry trenerskiej	4,6	4,7	4,4
Przydatność szkoleń	4,8	4,7	4,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów sprawozdawczych

²⁸ Wyniki analiz przedstawiamy dla ankiet ewaluacyjnych 144 osób (uczestników szkoleń) – nie uwzględniono 3 szkoleń przeprowadzonych przez CAM w Poznaniu w listopadzie 2015 r.

Opierając się na tych wynikach, uznać można, że szkolenia organizowane przez Wielkopolskie Centrum Arbitrażu i Mediacji zostały zaprojektowane właściwie, wyniki ewaluacji uprawniają do stwierdzenia wysokiej jakości zaoferowanych w projekcie szkoleń.

CAM WARSZAWA

Mazowieckie Centrum Arbitrażu i Mediacji zrealizowało w ramach projektu 10 szkoleń – w tym: 4 szkolenia dla mediatorów, 4 szkolenia dla przedstawicieli środowisk prawniczych oraz 2 szkolenia dla przedsiębiorców. Łącznie w szkoleniach uczestniczyło 175 osób, w tym 55 mediatorów, 40 przedsiębiorców oraz 80 przedstawicieli środowisk prawniczych. Ankiety z oceny szkoleń zostały wypełnione przez 149 osób. W ankiecie ewaluacyjnej uczestnicy dokonywali ocen w zakresie przydatności w pracy zawodowej, wartości merytorycznej, sposobu prowadzenia szkoleń oraz jakości materiałów szkoleniowych. Obszary te oceniano według następującej skali: niedostatecznie, miernie, dostatecznie, dobrze, bardzo dobrze, celująco (skala 1-6, zatem odmiennie niż w pozostałych ośrodkach).

Przydatność w pracy zawodowej

Przydatność szkoleń w pracy zawodowej została oceniona przez uczestników wszystkich szkoleń pozytywnie; przeważały oceny bardzo dobre i celujące (5 i 6) - wystawiło je 64% badanych przedstawicieli środowisk prawniczych, 71% przedsiębiorców i 81% ankietowanych uczestników szkoleń dla mediatorów.

Wartość merytoryczna szkoleń

Również warstwa merytoryczna szkoleń została wysoko oceniona. Celująco i bardzo dobrze oceniło wartość merytoryczną szkoleń 94% ankietowanych mediatorów, 88% przedsiębiorców oraz 77% przedstawicieli środowiska prawniczego.

Jakość materiałów szkoleniowych

W przypadku tego ośrodka poddano również ocenie jakość materiałów szkoleniowych. Także w tym aspekcie uczestnicy nie mieli wielu zastrzeżeń – celująco i bardzo dobrze jakość pomocy dydaktycznych oceniło 77% ankietowanych przedstawicieli środowisk prawniczych, 78% przedsiębiorców i 61% mediatorów.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że wszystkie aspekty szkoleń realizowanych przez CAM w Warszawie, zarówno dedykowanych mediatorom, jak i przedsiębiorcom i przedstawicielom środowisk prawniczych zostały wysoko ocenione przez uczestników szkoleń, co obrazują dane w tabeli.

Tabela 8. Ocena szkoleń - CAM Warszawa (skala ocen 1-6)

Kategoria oceny	Szkolenie dla mediatorów	Szkolenia dla przedsiębiorców	Szkolenia dla środowisk prawniczych
Wartość merytoryczna	5,3	5,2	4,9
Przydatność w pracy zawodowej	5,6	5,5	5,2
Jakość materiałów szkoleniowych	4,8	5,2	5,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów sprawozdawczych

Jak wynika z przedstawionych danych, we wszystkich ocenianych kategoriach, mających wpływ na jakość szkoleń, średnia ocen oscyluje wokół 4,8-5,5, co oznacza, że w warstwie merytorycznej szkolenia zostały zaprojektowane prawidłowo, zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami ich uczestników.

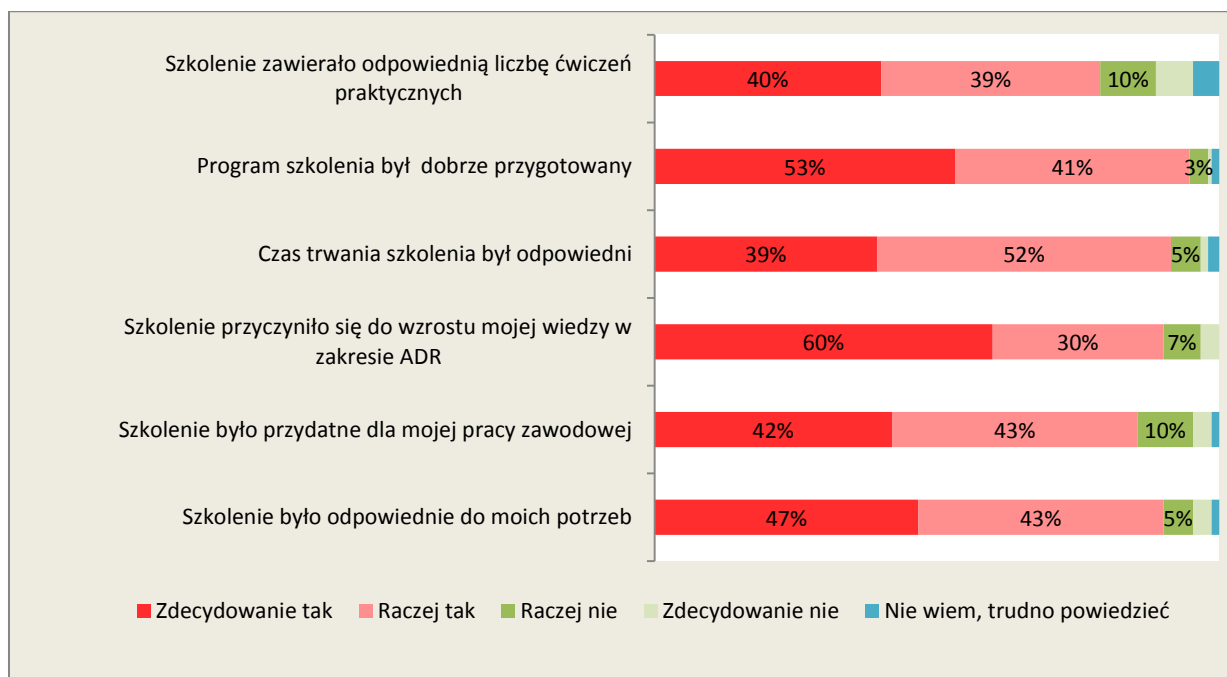
Jak zaznaczyliśmy na wstępie, porównanie wyników ewaluacji szkoleń organizowanych przez poszczególne Centra Arbitrażu i Mediacji nie jest możliwe z uwagi na zastosowane w ankietach różnych skal pomiaru, zakresu oceny, jak i zakresu otrzymanych informacji. Niemniej jednak, w wyniku dokonanej analizy można stwierdzić z całą pewnością, że szkolenia organizowane w ramach projektu wyróżniała wysoka jakość we wszystkich obszarach poddanych ocenie. Uzasadnia to stanowisko stwierdzające, że komponent szkoleniowy projektu był jego bardzo mocną stroną.

