

Mediacja w biznesie

na tle wybranych metod rozwiązywania sporów

I.	Wprowadzenie.....	2
II.	Czym jest mediacja.....	3
III.	Mediacja na tle innych metod rozwiązywania sporów.....	4
	1. Informacje ogólne.....	4
	2. Charakter postępowania.....	4
	3. Procedura postępowania.....	6
	4. Zarządzający sporem.....	7
	i. Wybór mediatora.....	7
	ii. Kompetencje i zadania mediatora.....	8
	iii. Bezstronność mediatora.....	8
	iv. Kto może zostać mediatorem.....	9
	5. Wynik postępowania.....	9
	6. Czas postępowania.....	10
	7. Koszty postępowania.....	11
IV.	Podsumowanie.....	12

I. Wprowadzenie

Wobec intensywnego wzrostu ilości i złożoności przepisów prawnych, a także nasilającego się zjawiska przewlekłości postępowań przed sądami powszechnymi, coraz bardziej poszukuje się innych niż sądowe sposobów służących przedsiębiorcom do rozwiązywania sporów związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą w sposób efektywny i profesjonalny. Statystyki Ministerstwa Sprawiedliwości wskazują, że do sądów powszechnych wpływa rocznie ok 15 mln spraw. Szacuje się równocześnie, że koszty nierozwiązanych konfliktów w Polsce to koszt ok. 40 mld złotych. Istnieje zatem realna potrzeba na stworzenie przedsiębiorcom profesjonalnej alternatywy na rozwiązywanie sporów poza salą sądową.

Alternatywne w stosunku do postępowania sądowego metody rozwiązywania sporów nazywane są również metodami ADR (ang. Alternative Dispute Resolution). ADR narodziły się w latach 70. XX w. w Stanach Zjednoczonych jako odpowiedź na potrzebę udrożnienia niewydolnego systemu sędziowskiego, natomiast sam skrót do powszechnego użycia w Europie wprowadziła „Zielona Księga w sprawie alternatywnych metod rozwiązywania sporów w sprawach cywilnych i handlowych” opracowana przez Komisję Europejską w roku 2002. Wśród alternatywnych sposobów rozwiązywania sporów wyróżnia się: mediację, koncyliację, negocjacje i arbitraż (sędziownictwo polubowne). W prawie polskim uregulowane są dwie spośród wskazanych powyżej metod ADR, tj. mediacja i arbitraż.

Pomimo, iż metody ADR od wielu lat są znane, szeroko omawiane i propagowane w gronie środowisk prawniczych, nadal mamy do czynienia z dość niskim poziomem świadomości przedsiębiorców w tym zakresie, a co za tym również niewielkim stopniem zaufania wobec instytucji mediacji i arbitrażu.

Niniejsza publikacja ma na celu przybliżenie przedsiębiorcom instytucji mediacji metodą porównawczą, na tle innych metod rozwiązywania sporów, ze szczególnym uwzględnieniem postępowania arbitrażowego i sądowego.

II. Czym jest mediacja?

Mediacja (z grec. medos – pośredniczący, neutralny, łac. mediatio – pośrednictwo) to alternatywna wobec postępowania sądowego metoda rozwiązywania sporów, w której strony konfliktu, na zasadzie dobrowolności, starają się dojść do akceptowalnego i satysfakcjonującego porozumienia, korzystając przy tym z pomocy wykwalifikowanej do tego osoby trzeciej, którą jest mediator.

Pomimo, iż mediacja jest metodą rozwiązywania sporów uregulowaną w polskim prawie, między innymi w Kodeksie postępowania cywilnego, to jednak nie ma żadnej konkretnej i sprecyzowanej definicji legalnej tej instytucji. Istnieje natomiast wiele definicji zawartych w innych aktach prawnych, jak i opracowaniach doktryny, które wskazują na najważniejsze cechy mediacji. Art. 3 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/52/WE z dnia 21 maja 2008 r. w sprawie niektórych aspektów mediacji w sprawach cywilnych i handlowych stanowi, że: „Mediacja oznacza zorganizowane postępowanie o dobrowolnym charakterze, bez względu na jego nazwę lub określenie, w którym przynajmniej dwie strony sporu próbują same osiągnąć porozumienie w celu rozwiązania ich sporu, korzystając z pomocy mediatora. Postępowanie takie może zostać zainicjowane przez strony albo może je zaproponować lub zarządzić sąd lub nakazać prawo państwa członkowskiego”. Społeczna Rada ds. Alternatywnych Metod Rozwiązywania Sporów przy Ministrze Sprawiedliwości z kolei, w dokumencie pn. Standardy Prowadzenia Mediacji i Postępowania Mediatora z dnia 26 czerwca 2006 r. określa mediację jako: „dobrowolny i poufny proces, w którym fachowo przygotowana, niezależna i bezstronna osoba, za zgodą stron, pomaga im poradzić sobie z konfliktem”. Mediację nazywa się również „wspomaganyimi negocjacjami”, czy „negocjacjami prowadzonymi z pomocą osoby trzeciej”. Wskazać należy, że wspólnym mianownikiem wszystkich z powyżej przytoczonych definicji jest udział w procesie mediacji bezstronnej wobec uczestników mediacji osoby trzeciej. Wyjaśnienie roli mediatora, a także cech charakterystycznych tego postępowania przedstawione zostanie w następnym rozdziale.

