

Piotr Nowak  
Barbara Kornacka



# MEDIACJA

i inne polubowne formy  
rozwiązywania sporów  
na rynku finansowym



*Piotr Nowak  
Barbara Kornacka*

# MEDIACJA

**i inne polubowne formy  
rozwiązywania sporów  
na rynku finansowym**

Warszawa 2016

Publikacja została wydana nakładem Komisji Nadzoru Finansowego

© Komisja Nadzoru Finansowego  
Pl. Powstańców Warszawy 1  
00-030 Warszawa  
[www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

Warszawa 2016  
Wydanie I

ISBN: 978-83-63380-65-6  
Nakład: 3000 szt.

Stan prawny na dzień: 28.06.2016 r.

Rysunki w tekście i na okładce:  
Marta Piłarska

Przygotowanie do druku i druk:  
Omikron sp. z o.o.

Niniejsza publikacja wydana została w celach edukacyjnych w ramach projektu CEDUR. Informacje w niej zawarte mają wyłącznie charakter ogólny i nie stanowią porady prawnej.

Urząd Komisji Nadzoru Finansowego nie ponosi odpowiedzialności za wszelkie decyzje podjęte przez Czytelnika na rynku finansowym na podstawie zawartych w niniejszej publikacji informacji.

# SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>5</b>
<b>I. MEDIACJA NA RYNKU FINANSOWYM .....</b>	<b>6</b>
1. Pojęcie mediacji .....	6
2. Zasady mediacji .....	7
3. Różne podstawy prowadzenia mediacji .....	9
a) Umowa o mediację .....	9
b) Skierowanie stron do mediacji przez sąd .....	9
4. Przebieg mediacji.....	10
5. Mediator i jego rola .....	11
6. Pełnomocnik i jego rola w mediacji .....	13
7. Koszty mediacji .....	16
8. Czas trwania mediacji .....	17
9. Korzyści wynikające z mediacji .....	18
10. Przerwanie biegu przedawnienia.....	19
11. Uгода mediacyjna i jej zatwierdzenie .....	20
12. Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy Komisji Nadzoru Finansowego .....	20
<b>II. INNE FORMY ADR NA RYNKU FINANSOWYM .....</b>	<b>22</b>
1. Arbitraż na przykładzie Sądu Polubownego przy KNF .....	22
a) Pojęcie arbitrażu .....	22
b) Zapis na sąd polubowny (umowa o arbitraż) .....	22
c) Rodzaje postępowań arbitrażowych oraz ich koszty .....	23
d) Wyrok sądu polubownego .....	24
e) Zalety arbitrażu przed Sądem Polubownym przy KNF .....	25
2. Arbitraż prywatny na przykładzie Arbitra Bankowego przy Związku Banków Polskich.....	25
a) Charakter postępowania.....	25
b) Przebieg postępowania .....	25
c) Zalety postępowania przed Arbitrem Bankowym .....	26
3. Koncyliacja na przykładzie Rzecznika Finansowego.....	26
a) Charakter postępowania.....	26
b) Przebieg postępowania .....	27
c) Zalety postępowania przed Rzecznikiem Finansowym.....	27
<b>III. DOŚWIADCZENIA ZAGRANICZNE W ZAKRESIE MEDIACJI I INNYCH FORM ADR NA RYNKU FINANSOWYM .....</b>	<b>28</b>
1. Stany Zjednoczone Ameryki Północnej (USA) .....	28
2. Wielka Brytania .....	29
3. Włochy .....	30
4. Doświadczenia innych państw europejskich .....	32
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>34</b>
<b>Słowniczek.....</b>	<b>35</b>

# WPROWADZENIE

Na rynku finansowym o konflikt nie trudno. Chodzi przecież o pieniądze. Po dwóch stronach sporu stają zatem instytucje finansowe i niezadowoleni odbiorcy usług przez nie oferowanych. Sytuacja nierozwiązanego konfliktu nie jest korzystna dla żadnej ze stron. Spór, który nie zostanie w odpowiednim czasie opanowany, może z biegiem czasu niekorzystnie wpłynąć na jego uczestników, jak również na relacje ich łączące, nieraz budowane latami. Nie jesteśmy w stanie uniknąć konfliktu, bowiem jest on wpisany w ludzką naturę, jesteśmy jednak w stanie nauczyć się go przewycięzać.