5.4.2 Ocena szkoleń na podstawie badania ilościowego

Oceny uzyskane od uczestników szkoleń w ramach badania ilościowego (CAWI / CATI) potwierdzają wysoką ocenę jakości i użyteczności szkoleń. W przypadku każdej z miar, ocena szkoleń wypada bardzo satysfakcjonująco. Tym samym, potwierdzają się wysokie oceny, wynikające z ankiet szkoleniowych.

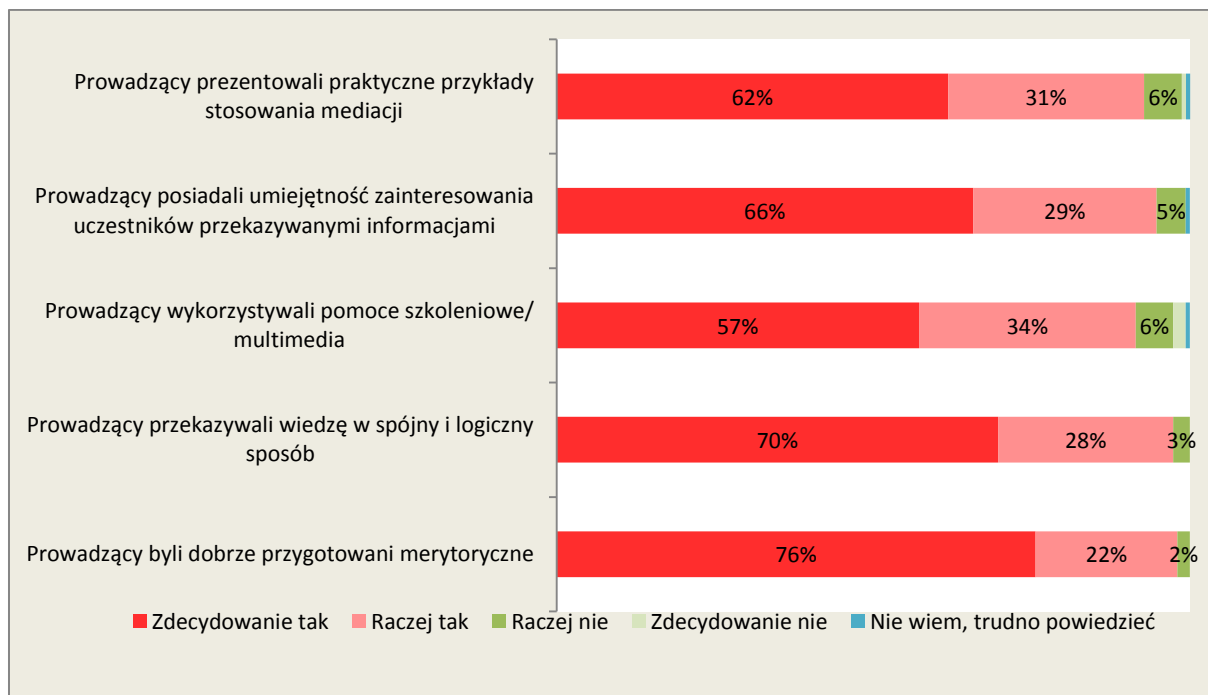
Z danych zaprezentowanych na kolejnych trzech rysunkach na szczególną uwagę zasługuje bardzo wysoka ocena przydatności szkoleń, jako zapewniających przyrost wiedzy uczestników w zakresie alternatywnych form rozwiązywania konfliktów (rys. 7, 60% wskazań "Zdecydowanie tak" i 30% "Raczej tak"). Można wnioskować, że w dużej mierze było to spowodowane dobrze przygotowanym programem szkolenia (to kolejny wymiar cieszący się bardzo pozytywną oceną badanych). Na uwagę zasługują również bardzo wysokie oceny, dotyczące sposobu prowadzenia szkolenia (rys. 8). Chodzi tu o różne aspekty metodyki szkoleniowej, takie jak: przygotowanie prowadzących, sposób przekazywania wiedzy, wykorzystanie multimediów, wywoływanie zainteresowania szkolonych, odwoływanie się do praktyki - w przypadku każdego z tych elementów również zdecydowanie dominują oceny pozytywne, najbardziej w zakresie oceny przygotowania merytorycznego prowadzących szkolenia oraz sposób (logiczny, spójny) przekazywania przez nich wiedzy. Wreszcie (rys. 9), pozytywna ocena artykułowana była także w odniesieniu do jakości materiałów szkoleniowych.

Rysunek 7. Ogólna ocena szkoleń w projekcie

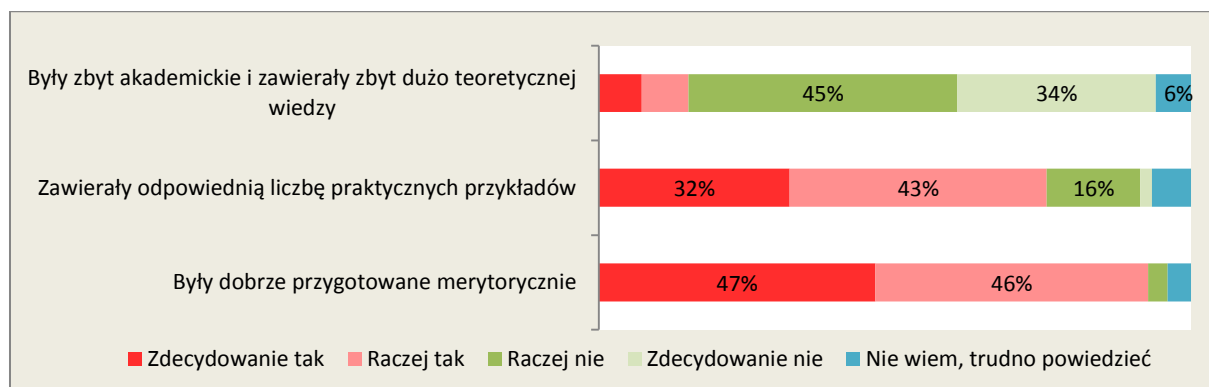


Źródło: CAWI (uczestnicy szkoleń w projekcie CAM), n=152

Rysunek 8. Ocena sposobu prowadzenia szkoleń w projekcie



Źródło: CAWI (uczestnicy szkoleń w projekcie CAM), n=152

Rysunek 9. Ocena materiałów szkoleniowych

Źródło: CAWI (uczestnicy szkoleń w projekcie CAM), n=152

Uczestnicy szkoleń poproszeni zostali także o wskazanie tych części (zagadnień) szkoleń, które oceniają za najbardziej użyteczne. Respondenci najczęściej wskazywali na "aspekty praktyczne" poruszane w toku szkoleń (40% wskazań) oraz omówienie "zakresu, przebiegu i etapów" procesu mediacyjnego. Z dość oczywistych powodów ten pierwszy element szkoleń wskazywany był ponad dwukrotnie częściej przez uczestników szkoleń czterodniowych (byli to bowiem mediatorzy praktycy oraz osoby zainteresowane świadczeniem usług mediacyjnych). Warto tu również dodać, że 2/3 respondentów nie wskazało na żadne zagadnienia, których ich zdaniem zabrakło w programie szkolenia. Pozostali natomiast, wskazując na ewentualne modyfikacje podkreślali potrzebę jeszcze silniejszego uwzględnienia kwestii praktycznych oraz położenia nacisku na problematykę mediacji gospodarczej.