III. Mediacja na tle innych metod rozwiązywania sporów

1. Informacje ogólne

Wśród metod rozwiązywania i rozstrzygania sporów doktryna wyróżnia cztery zasadnicze modele: negocjacje i mediację mające charakter koncyliacyjny (ugodowy) oraz arbitraż i postępowanie sądowe mające charakter adiuDYKACYJNY (rozstrzygający). Ponadto, istnieje szereg metod mieszanych korzystających z wybranych cech charakterystycznych powyższych modeli, mogą to być np. postępowania mediacyjno-arbitrażowe (med.-arb), arbitrażowo-mediacyjne (arb-med), a także stosowane głównie w krajach anglosaskich early neutral evaluation czy mini-trial.

W odniesieniu do samej mediacji, wskazać należy, że pomimo istnienia pewnych podstawowych, niezmiennych, zasad tego postępowania, to jednak w teorii i praktyce wyróżnia się różne jej modele i odmiany, a jej kształt jako instytucji prawnej może być różnorodnie uformowany w prawodawstwie poszczególnych krajów. Zauważyć należy również, że nawet w ramach porządku prawnego danego państwa, instytucja ta może mieć różną charakterystykę, a to w zależności od tego jakiego zakresu sporów dotyczy. W związku z tym, iż niniejsze opracowanie adresowane jest przede wszystkim do grona przedsiębiorców, poniżej przedstawiona zostanie charakterystyka postępowania mediacyjnego w oparciu o przepisy polskiego Kodeksu postępowania cywilnego, które stosowane są również w odniesieniu do mediacji w sprawach gospodarczych.

2. Charakter postępowania

Mówiąc o charakterze postępowania mediacyjnego wskazać należy w pierwszej kolejności, że jest ono dobrowolne. Dobrowolność mediacji jest jej fundamentalną cechą, odróżniającą ją w sposób zasadniczy od postępowania sądowego, które ma charakter powszechny, a jego wynik jest dla stron sporu wiążący. Wszczęcie mediacji oraz jej prowadzenie możliwe jest zatem wyłącznie za zgodą obu stron sporu. W tym miejscu

wyjaśnić należy, że polski porządek prawny przewiduje dwie zasadnicze podstawy prowadzenia mediacji w sprawach cywilnych/gospodarczych. Mogą to być mediacje wszczynane na podstawie umowy o mediację (tzw. mediacje umowne) albo postanowienia sądu kierującego strony do mediacji już na etapie trwającego postępowania sądowego (tzw. mediacje sądowe). Zgoda stron na mediację może przyjąć formę klauzuli umownej, osobnej umowy zawartej przed lub w momencie powstania sporu, zgodnego wniosku o mediację albo zgody jednej strony na wniosek o mediację złożony do danego mediatora/centrum mediacyjnego przez drugą stronę. W sytuacji skierowania stron do mediacji przez sąd, który może uczynić to na każdym etapie postępowania, strony zgodę na mediację wyrazić mogą w terminie tygodnia od dnia ogłoszenia lub doręczenia stosownego postanowienia sądu. W przypadku braku zgody, mediacji nie prowadzi się. Dodać należy, że zasada dobrowolności mediacji zagwarantowana jest nie tylko na etapie inicjacji tego postępowania, ale także w trakcie jego trwania. Każda ze stron bowiem, w każdym czasie może z udziału w mediacji zrezygnować. Ostatecznie zauważyć należy, że zasada dobrowolności charakteryzuje również postępowanie arbitrażowe, choć w arbitrażu ulega ona pewnym ograniczeniom. W odróżnieniu od mediacji, zgoda stron na postępowanie przed sądem polubownym ma charakter wiążący, a strona nie może zrezygnować z postępowania arbitrażowego w trakcie jego trwania.