O tym właśnie jest publikacja, którą oddajemy do rąk Czytelników. Chcemy przez nią zachęcić do poszukiwania płaszczyzny porozumienia poprzez podejmowanie dialogu oraz uzmistwienie, jak wiele może zdziałać konstruktywna rozmowa i jak wiele problemów pozwala ona rozwiązać.

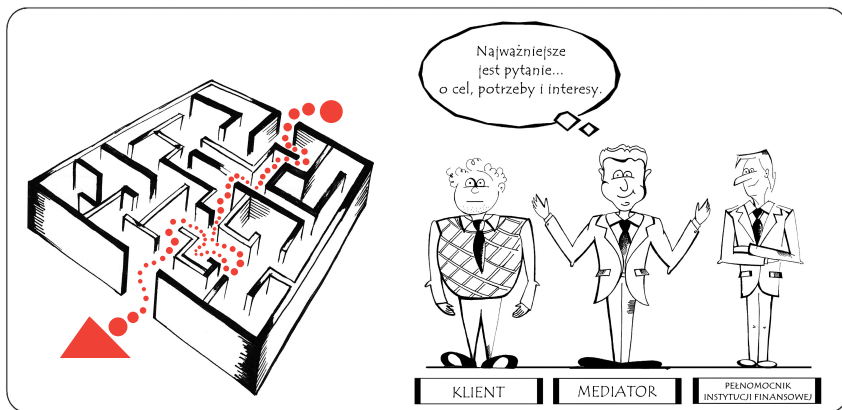
Publikacja ta dotyczy przede wszystkim MEDIACJI, ale również innych alternatywnych metod rozwiązywania sporów na rynku finansowym. Wyjaśniamy, czym jest mediacja, czym różni się od negocjacji i koncyliacji, jakie są jej zasady, wady, zalety i koszty oraz jak można z niej skorzystać poszukując rozwiązania sporu na rynku finansowym. Ponadto przyjrzymy się bliżej roli mediatora oraz odpowiemy na pytanie, jaka powinna być rola pełnomocnika w mediacji. Zastanowimy się wreszcie nad tym, co decyduje o skutecznym przebiegu mediacji, tj. zakończeniu jej ugodą.

Na przykładzie wybranych podmiotów przedstawimy również inne formy rozwiązywania sporów na rynku finansowym, tj. arbitraż i koncyliację, wskazując na ich specyfikę i różnice. Wspomnimy o najciekawszych i najbardziej efektywnych rozwiązaniach w obszarze polubownych metod rozwiązywania sporów przyjętych w innych krajach.

Przekazywane do rąk Czytelników opracowanie stanowi kompendium wiedzy z zakresu mediacji i innych efektywnych, pozasądowych metod rozwiązywania sporów na rynku finansowym. Adresowane jest ono do szerokiego kręgu odbiorców, uczestników rynku finansowego, bez względu na posiadane wykształcenie czy wykonywany zawód, jak również do przedstawicieli instytucji finansowych i reprezentujących je profesjonalnych pełnomocników.