Uwzględniając przedstawione powyżej wyniki oceny komponentu szkoleniowego projektu (zarówno płynące z ankiet oceny szkolenia, jak i badania ilościowego) za całkowicie uprawniony uznajemy wniosek wskazujący na bardzo wysoką ocenę jakości zrealizowanych w projekcie szkoleń. Bezsprzecznie, komponent szkoleniowy stanowił bardzo mocną stronę projektu CAM.

5.5 Publikacje tematyczne

Działania projektowe obejmowały przygotowanie i udostępnienie (w różnych formach - drukowanej lub elektronicznej) rozmaitych publikacji na temat Projektu, w tym funkcjonowania Centrów Arbitrażu i Mediacji oraz - szerzej - istoty oraz stosowania alternatywnych form rozwiązywania konfliktów w działalności gospodarczej.

Łączny zasób wypracowanych źródeł, zarówno przez lidera, jak i (głównie) partnerów projektu, jest bardzo bogaty. Są to źródła o zróżnicowanym charakterze - zarówno popularyzującym mediacje gospodarcze, promocyjnym (w mniejszości), jak i fachowym / specjalistycznym (np. wzory umów, regulaminy działania jednostek

oferujących usługi mediacji, artykuły tematyczne / problemowe, poradniki, specjalistyczne pozycje książkowe²⁹).

Źródła dostępne za pośrednictwem portalu internetowego (www.caim.gov.pl) obejmują blisko 100 pozycji - służą jako instrumenty rozwijające świadomość istnienia alternatywnych sposobów rozwiązywania sporów gospodarczych, jak i kompendium wiedzy specjalistycznej, przydatne dla fachowców zajmujących się pomocą w pozasądowym rozwiązywaniu sporów, jak i osób zainteresowanych świadczeniem usług mediacji.

5.6 Komponent informacyjno-promocyjny

W projekcie zaplanowano szereg działań składających się na komponent informacyjno-promocyjny. Uwzględnienie tego obszaru w architekturze działań projektowych, realizowanych zarówno przez lidera, jak i partnerów Projektu, należy uznać za całkowicie uzasadnione, wynikające z identyfikowanego problemu niskiej świadomości istnienia i możliwości wykorzystywania alternatywnych metod rozwiązywania konfliktów gospodarczych³⁰.

W komponencie informacyjno-promocyjnym projektu przewidziano:

- uruchomienie portalu internetowego³¹ na temat Centrów Arbitrażu i Mediacji (projektu oraz - szerzej - alternatywnych form rozwiązywania konfliktów związanych z działalnością gospodarczą),
- przeprowadzenie ogólnopolskiej kampanii informacyjno-promocyjnej w mediach (telewizja, prasa, Internet),
- realizację kampanii informacyjno-promocyjnych na szczeblu regionalnym przez partnerów projektu (reklamy / ogłoszenia w prasie lokalnej, radio oraz mediach elektronicznych),
- regionalne konferencje organizowane przez partnerów projektu,
- opracowanie i dystrybucję broszur informacyjnych na temat alternatywnych form rozwiązywania sporów oraz o funkcjonowaniu utworzonych w projekcie Centrów Arbitrażu i Mediacji,

²⁹ Przykładowo, specjalistyczna publikacja pt. "Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka - teoria - perspektywy" (red. nauk. A. Torbus), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2015.

³⁰ Potwierdzeniem trafności tej wiązki działań projektowych jest jedna z konkluzji, opublikowanego już w trakcie funkcjonowania projektu, raportu (A. Rudolf et al.) "Diagnoza stanu stosowania mediacji /.../", op. cit (s. 7, 41-43), w którym stwierdza się, że "Niski poziom świadomości społecznej w zakresie mediacji, niedostateczna ilość dotychczasowych działań informacyjno-promocyjnych, rozproszone źródła informacji to bariery upowszechniania mediacji dotyczące ogółu społeczeństwa i przedsiębiorców /.../ zaleca się długotrwałe i ciągłe prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych z wykorzystaniem narzędzi dostosowanych do poszczególnych typów odbiorców (ogół społeczeństwa, przedsiębiorcy - z rozróżnieniem na małe i większe podmioty; stron konfliktu - osoby, które już zetknęły się z wymiarem sprawiedliwości".

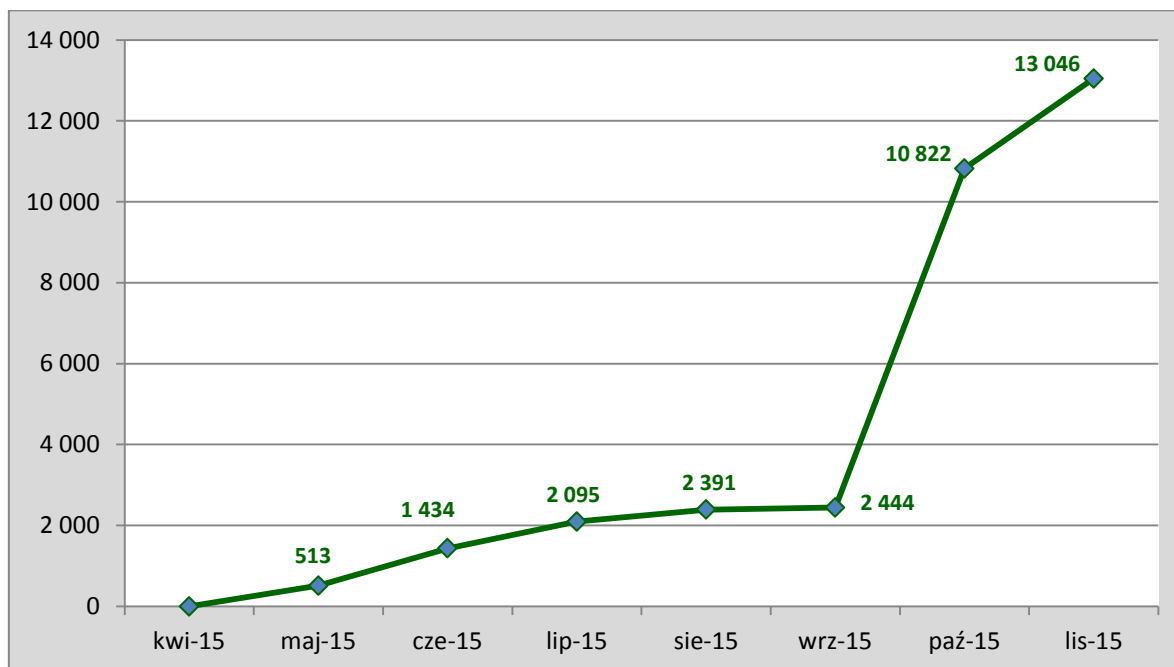
³¹ Dostępnego od kwietnia 2015 r. pod adresami: www.caim.gov.pl, www.caim.org.pl oraz www.mediacyjegospodarcze.gov.pl

- Uczestnictwo w krajowych targach z różnych branż,
- przygotowanie i dystrybucję do potencjalnych interesariuszy alternatywnych form rozwiązywania konfliktów (głównie przedsiębiorcy) dedykowanej, elektronicznej informacji na temat projektu CAM,
- przeprowadzenie (na szczeblu centralnym) cyklu imprez o charakterze promocyjno-edukacyjnym pn. "Dzień bez konfliktu", w tym m.in. konferencji prasowej i seminarium z udziałem ekspertów krajowych i zagranicznych na temat najnowszych trendów i korzyści wynikających ze stosowania polubownych metod rozwiązywania konfliktów gospodarczych, oraz
- przeprowadzenie konferencji zamykającej projekt - podsumowanie działań i prezentacja osiągnięć partnerów projektu³².