Kolejną zasadniczą cechą mediacji jest jej poufny charakter. W tym względzie, mediacja korzysta z porównywalnej ochrony tajemnicy postępowania jaką cieszy się arbitraż. Poufność postępowania w mediacji i arbitrażu stoi natomiast w opozycji do postępowania sądowego, które z zasady ma charakter publiczny. Zasada niejawnego charakteru postępowania mediacyjnego zagwarantowana została przez ustawodawcę w art. 183⁴, który wskazuje, że zarówno mediator, strony jak i inne osoby biorące udział w mediacji (np. eksperci/biegli) obowiązane są zachować fakty, o których dowiedziały się w związku z prowadzeniem mediacji. Ponadto, bezskuteczne jest powoływanie się w toku postępowania przed sądem lub sądem polubownym na propozycje ugodowe, propozycje wzajemnych ustępstw lub inne oświadczenia składane w postępowaniu mediacyjnym. Stwierdzić należy, że poufność mediacji daje przedsiębiorcom jako stronom tego postępowania komfort zachowania sporu w tajemnicy, a co za tym idzie nie narażania

dobrego imienia przedsiębiorstwa na szwank czy też na wyciek wrażliwych informacji handlowych.

3. Procedura postępowania

Poruszając problematykę procedury postępowania mediacyjnego, wskazać należy w pierwszej kolejności, że w przeciwieństwie do negocjacji, mediacja jest postępowaniem do pewnego stopnia unormowanym przez przepisy prawa. Jednak, w porównaniu do arbitrażu czy też postępowania sądowego, zakres regulacji prawnych dotyczących postępowania mediacyjnego w sprawach cywilnych, w tym gospodarczych, jest relatywnie niewielki. Podstawowe ramy mediacji cywilnej unormowane są w art. 183¹-183¹⁵ Kodeksu postępowania cywilnego, zatem obejmują w sumie 15 artykułów. Dla porównania regulacje dotyczące sądownictwa polubownego obejmują 63 artykuły, a całe postępowanie cywilne aż 1217 artykułów. Należy mieć jednak na uwadze, że ogólne zasady postępowania mediacyjnego określone w przepisach Kodeksu postępowania cywilnego, mogą być precyzowane przez postanowienia stron lub przepisy regulaminów postępowania mediacyjnego obowiązujące w poszczególnych centrach/ośrodkach mediacyjnych (np. Małopolskim Centrum Arbitrażu i Mediacji czy innych ośrodkach ogólnopolskiej sieci CAM). Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku postępowania arbitrażowego, gdzie dokładne reguły postępowania określają regulaminy poszczególnych sądów polubownych.

Stosunkowo niewielki zakres regulacji prawnych dotyczących mediacji przekłada się na przejrzystość i elastyczność tej metody rozwiązywania sporów. Odformalizowany charakter postępowania mediacyjnego z pewnością stanowi o jego niewątpliwej przewadze nad dużo bardziej skomplikowanymi i sprecyzowanymi postępowaniami arbitrażowymi czy też sądowymi.

4. Zarządzający sporem

Wyjaśnić należy, jak wskazano powyżej, że mediacja jest metodą rozwiązywania sporów, w której występuje osoba trzecia wobec stron sporu, która jest swojego rodzaju zarządcą postępowania. W tym aspekcie, mediacja zdecydowanie różni się od negocjacji (gdzie strony uzgadniają stanowiska prowadząc rozmowy bezpośrednio lub za pośrednictwem swoich pełnomocników lub negocjatorów, bez udziału podmiotu zewnętrznego), a podobna jest do arbitrażu czy też postępowania sądowego. O ile zatem zarówno w mediacji, arbitrażu jak i przed sądem, występuje osoba trzecia wobec stron sporu, to jednak zasadniczo różni się rola tej osoby tj. odpowiednio mediatora, arbitra i sędziego.