# I. MEDIACJA NA RYNKU FINANSOWYM

## 1. POJĘCIE MEDIACJI



Mediacja, w potocznym rozumieniu tego słowa, oznacza pośredniczenie w sporze, którego celem jest doprowadzenie do zawarcia porozumienia (ugody) między spierającymi się stronami. Właśnie to pośredniczenie osoby trzeciej odróżnia mediację od negocjacji. Mimo wielu podobieństw między nimi, uważny obserwator wychwyci z łatwością istotne różnice. Będą one spowodowane wspomnianym udziałem w mediacji osoby trzeciej, potrafiącej przeformułować tok prowadzonych rozmów i nadać im bardziej dynamiczny przebieg nakierowany na cel. Często w negocjacjach stronom niezmiernie trudno jest pokonać pojawiające się sytuacje patowe, co powoduje „załamanie” rozmów bądź podnoszenie niekonstruktwnych argumentów o charakterze personalnym. Natomiast rolą mediatora jest takie podtrzymywanie rozmowy i takie nią kierowanie, aby „atakowany” był problem, a nie druga strona sporu. Na tym właśnie polega efektywne, a tym samym konstruktywne „zarządzanie sporem” przez mediatora.

Podsumowując, **mediacja to interwencja w konflikt niezależnej, bezstronnej osoby trzeciej zaakceptowanej przez strony, która towarzyszy im w dążeniu do zawarcia obustronnie satysfakcjonującego porozumienia.** To alternatywna metoda rozwiązywania sporów, polegająca na stworzeniu skonfliktowanym stronom możliwości przedstawienia własnych racji, przedyskutowania ich i podjęcia próby wypracowania takiego rozwiązania sporu, które będzie akceptowalne i zadowalające dla każdej ze spierających się stron. Uczestnicy mediacji mają rozmawiać o swoich potrzebach i interesach, a jej zasadniczym celem jest zawarcie ugody.

Mediacja jest najważniejszą postacią alternatywnych metod rozwiązywania sporów, zbiorczo nazywanych ADR (Alternative Dispute Resolution) i jako taka bywa określana mianem „królowej ADR”<sup>1</sup>. Zalety mediacji doskonale zobrazował Sylwester Pieckowski, dokonując analizy jej efektywności poprzez zestawienie kryteriów porównawczych z postępowaniem przed sądem powszechnym i sądem arbitrażowym.

Kryteria	Mediacja	Sąd	Arbitraż
<b>Koszty</b>	bardzo niskie <sup>2</sup>	wysokie	wysokie <sup>3</sup>
<b>Czas</b>	bardzo krótki (kilka dni lub tygodni)	bardzo długi (lata)	długi (lata) <sup>4</sup>
<b>Kto decyduje?</b>	strony	sędzia	arbitr
<b>Kto kontroluje?</b>	strony	prawnicy	prawnicy
<b>Zasady postępowania dowodowego</b>	brak	bardzo sformalizowane	częściowo sformalizowane
<b>Poufność</b>	pełna	brak	pełna
<b>Cel</b>	przyszłość	przeszłość	przeszłość
<b>Komunikacja stron</b>	intensywna	brak	niewielka
<b>Poziom satysfakcji stron</b>	duży	bardzo niski	niski
<b>Rezultat</b>	wygrana/wygrana	wygrana/przegrana	wygrana/przegrana
<b>Czynnik napięcia</b>	likwidacja stresu	kontynuacja stresu	kontynuacja stresu

Źródło: S. Pieckowski, *Mediacja w sprawach gospodarczych*, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2011, s. 4

## 2. ZASADY MEDIACJI

**Mediacja jest postępowaniem dobrowolnym**, co oznacza, że strony samodzielnie podejmują decyzję o rozpoczęciu mediacji. Nie oznacza to jednak, że strony nie mogą być nakłaniane do podjęcia prób mediacji przez „autorytety zewnętrzne”, takie jak sąd czy mediator. Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa w sprawach, w których zawarcie ugody jest dopuszczalne, sąd powinien dążyć do ich ugodowego załatwienia, w szczególności poprzez nakłanianie stron do mediacji<sup>5</sup>. **Mediacji nie prowadzi się jednak, jeżeli którakolwiek ze stron nie wyrazi na nią zgody.** Co ważne, **sąd może nakazać stronom wzięcie udziału w postępowaniu informacyjnym, mającym na celu przekazanie informacji, czym jest mediacja i jak może być ona pomocna w roz-**

<sup>1</sup> S. Pieckowski, *Mediacja w sprawach gospodarczych*, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2011, s. 3.