Wszystkie ww. działania zostały zrealizowane.

Z punktu widzenia trwałości rezultatów projektu, szczególnego podkreślenia wymaga uruchomienie (i funkcjonowanie) portalu internetowego CAM. Utrzymanie tego portalu zapewni ciągłą dostępność informacji oraz możliwość bieżącego poszerzania wiedzy na temat alternatywnych form rozwiązywania konfliktów - w tym kontekście istotne jest zapewnienie utrzymania portalu, w tym zapewnienie jego aktualizacji (jako jedno z zadań w okresie trwałości rezultatów projektu, które powinno być realizowane przez dotychczasowych beneficjentów Projektu).

Rysunek 10. Liczba sesji na portalu Centra Arbitrażu i Mediacji

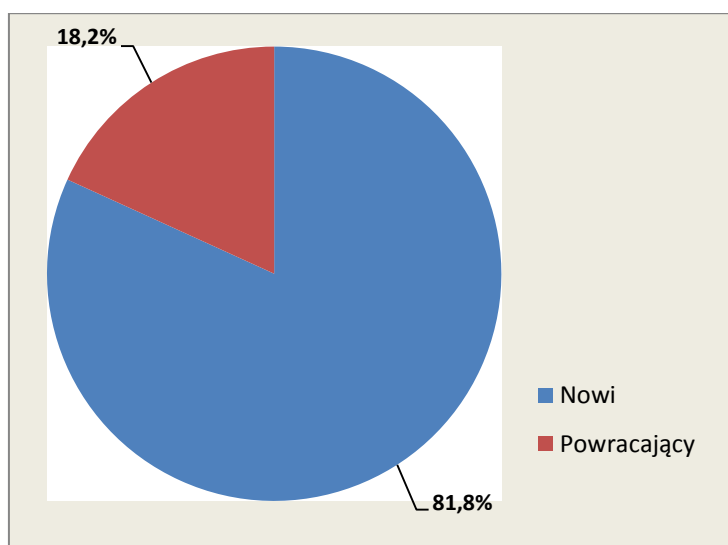


Źródło: opracowanie na podstawie statystyki ruchu na portalu CAM, na dzień 30.11.2015 r. (wg Google Analytics)

³² Konferencja zamykająca projekt CAM, Warszawa, 27.11.2015 r.

Jeśli chodzi o liczbę użytkowników portalu, to na koniec listopada wyniosła ona 10 555 (przekroczono założony początkowo wskaźnik w wysokości 10 000 użytkowników). W początkowym okresie funkcjonowania portalu liczba jego użytkowników była umiarkowana, ale z czasem rosła. W maju wyniosła 506 użytkowników, a w czerwcu 884. Natomiast największą liczbę użytkowników odnotowano w październiku - wyniosła 6 974. W listopadzie (miesiącu zakończenia projektu) liczba użytkowników osiągnęła poziom 1 346. W łącznej liczbie użytkowników, udział "użytkowników powracających" wyniósł nieco ponad 18%.

Rysunek 11. Użytkownicy portalu Centra Arbitrażu i Mediacji



Źródło: opracowanie na podstawie statystyki ruchu na portalu CAM, na dzień 30.11.2015 r. (wg Google Analytics)

Portal stanowi miejsce prezentujące projekt oraz udostępniające bogate informacje na temat mediacji, studia przypadku, publikacje, wzory umów (zawierające klauzule mediacyjne), a także materiały promocyjne. W ramach portalu dostępne są strony poszczególnych CAM (partnerów projektu). Oferowane na portalu zasoby (w tym na podstronach poszczególnych CAM) umożliwiają dogłębne, bliższe zapoznanie się z ofertą mediacyjną oraz istotą tego instrumentu rozwiązywania sporów.

Zawartość komponentu informacyjno-promocyjnego uznać należy za bogatą i trafną (zarówno co do meritum, jak i zastosowanych form przekazu), prawidłowo adresującą problem niskiej znajomości zagadnienia, a w konsekwencji przyczyniającą się do rozpowszechnienia i wzrostu świadomości potencjalnych użytkowników alternatywnych form rozwiązywania sporów gospodarczych.

W ramach projektu wykonano badanie efektywności kluczowego elementu komponentu informacyjno-promocyjnego tj. ogólnopolskiej kampanii promocyjnej

przeprowadzonej w telewizji, radio i Internecie w październiku 2015 r. ("Spory rozwiązuj siłą, siłą mediacji")³³.

Wyniki przeprowadzonej oceny wskazują, że przekaz kampanii promocyjnej spowodował wzrost świadomości istnienia polubownych form rozwiązywania konfliktów oraz gotowości do korzystania z nich ("przed" 87% i "po" 90%). Znajomość samej kampanii zadeklarowało dwie trzecie badanych, głównie poprzez kontakt ze spotami reklamowymi emitowanymi w TV. Oceniono, że spoty reklamowe miały wysoką skuteczność perswazyjną:

- wywołującą zastanowienie, czy w przypadku sporu nie warto skorzystać z usług Centrów Arbitrażu i Mediacji (67% opinii), a ponadto
- dostarczyły interesujących i wartościowych informacji na temat sposobów rozwiązywania konfliktów gospodarczych (69% opinii), oraz
- skłoniły blisko 2/5 badanych do poszukiwania dodatkowych informacji na temat problematyki związanej z rozwiązywaniem sporów (38% wskazań)³⁴.

Ostatecznie autorzy oceny efektywności kampanii skonkludowali, że uzyskane wyniki oceny uzasadniają uznanie kampanii za bardzo skuteczną, zarówno na poziomie zauważalności, jak i perswazyjności przekazu.

6. Podsumowanie

6.1 Odpowiedzi na pytania badawcze

Lp.	Pytanie badawcze	Odpowiedź
1.	Czy i w jakim stopniu cele projektu (główny i szczegółowe) zostały osiągnięte?	Cele projektu pilotażowego CAM zostały zrealizowane. Stopień realizacji celów jest satysfakcjonujący. Kluczowy wskaźnik (celu głównego - liczba wszczętych postępowań mediacyjnych) został przekroczony o 27% (378 postępowań wobec 297 zaplanowanych). Realizacja wskaźników celów szczegółowych również przekroczyła zakładane poziomy, z wyjątkiem jednego ze wskaźników trzeciego celu szczegółowego,

³³ "Badanie efektywności kampanii społecznej <Spory rozwiązuj siłą, siłą mediacji>", Fabryka Komunikacji Społecznej, październik 2015 r. Celem badania było sprawdzenie, czy: (i) kampania przyczyniła się do podniesienia wiedzy na temat polubownych metod rozwiązywania sporów, (ii) czy przekaz kampanii promocyjnej spowodował jakąkolwiek zmianę postaw lub świadomości na temat polubownych metod rozwiązywania sporów oraz (iii) czy treść i forma przekazu zostały dobrze dobrane. Ocenę oparto na wynikach badania jakościowego (w tym przypadku źródłem informacji było 7 indywidualnych wywiadów pogłębionych) i ilościowego. Próby w badaniu ilościowym wyniosły: pomiar "przed" n=394 osoby i "po" n=305 osób (próby celowe osób w wieku od 20 lat, prowadzących własną działalność gospodarczą - mikroprzedsiębiorcy zatrudniający do 10 osób). Pomiary przeprowadzono w dniach 1-7 października 2015 r.