i. Wybór mediatora

Pochylając się nad rolą mediatora w mediacji, na wstępie podkreślić należy, że mediator wybierany jest, co do zasady, przez strony postępowania. Jedynie w sytuacji niewyznaczenia mediatora przez strony, wyboru tego dokonuje – w przypadku mediacji ze skierowania sądu – sędzia, a w przypadku tzw. mediacji umownych – osoba wskazana w regulaminie mediacji danego ośrodka mediacyjnego np. jego prezes. Natomiast na każdym etapie postępowania, strona może sprzeciwić się prowadzeniu mediacji przez danego mediatora. Jest to sytuacja bardzo komfortowa dla przedsiębiorców pozostających w sporze, bowiem to do nich należy decyzja kto spór ten pomoże im rozwiązać. Reguła ta jest przeciwieństwem postępowania sądowego, w którym skład sędziowski jest stronom narzucany odgórnie. Rozwiązanie pośrednie zastosowano natomiast w arbitrażu. W modelowej sytuacji postępowania przed sądem polubownym, spór rozstrzygany jest przez trzyosobowy skład arbitrów. W modelu tym, każda ze stron sporu wyznacza swojego arbitra, a następnie wybrana dwójka arbitrów sama dokonuje wyboru trzeciego arbitra – przewodniczącego składu. Należy mieć jednak na uwadze, że sytuacja ta może podlegać zmianie, a strony mogą dowolnie kształtować procedurę wyboru arbitrów – regulaminy sądów polubownych niejednokrotnie przewidują możliwość rozpatrywania sprawy przez

arbitra jednoosobowego. Strony w tzw. zapisie na sąd polubowny mogą również z góry określić kto rozstrzygnie spór ewentualnie powstały w przyszłości.

ii. Kompetencje i zadania mediatora

Rozważając zakres kompetencji mediatora, wyjaśnić należy, że w mediacji, wynik postępowania zależy wyłącznie od woli stron, a mediator nie ma uprawnień o charakterze władczym – stąd mediację zalicza się do metod rozwiązywania sporów, podczas gdy w postępowaniu przed sądem czy też sądem polubownym, rezultat postępowania jest stronom narzucany przez sędziego albo arbitra – stąd arbitraż i sądownictwo zalicza się do metod rozstrzygania sporów. Mediator zatem jest zobligowany przez prawo do pozostania neutralnym i nie może on narzucać stronom sposobów rozwiązania konfliktu czy też faworyzować konkretnej propozycji ugodowej. Mediator ponadto, podobnie jak sędzia czy arbiter, nie może wydawać opinii i doradzać stronom. Nie może także podejmować decyzji merytorycznych dotyczących sporu. Ma on za zadanie, stosując odpowiednie techniki, wspierać strony sporu w drodze do osiągnięcia porozumienia. Nie oznacza to jednak, że mediator ma być osobą bierną, bowiem zgodnie z art. 183^{3a} Kpc, mediator wspiera strony w formułowaniu przez nie propozycji ugodowych lub na zgodny wniosek stron może wskazać sposoby rozwiązania sporu, które nie są dla stron wiążące.

iii. Bezstronność mediatora

Koronną zasadą mediacji jest bezstronność mediatora. Zasada ta realizuje się poprzez takie zachowanie mediatora, które nie przychyli się do racji żadnej ze stron i w tym zakresie jest zbieżna z obowiązkiem zachowania bezstronności przez sędziego i arbitra. Mediator nie może też wspierać interesów któregoś z uczestników mediacji. Powinien on zadbać o to by strony czuły się równo traktowane na każdym etapie postępowania mediacyjnego. Zasada ta ugruntowana została w przepisach Kodeksu postępowania cywilnego. Zgodnie z art. 183³ Kpc, mediator powinien zachować bezstronność przy

prowadzeniu mediacji oraz niezwłocznie ujawnić stronom okoliczności, które mogłyby wzbudzić wątpliwości co do jego bezstronności.

iv. Kto może zostać mediatorem

Zgodnie z przepisami prawa polskiego, mediatorem w sprawach cywilnych, a zatem i gospodarczych, może zostać osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych. Uregulowanie to ma charakter niezwykle szeroki i zbieżne jest z uregulowaniami dotyczącymi arbitrów, z tą drobną różnicą, że z grona arbitrów wykluczeni są sędziowie czynni zawodowo. Wobec braku konkretnych wymagań dotyczących kwalifikacji czy też wiedzy mediatorów, wśród potencjalnych klientów mediacji, może powstać obawa dotycząca profesjonalizmu i poziomu wykszolenia danego mediatora. Z pomocą przychodzą tu listy mediatorów renomowanych ośrodków mediacyjnych oraz przede wszystkim listy mediatorów stałych prowadzone przez prezesów poszczególnych sądów okręgowych. Stałym mediatorem może zostać osoba fizyczna, która ma wiedzę i umiejętności w zakresie prowadzenia mediacji, ukończyła 26 lat, zna język polski i nie była prawomocnie skazana za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe. Zatem osoby znajdujące się na tych listach dają rękojmię prawidłowości i profesjonalizmu postępowania mediacyjnego.