³⁴ Z odpowiedzi na inne pytanie ewaluacyjne wynika, że 55% badanych poszukiwała informacji na portalu CAM (a tylko 9% w źródłach drukowanych - np. w prasie).

Lp.	Pytanie badacze	Odpowiedź
		określającego "liczbę broszur informacyjnych na temat Projektu dostarczonych do interesariuszy" ³⁵ (pozostałe dwa wskaźniki tego celu zostały przekroczone, a pośród nich jeden wielokrotnie). Podsumowując, uznajemy, że realizacja Projektu przyczyniła się do wzrostu dostępności usług mediacji oraz podniesienia świadomości istnienia / możliwości wykorzystywania alternatywnych form rozwiązywania konfliktów gospodarczych.
2.	Jakie czynniki sprzyjały, a jakie występowały bariery związane z osiągnięciem celów?	Realizacji projektu sprzyjało z całą pewnością duże zaangażowanie personelu lidera i partnerów projektu, a także współpracujących z nimi mediatorów. Korzystną rolę odegrały również dobre kontakty partnerów projektu w regionach, a w przypadku CAM ulokowanych w ramach organizacji przedsiębiorców ich dobre kontakty z tym środowiskiem. Barierą był z całą pewnością stosunkowo ograniczony okres realizacji projektu, a także trudności z promocją samej idei mediacji oraz relatywnie późne uruchomienie centralnej kampanii promocyjnej. Pewnym ograniczeniem był także fakt, że tylko część partnerów projektu miała wcześniejsze doświadczenia w działalności mediacyjnej.
3.	Czy i w jakim stopniu budowa Centrów Arbitrażu i Mediacji ułatwiła dostęp do alternatywnych metod rozwiązywania sporów?	Uruchomienie CAM zwiększyło dostępność stosowania alternatywnych form rozwiązywania konfliktów. Zdecydowało o tym utworzenie ośrodków, następnie ich działalność. W toku realizacji projektu podjęto 378 postępowań mediacyjnych. Opierając się na wynikach badania ilościowego CAWI / CATI (stanowiska grupy respondentów, obejmujące: prowadzących mediacje, przedsiębiorców, a także zlecających mediacje sędziów), szacować można, że ok. 1/3 tych postępowań stanowi efekt wywołany bezpośrednio przez projekt.
4.	Jakie korzyści odniosły osoby korzystające z usług Centrów Arbitrażu i Mediacji? Czy udało się przyspieszyć rozwiązanie sporu gospodarczego?	Niestety, brak jest dostępnych statystyk, dotyczących wyników mediacji prowadzonych w ramach Projektu. Ponieważ jednak cytowane wcześniej opracowania wskazują, że przeciętnie postępowania mediacyjne zasadniczo skracają czas rozstrzygania sporów gospodarczych i obniżają ich koszty, zatem można przyjąć, że z podobną sytuacją mieliśmy do czynienia w przypadku sporów poddanych mediacji w ramach projektu. Pośród innych korzyści należy wskazać na wynikające z realizacji komponentu szkoleniowego, który dał możliwość podniesienia wiedzy przez specjalistów - praktyków, a także przyczynił się do upowszechnienia mediacji, jako skutecznej formy rozwiązywania konfliktów gospodarczych (zob. również odpowiedź na

³⁵ Nie dostarczenie wszystkich zaplanowanych broszur wynikało z zarezerwowania części z nich do wykorzystania (promocji mediacji i CAM) w okresie trwałości projektu. Decyzję taką uznajemy za uzasadnioną.

Lp.	Pytanie badacze	Odpowiedź
		pytanie 6).
5.	Czy przeprowadzone działania promocyjne projektu przyczyniły się do podniesienia świadomości o ADR?	Przegląd ocen / badań efektów projektu upoważnia do sformułowania wniosku, że przeprowadzone w projekcie działania informacyjno-promocyjne spowodowały wzrost świadomości na temat istnienia polubownych form rozwiązywania konfliktów. Odpowiedź tą formułujemy odwołując się do wyników oceny efektywności ogólnopolskiej kampanii promocyjnej zrealizowanej w projekcie - uznajemy je za miarodajne.
6.	Czy przeprowadzone działania edukacyjne przyczyniły się do podniesienia poziomu wiedzy o ADR?	Komponent szkoleniowy (edukacyjny) projektu CAM przyczynił się do podniesienia poziomu wiedzy o alternatywnych formach rozwiązywania konfliktów gospodarczych, zarówno wśród praktyków (mediatorów lub kandydatów na mediatorów), przedsiębiorców, jak i innych grup interesariuszy. Należy podkreślić, że respondenci badania ilościowego CAWI / CATI uwypuklili trzy kluczowe korzyści, wynikające z realizacji projektu - są to: (i) wzrost świadomości na temat alternatywnych form rozwiązywania sporów gospodarczych (59% wskazań), (ii) wzrost wiedzy w tym zakresie (49% wskazań) oraz (iii) wzrost zainteresowania polubownymi formami rozwiązywaniem sporów (42% wskazań).
7.	Jak uczestnicy szkoleń oceniają jakość tych szkoleń i materiałów szkoleniowych?	Ocena jakości komponentu szkoleniowego projektu jest bardzo wysoka. Potwierdzają to zarówno wyniki ankiet z oceny szkoleń (wypełniane przez uczestników po szkoleniach), jak i oceny artykułowane w ramach badania ilościowego. W przypadku obu tych źródeł zdecydowanie dominują oceny bardzo dobre. Uczestnicy szkoleń podkreślali wysoką użyteczność szkoleń, profesjonalizm prowadzących, zwracali uwagę na odpowiednie (interesujące) formy przekazywania wiedzy, odwołania do praktyki. Zastrzeżeń nie budziła również jakość materiałów dydaktycznych.
8.	Czy działania realizowane w ramach projektu powinny być realizowane w przyszłości?	Działania realizowane w ramach projektu powinny być bezwzględnie kontynuowane, w celu upowszechnienia mediacji gospodarczych, jako szybszego i tańszego sposobu rozwiązywania sporów. W tym kontekście warto rozważyć kontynuację pewnych działań na poziomie centralnym (kampania promocyjno-informacyjna) i regionalnym (tworzenie kolejnych CAM, podstawowe wsparcie dla CAM utworzonych w ramach projektu, a także wsparcie w tworzeniu nowych CAM w regionach, w których dotąd one nie funkcjonowały). Warto też obserwować, jaki wpływ na większą popularność mediacji będą mieć zmiany w kodeksie postępowania cywilnego i prawie o ustroju sądów powszechnych, wchodzące w życie od 1 stycznia 2016.
9.	Jakich merytorycznych działań projektowych (lub elementów w ramach działań już zrealizowanych)	Badanie wskazuje, że w przyszłości w ramach tego typu projektów należałoby może położyć nieco większy nacisk na współpracę i wymianę informacji pomiędzy

Lp.	Pytanie badacze	Odpowiedź
	zabrakło, a w związku z tym, jakie powinny być dalsze kierunki doskonalenia pracy i dostępności Centrów Arbitrażu i Mediacji?	poszczególnymi partnerami. Zasadne byłoby też, w miarę możliwości, większe powiązanie działalności CAM z działaniami Ministerstwa Sprawiedliwości, także w celu pozyskiwania i analizy odpowiednich statystyk, dotyczących mediacji, wskazując na skuteczność tej procedury. Warto też przemyśleć relacje działań mediacyjnych z sądami arbitrażowymi i zmianę nazwy na Centra Mediacji (w projekcie nie była uwzględniona problematyka arbitrażu - od początku zresztą intencją autorów projektu była mediacja).

6.2 Wnioski i rekomendacje

Projekt systemowy "Centra Arbitrażu i Mediacji – projekt pilotażowy" można uznać za bardzo udane i godne kontynuacji przedsięwzięcie, mające na celu upowszechnienie formy rozwiązywania sporów gospodarczych, jaką jest mediacja. Autorzy ewaluacji sądzą, że w miarę pojawiających się możliwości, w ramach dalszych działań wspierających należałoby co najmniej:

- 1) Zapewnić ograniczoną kontynuację wsparcia podmiotom pełniącym rolę CAM (utworzonych w ramach projektu pilotażowego), uzależnioną jednak od ich aktywności (związaną z liczbą przeprowadzanych postępowań mediacyjnych), a także okresową wymianę informacji między ich personelem i współpracującymi mediatorami w formie warsztatów i/lub konferencji.
- 2) Kontynuować, być może (najlepiej) we współpracy z Ministerstwem Sprawiedliwości, odpowiednie działania promocyjne i informacyjne, upowszechniające zastosowanie mediacji, w szczególności wśród sędziów i pełnomocników prawnych firm, kładąc jednocześnie nacisk na rolę wchodzących w życie od 1 stycznia 2016 roku zmian ustawowych.
- 3) Podjąć działania – w miarę dostępnych środków – zmierzające do utworzenia kolejnych centrów w regionach, w których dotąd nie istniały, idealnie w oparciu o organizacje, które prowadziły już działania w sferze mediacji (odwołując się do doświadczeń z projektu pilotażowego, wsparcie dla nowych jednostek powinno być silnie powiązane z liczbą realizowanych postępowań mediacyjnych).
- 4) W przypadku dalszego pełnienia przez Ministerstwo Gospodarki (obecnie Ministerstwo Rozwoju) roli lidera projektu, dokonać zmiany relacji pomiędzy partnerami, w celu przypisania większych kompetencji i uprawnień liderowi lub – alternatywnie – zrezygnować z realizacji tego typu działań w formie projektu partnerskiego.

- 5) Starać się konfigurować podobne projekty w taki sposób, aby część działań realizowana była wyłącznie na szczeblu lidera. Chodzi tu o działania o charakterze ogólnym, których efekty w równym stopniu dotyczą wszystkich partnerów. Wskazać tu można np. na: organizację wizyt studyjnych, czy też ustalanie ramowych programów szkoleń ogólnych. Nie należy przy tym wykluczać ustanowienia wspólnego mechanizmu konsultacyjnego, którego ustalenia uszczegółowiłyby projektowe formy wsparcia.
- 6) Należy ujednolicić narzędzia ewaluacji niektórych działań projektowych realizowanych przez partnerów. Chodzi tu głównie o ewaluację komponentu edukacyjnego (jednolity sposób oceny szkoleń). Rozwiązanie to ułatwi badanie (porównywanie) szkoleń, realizowanych w sposób zdecentralizowany przez poszczególnych partnerów projektu.

Źródła

- M. Filus, K. Partyka "Przedsiębiorcy wobec pozasądowych form rozstrzygania sporów gospodarczych", raport z badania, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, luty 2013.
- S. Pieckowski "Mediacja w sprawach gospodarczych", Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2012.
- A. Rudolf et al. "Diagnoza stanu stosowania mediacji oraz przyczyn zbyt niskiej w stosunku do oczekiwanej popularności mediacji", Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2015 r.
- M. J. Skrodzka "Podstawowe dane statystyczne w Polsce i na świecie związane z wykorzystaniem postępowania mediacyjnego w sprawach gospodarczych", Białystok 2014.
- "Mediacja w sprawach gospodarczych. Praktyka - teoria - perspektywy", red. nauk. A. Torbus, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2015.
- "Zielona księga Komisji Europejskiej o alternatywnych metodach rozwiązywania sporów w prawie cywilnym i handlowym", 2002 r.
- "Koszt rozwiązywania sporów gospodarczych przez sąd, arbitraż i w trybie mediacji, obejmujący wszystkie kraje Unii (bez Danii)", raport Centrum ADR w Rzymie, 2010.
- "The Cost of Non ADR – Surveying and Showing the Actual Costs of Intra-Community Commercial Litigation", 2010.
- "Raport z realizacji ogólnopolskiej kampanii informacyjno-promocyjnej projektu pn. Centra Arbitrażu i Mediacji", Fabryka Komunikacji Społecznej dla Ministerstwa Gospodarki, Warszawa, październik 2015.
- Wniosek o dofinansowanie projektu "Centra Arbitrażu i Mediacji - projekt pilotażowy".
- Dokumentacja sprawozdawcza z realizacji projektu "Centra Arbitrażu i Mediacji - projekt pilotażowy", w tym raporty z postępu rzeczowego oraz baza danych uczestników komponentu szkoleniowego projektu.
- Materiały dla uczestników konferencji zamykającej projekt "Centra Arbitrażu i Mediacji - projekt pilotażowy", Warszawa, 27.11.2015 r.
- Informacje z portalu internetowego:
 - www.caim.gov.pl / www.mediacyjegospodarcze.gov.pl
- Akty prawne:
 - Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz. U. z 2014 r. poz. 101, z późn. zm.).
 - Ustawa z dnia 13 października 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów (Dz. U. z 2015 r., poz. 1595).
 - Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o zmianie ustawy Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2005, Nr 172, poz. 1438).

Załącznik (narzędzie badawcze CAWI / CATI)

WSTĘP

Szanowni Państwo,

Niniejsze badanie kwestionariuszowe jest częścią zleconego przez Ministerstwa Gospodarki badania ewaluacyjnego prowadzonego przez firmę Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o.o., dotyczącego oceny efektów projektu systemowego pn Centra Arbitrażu i Mediacji – projekt pilotażowy”, realizowanego przez Ministerstwo Gospodarki. Celem badania jest m.in. ocena projektu i wypracowanie rekomendacji, co do realizacji podobnych przedsięwzięć w przyszłości

Według dostępnych nam informacji, uczestniczyli Państwo w szkoleniach organizowanych przez Centra Arbitrażu i Mediacji, dalej zwane CAM. W związku z tym zwracamy się do Państwa z prośbą o wypełnienie poniższego kwestionariusza internetowego. Kwestionariusz dotyczy oceny szkoleń w których Państwo uczestniczyliście, a także innych działań związanych z propagowaniem mediacji, jak pozasądowej metody rozwiązywania sporów.