5. Wynik postępowania

Postępowanie mediacyjne może zakończyć się na dwa sposoby: może w nim dojść do zawarcia ugody pomiędzy stronami bądź też nie. Zauważyć należy, że ugoda może być przez strony zawarta również w toku postępowania arbitrażowego, a także przed sądem. Różnica polega jednak na tym, że o ile celem podstawowym mediacji jest osiągnięcie przez strony porozumienia, a wszelkie kroki zarządzającego sporem (mediatora) są nakierowane na ten właśnie rezultat, to w postępowaniu sądowym zasadniczym sposobem rozwiązania sporu jest wydanie wyroku przez sędziego, który rozstrzyga zawisły przed sądem spór. Analogicznie do

wyroku sądowego, również w arbitrażu spór, kończy się, co do zasady, jego rozstrzygnięciem w drodze wyroku wydanego przez arbitrow/arbitera.

Podkreślić należy, że ugoda zawarta przed mediatorem lub arbitrem, podlega zatwierdzeniu sąd, a po uzyskaniu takiego zatwierdzenia uzyskuje moc ugody sądowej. Ponadto, ugoda zawarta przed mediatorem, którą zatwierdzono przez nadanie jej klauzuli wykonalności, jest tytułem wykonawczym.

Zatem, pomimo niewielkiego stopnia sformalizowania postępowania mediacyjnego, omawiana metoda rozwiązywania sporów oferuje możliwość rozwiązania sporu w formie ugody, która korzysta z tego samego waloru prawnego, co ugoda sądowa.

6. Czas postępowania

Nie da się w sposób jednoznaczny określić czasu trwania mediacji. Omawiając jednak ten jakże ważny aspekt, odwołać możemy się do regulacji prawnych oraz dostępnych statystyk. W odniesieniu do mediacji ze skierowania sądu, jej czas nie powinien przekroczyć 3 miesięcy (art. 183¹⁰ § 1 Kodeksu postępowania cywilnego). Ustawodawca przewiduje jednak możliwość przedłużenia tego postępowania na zgody wniosek stron. Jeśli chodzi zaś o tzw. mediację pozasądową, to czas jej trwania zależy jest wyłącznie od woli stron. Dla porównania, ustawodawca nie ogranicza w żaden sposób czasu trwania postępowania sądowego, zaś statystyki Ministerstwa Sprawiedliwości wskazują, że średni czas postępowania przed sądami rejonowymi - 14,1 miesięcy i sądami okręgowymi - 15,7 miesięcy. Dodać należy, że jest to jedynie czas trwania postępowania w I instancji, do którego zazwyczaj doliczyć należy czas postępowania apelacyjnego. Jeśli chodzi natomiast o postępowanie arbitrażowe, to tutaj ustawodawca również w żaden sposób nie ogranicza czasu jego trwania. Czas ten nie jest także, co do zasady, ograniczany w regulaminach sądów polubownych. Dostępne, wybiórcze statystyki wskazują, że średni czas postępowania arbitrażowego wynosi 15 miesięcy. Mając na uwadze powyższe dane, stwierdzić należy, że mediacja jest stosunkowo najszybszą metodą rozwiązywania sporów.