Wyniki badania kwestionariuszowego będą w raportach prezentowane wyłącznie w postaci zbiorczych zestawień statystycznych, **indywidualne odpowiedzi nie będą ujawniane nikomu**. Udzielenie odpowiedzi polega na zaznaczeniu właściwej odpowiedzi lub wpisaniu odpowiednich danych w przeznaczonym na to polu.

Prosimy o wypełnienie kwestionariusza **w terminie do** W razie pytań dotyczących ankiety prosimy o kontakt z Wypełnianie kwestionariusza można przerwać, aby powrócić do niego później, jeśli zachodzi taka potrzeba.

Prosimy o zaznaczenie, jakie środowisko Pan/i reprezentuje

- a. mediator lub kandydat na mediatora, **_(z bazy tylko dla uczestników szkoleń 4-dniowych)**
- b. przedsiębiorca
- c. przedstawiciel środowisk prawniczych (radca prawny, adwokat, pełnomocnik firmy),
- d. przedstawiciel środowisk prawniczych (sędzia),
- e. przedstawiciel administracji publicznej.
- f. inne – jakie _____?

b-f - z bazy tylko dla uczestników szkoleń 1-dniowych

PROMOCJA

1. Z jakiego źródła dowiedział się Pan/ Pani o możliwości udziału w projekcie Centra Arbitrażu i Mediacji (CAM)? Proszę wybrać nie więcej, niż 2 odpowiedzi.

- a. Radio
- b. Telewizja
- c. Prasa
- d. Internet
- e. Znajomy/a, kolega, koleżanka

- f. Portal internetowy CAM
- g. Ulotka /brozura
- h. Konferencja lub inne wydarzenie organizowane przez CAM
- i. Informacja mailowa wysłana przez CAM
- j. Informacja telefoniczna
- k. Inne źródło – jakie _____

2. Czy miał Pan okazję zapoznać się ze stroną internetową projektu Centra Arbitrażu i Mediacji - <http://www.caim.gov.pl>

- a. Tak
- b. Nie *-> przekierowanie do pytania 4*
- c. Nie pamiętam *-> przekierowanie do pytania 4*

3. Jak ocenia Pan/Pani stronę internetową projektu Centra Arbitrażu i Mediacji ze względu na jej przejrzystość i zakres zawartych na niej informacji?

- a. bardzo dobrze
- b. dobrze
- c. przeciętnie
- d. dostatecznie
- e. negatywnie
- f. nie mam zdania

SZKOLENIA

Wszyscy

Prosimy o ocenę jakości szkoleń, w których braliście Państwo udział w ramach projektu Centra Arbitrażu i Mediacji – projekt pilotażowy

4. W jakim stopniu Pana(i) zdaniem następujące określenia pasują do szkolenia, w którym Pan(i) uczestniczył(a)?

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem, trudno powiedzieć
Szkolenie było odpowiednie do moich potrzeb					
Szkolenie było przydatne dla mojej pracy zawodowej					
Szkolenie przyczyniło się do wzrostu mojej					

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem, trudno powiedzieć
wiedzy w zakresie pozasądowych metod rozwiązywania sporów					
Czas trwania szkolenia był odpowiedni					
Program szkolenia był dobrze przygotowany					
Szkolenie zawierało odpowiednią liczbę ćwiczeń praktycznych					

5. Prosimy o ocenę sposobu prowadzenia szkolenia pod względem następujących kwestii

	Zdecydowanie nie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie nie	Nie wiem
Prowadzący byli dobrze przygotowani merytorycznie					
Prowadzący przekazywali wiedzę w spójny i logiczny sposób					
Prowadzący wykorzystywali pomoce szkoleniowe/ multimedia					
Prowadzący posiadali umiejętność zainteresowania uczestników przekazywanymi informacjami					
Prowadzący prezentowali praktyczne przykłady stosowania mediacji					

6. Materiały szkoleniowe:

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem
Były dobrze przygotowane merytorycznie					

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem
Zawierały odpowiednią liczbę praktycznych przykładów					
Były zbyt akademickie i zawierały zbyt dużo teoretycznej wiedzy					

7. Jakie tematy/zagadnienia omawiane podczas szkoleń, w których brał Pan/i udział ocenia Pan/i jako najbardziej użyteczne?

.....

8. Jakich zagadnień zabrakło Pana/i zdaniem podczas szkoleń?

.....

MEDIACJE W SPRAWACH GOSPODARCZYCH

Tylko mediatorzy i kandydaci na mediatorów (uczestnicy szkoleń 4-dniowych)

9. Ile mediacji w sprawach gospodarczych przeprowadził/a Pan/i w roku 2015?

- a. 1-2
- b. 3-5
- c. 6-10
- d. 11-20
- e. Więcej niż 20 – wskaż liczbę: _____
- f. Nie prowadziłem żadnych mediacji *Przekierowanie do pytania 23*
- g. Nie pamiętam *Przekierowanie do pytania 23*

10. Czy realizacja projektu Centra Arbitrażu i Mediacji wpłynęła Pana/i zdaniem na wzrost liczby prowadzonych przez Pana/Panią mediacji? *Dla respondentów którzy zaznaczyli w P9 odpowiedzi a-e*

- a. tak
- b. nie
- c. nie wiem/ trudno powiedzieć

11. Jakiego typu mediacje najczęściej Pan/i prowadził/a? *Proszę zaznaczyć wszystkie adekwatne opcje:*

Dla respondentów którzy zaznaczyli w P9 odpowiedzi a-e

	wyłącznie	bardzo często	często	rzadko	bardzo rzadko	nigdy
Pomiędzy przedsiębiorstwami						
Pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem						
Pomiędzy przedsiębiorstwem a jednostkami administracji publicznej						

12. Jaki rodzaj mediacji Pan/i prowadził/a? Proszę zaznaczyć wszystkie adekwatne opcje:

Dla respondentów którzy zaznaczyli w P9 odpowiedzi a-e.

	wyłącznie	bardzo często	często	rzadko	bardzo rzadko	nigdy
Mediacje pozasądowe (umowne)						
Mediacje sądowe						

13. Jaki procent mediacji w sprawach gospodarczych, prowadzonych przez Pana/Panią w 2015 r zakończył/a się polubownym rozwiązaniem sporu? *Dla respondentów którzy zaznaczyli w P9 a-e*

_____ *wpisz %*

Nie wiem/nie pamiętam

Tylko przedsiębiorcy i przedstawiciele środowisk prawniczych (radca prawny, adwokat), przedstawiciel administracji, inni (uczestnicy szkoleń 1-dniowych)

14. W ilu mediacjach w sprawach gospodarczych brał Pan udział w roku 2015?

- a. 1-2
- b. 3-5
- c. 6-10
- d. 11-20
- e. Więcej niż 20 – wskaż liczbę: _____
- f. Nie brałem udziału w postępowaniach mediacyjnych *Przekierowanie do pytania 23*
- g. Nie pamiętam *Przekierowanie do pytania 23*

15. Czy realizacja projektu Centra Arbitrażu i Mediacji wpłynęła Pana/i zdaniem na wzrost liczby postępowań mediacyjnych , w których Pan uczestniczył? Dla respondentów którzy zaznaczyli w P 14 odpowiedzi a-e.