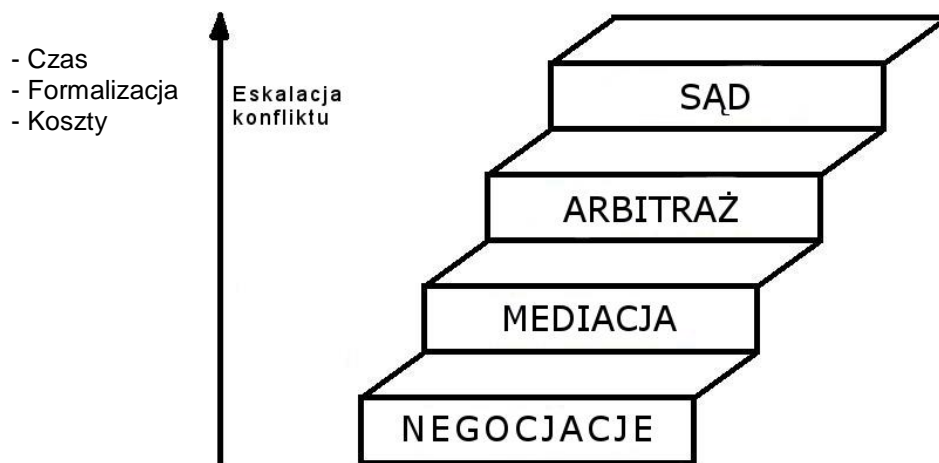
7. Koszty postępowania

Koszty postępowania mediacyjnego zależne są od tego czy mediacja wszczynana jest na etapie sądowym czy też przedsądowym. W sytuacji skierowania do mediacji przez sąd, koszty mediacji, ponoszone przez strony, obejmują wynagrodzenie mediatora oraz poniesione wydatki. Wynagrodzenie mediatora w sprawach cywilnych, w tym gospodarczych, uregulowane jest w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym i stanowi ono 1% wartości przedmiotu sporu, nie mniej niż 150 zł i nie więcej niż 2000 zł. Wskazać należy ponadto, że zgodnie z art. 104¹ koszty mediacji prowadzonej na skutek skierowania przez sąd i zakończonej ugodą znosi się wzajemnie, jeżeli strony nie postanowiły inaczej. Dodać należy, że celem zachęcenia stron do mediowania, ustawodawca przewidział zwrot $\frac{3}{4}$ opłaty od pozwu lub innego pisma wszczynającego postępowania w I instancji, jeżeli w toku postępowania sądowego zawarto ugodę przed mediatorom, po rozpoczęciu rozprawy. Dla porównania kosztów postępowania mediacyjnego z kosztami postępowania sądowego, wskazać należy, że w sprawach cywilnych, w szczególności tych o charakterze gospodarczym, opłata od pozwu wynosić będzie, co do zasady, 5% wartości przedmiotu sporu. W postępowaniu arbitrażowym natomiast, kwestię kosztów regulują taryfikatory opłat poszczególnych sądów polubownych. Poniżej dla porównania przedstawione zostaną koszty wszczęcia postępowania w przypadku mediacji sądowej, sprawy sądowej o zapłatę i sprawy toczącej się przed Sądem Polubownym przy Izbie Przemysłowo-Handlowej w Krakowie, dla wybranych wartości przedmiotu sporu.

Wartość przedmiotu sporu	Mediacja	Sąd Polubowny przy IPH w Krakowie	Sąd Powszechny
10.000 zł	150 zł	2000 zł	500 zł
50.000 zł	500 zł	4800 zł	2500 zł
100.000 zł	1000 zł	6500 zł	5000 zł
500.000 zł	2000 zł	22.000 zł	25.000 zł

IV. Podsumowanie

Podsumowanie powyższych rozważań dotyczących charakterystyki mediacji gospodarczej w porównaniu do postępowania sądowego, arbitrażowego i negocjacji, najlepiej obrazuje poniższy graf.



Doskonale ilustruje on pozycję mediacji na przestrzeni omawianych metod rozwiązywania sporów. Reasumując porównanie dokonane w niniejszym opracowaniu, stwierdzić należy, że mediacja jest metodą ADR oferującą relatywnie niskie koszty, krótki czas trwania, a także niski poziom formalizacji postępowania. Jednocześnie mediacja cywilna jako instytucja prawna, korzysta z ochrony poufności postępowania, a ugoda zawarta pomiędzy stronami w jej wyniku, po jej zatwierdzeniu przez sąd, uzyskuje walor ugody sądowej. Wszystkie te cechy mediacji stanowią o jej niezwyklej atrakcyjności jako narzędzia mającego zastosowanie w rozwiązywaniu sporów pomiędzy przedsiębiorcami.

adw. Katarzyna Król

Bibliografia:

1. Ustawa z dnia 17 Listopada 1964 r. Kodeks Postępowania Cywilnego,
2. Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 czerwca 2016 r. w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym,
3. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych,
4. Sprawność postępowań sądowych łącznie z mediacjami za rok 2017, www.isms.ms.gov.pl
5. www.iph.krakow.pl, www.malopolskiecam.pl, www.cammediacje.pl,
6. Mediacje. Teoria i praktyka. E. Gmurzyńska, R. Morek, Warszawa 2018,
7. Mediacja w postępowaniu cywilnym, K. Antolak-Szymańska, O. Piaskowska, Warszawa 2017