- a. tak
- b. nie
- c. nie wiem/ trudno powiedzieć

16. W jakiego typu postępowaniach mediacyjnych najczęściej brał/a Pan/i? Proszę zaznaczyć wszystkie adekwatne opcje.

Dla respondentów którzy zaznaczyli w P14 odpowiedzi a-e

	wyłącznie	bardzo często	często	rzadko	bardzo rzadko	nigdy
Pomiędzy przedsiębiorstwami						
Pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem						
Pomiędzy przedsiębiorstwem a jednostkami administracji publicznej						

17. W jakiego rodzaju postępowaniach mediacyjnych brał Pan/i udział? Proszę zaznaczyć wszystkie adekwatne opcje:

Dla respondentów którzy zaznaczyli w P14 odpowiedzi a-e.

	wyłącznie	bardzo często	często	rzadko	bardzo rzadko	nigdy
Mediacje pozasądowe (umowne)						
Mediacje sądowe						

18. Jaki procent mediacji w sprawach gospodarczych, w których Pan/i uczestniczył w 2015 r zakończył się polubownym rozwiązaniem sporu? Dla respondentów którzy zaznaczyli w P14 odpowiedzi a-e.

_____ wpisz %

Nie pamiętam

Tylko przedstawiciel środowisk prawniczych (sędzia) (uczestnik szkoleń 1dniowych)

19. Ile postępowań w sprawach gospodarczych w roku 2015 skierował Pan/i sprawy do mediacji?

- a. 1-2
- b. 3-5
- c. 6-10
- d. 11-20
- e. Więcej niż 20 – wskaż liczbę: _____
- f. Nie kierowałem do mediacji w sprawach gospodarczych żadnego postępowania
Przekierowanie do pytania 23
- g. Nie pamiętam *Przekierowanie do pytania 23*

20. Czy realizacja projektu Centra Arbitrażu i Mediacji wpłynęła Pana/i zdaniem na wzrost liczby postępowań w sprawach gospodarczych kierowanych przez Pana/i do mediacji?

Dla respondentów którzy zaznaczyli w P19 odpowiedzi a-e.

- a. tak
- b. nie
- c. nie wiem/ trudno powiedzieć

21. W jakiego typu sporach najczęściej kierował Pan/i sprawę do mediacji? Proszę zaznaczyć wszystkie adekwatne opcje

Dla respondentów którzy zaznaczyli w P19 odpowiedzi a-e

	wyłącznie	bardzo często	często	rzadko	bardzo rzadko	nigdy
Pomiędzy przedsiębiorstwami						
Pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem						
Pomiędzy przedsiębiorstwem a jednostkami administracji publicznej						

22. Jaki procent spraw gospodarczych , skierowanych przez Pana/i w 2015 r do mediacji zakończył się polubownym rozwiązaniem sporu? *Dla respondentów którzy zaznaczyli w P19 odpowiedzi a-e.*

_____ *wpisz %*

Nie pamiętam

Wszyscy

23. Jakie cechy mediacji są Pana/i zdaniem brane pod uwagę przez firmy decydujące się na skorzystanie z alternatywnych sporów rozwiązywania sporów gospodarczych? Proszę wybrać MAKSIMUM 3 odpowiedzi (ROTACJA)

- a. Szybsze rozwiązanie problemu niż w sądzie
- b. Rozwiązanie zaakceptowane przez obie strony
- c. Niższe koszty niż w przypadku sprawy sądowej
- d. Bezstronność i neutralność mediatora
- e. Wpływ na wypracowane rozwiązanie
- f. Poufność postępowania mediacyjnego
- g. Inne cechy - jakie?
- h. Nie wiem, trudno powiedzieć

24. Jakie obawy mają, Pana/i zdaniem, firmy przed skorzystaniem z mediacji? Proszę wybrać MAKSIMUM 3 odpowiedzi ROTACJA)

- a. Niski poziom zaufania do mediatora
- b. Niski poziom zaufania do mediacji i brak jej sformalizowania
- c. Brak dostępu do wystarczającej liczby mediatorów
- d. Ograniczona wiedza o mediacji
- e. Brak wiedzy o ośrodkach, w których prowadzone są mediacje
- f. Brak przekonania o skuteczności mediacji
- g. Niewystarczające kompetencje mediatora
- h. inne cechy - jakie?
- i. Nie wiem, trudno powiedzieć

25. Proszę wymienić jakie Pana/i zdaniem korzyści wynikają z realizacji projektu Centra Arbitrażu i Mediacji? Proszę wybrać MAKSIMUM 3 odpowiedzi ROTACJA)

- a. Wzrost świadomości na temat. alternatywnych sposobów rozwiązywania sporów.
- b. Zwiększenie zainteresowania polubownym rozwiązywaniem sporów gospodarczych wśród przedsiębiorców
- c. Ułatwiony jest dostęp do większej liczby ośrodków mediacyjnych
- d. Zwiększenie zainteresowania sędziów stosowaniem narzędzia polubownego rozwiązywania sporów
- e. Wzrost wiedzy na temat alternatywnych sposobów rozwiązywania sporów
- f. Wypracowanie jednolitych standardów prowadzenia mediacji
- g. Integracja organizacji zajmujących się alternatywnymi sposobami rozwiązywania sporów,
- h. Wzrost liczby mediacji w regionach w których działały Centra,
- i. Nie ma takich korzyści

- j. Nie wiem / trudno powiedzieć
- k. Inne – jakie?

26. Czy Pana/i zdaniem należałoby wprowadzić jakieś zmiany dotyczące pracy i dostępności Centrów Arbitrażu i Mediacji?

- a. Tak
- b. Nie *Przekierowanie do pytania 28*
- c. Nie wiem/ Trudno powiedzieć *Przekierowanie do pytania 28*

27. Jakiego rodzaju zmiany ma Pan/i na myśli?

Dla respondentów, którzy zaznaczyli w P 26 odpowiedź a.

28. Czy działania mające na celu upowszechnianie wykorzystania alternatywnych metod rozwiązywania sporów gospodarczych powinny być realizowane w przyszłości?

- a. Tak *Przekierowanie do pytania 29*
- b. Nie *Przekierowanie do pytania 30*
- c. Nie wiem / Trudno powiedzieć *Zakończyć wywiad*

29. Jakiego rodzaju działania upowszechniające wykorzystywanie alternatywnych metod rozwiązywania sporów gospodarczych powinny być podejmowane w przyszłości? Proszę wybrać MAKSIMUM 2 odpowiedzi ROTACJA)

Dla respondentów którzy zaznaczyli w P28 odpowiedzi a.

- a. Szkolenia
- b. Konferencje ogólnopolskie
- c. Konferencje regionalne
- d. Kampania informacyjno-promocyjne prowadzona w mediach tradycyjnych (prasa, telewizja, radio)
- e. Kampania informacyjno-promocyjne prowadzona w mediach elektronicznych
- f. Portal internetowy poświęcony alternatywnym metodom rozwiązywania sporów gospodarczych
- g. Tworzenie miejsc, w których prowadzone są mediacje
- h. Targi
- i. Nie wiem / Trudno powiedzieć
- j. Inne – jakie?

30. Dlaczego uważa Pan/i, że nie należy w przyszłości podejmować działań popularyzujących idee polubownego rozwiązywania sporów gospodarczych?

Dla respondentów, którzy zaznaczyli w P 28 odpowiedź b.

To już wszystkie pytania – bardzo dziękujemy za wypełnienie ankiety i poświęcony czas.