<sup>2</sup> Koszt mediacji w Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy Komisji Nadzoru Finansowego wynosi 50 zł.

<sup>3</sup> Koszt arbitrażu w Sądzie Polubownym przy Komisji Nadzoru Finansowego, w przeciwieństwie do kosztu postępowań arbitrażowych w sporach gospodarczych (do których odnosi się tabela opracowana przez mec. S. Pieckowskiego), jest niski i wynosi w przypadku arbitrażu uproszczonego 150 zł (w każdej instancji). Natomiast w zwykłym postępowaniu arbitrażowym koszt arbitrażu przy wartości przedmiotu sporu do 50 tys. zł wynosi 250 zł, przy wartości przedmiotu sporu do 100 tys. zł wynosi 500 zł, zaś przy wartości przedmiotu sporu powyżej 100 tys. zł wynosi 1000 zł. W przypadku postępowań dotyczących spraw o charakterze niemajątkowym opłata ma charakter zryczałtowany i wynosi 250 zł.

<sup>4</sup> Czas trwania postępowania arbitrażowego w Sądzie Polubownym przy Komisji Nadzoru Finansowego wynosi od 3 do 6 miesięcy. Uproszczone postępowanie arbitrażowe powinno skończyć się co do zasady w terminie 90 dni od dnia wniesienia pozwu przez powoda.

<sup>5</sup> Art. 10 ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeksu postępowania cywilnego (Dz.U. z 2014 r. poz. 101 j.t. ze zm. dalej „k.p.c.”).

wiązaniu danego sporu. Spotkanie takie może prowadzić sędzia, referendarz sądowy, urzędnik sądowy, asystent sędziego lub stały mediator. Może się ono odbyć zarówno w budynku sądu, jak i w wyznaczonym przez sędziego ośrodku mediacyjnym. **Jeżeli strona bez uzasadnienia nie stawi się na wyznaczone spotkanie informacyjne, to sąd może obciążyć ją kosztami nakazanego stawiennictwa poniesionymi przez stronę przeciwną**<sup>6</sup>. Jednakże ani sądowi, ani mediatorowi nie wolno zmusić stron do rozpoczęcia czy kontynuowania mediacji.

Dobrowolność wiąże się nierozdzielnie z **akceptowalnością**. Strony muszą akceptować nie tylko samą osobę mediatora, ale i wypracowane wspólnie, przy jego udziale, rozwiązanie sporu. Zawsze mają możliwość zrezygnowania z mediatora w trakcie mediacji i wyboru innego na jego miejsce. Podobnie próba podjęcia mediacji nie musi oznaczać, że jej uczestnicy są zmuszeni do osiągnięcia porozumienia. Strony mają możliwość przerwania mediacji na każdym jej etapie, nie muszą nawet podawać przyczyny rezygnacji.

Fundamentalną zasadą mediacji jest jej **poufność**. Przepisy Kodeksu postępowania cywilnego mówią wprost, że **postępowanie mediacyjne nie jest jawne**<sup>7</sup>. Oznacza to tyle, że **poufne jest nie tylko to, co się dzieje w trakcie mediacji, ale i sam fakt jej prowadzenia**. Jeżeli strony tak zdecydują, to o ich konflikcie nie będzie wiedział nikt poza nimi i mediatorem. Mediator, strony i inne osoby biorące udział w postępowaniu mediacyjnym są obowiązane zachować w tajemnicy fakty, o których dowiedziały się w związku z prowadzeniem mediacji. Wyłącznie strony mogą za obopólną zgodą zwolnić mediatora i inne osoby biorące udział w postępowaniu mediacyjnym z tego obowiązku<sup>8</sup>. Oznacza to, że **nikt z osób biorących udział w mediacji nie może udzielać informacji dotyczących przyczyn zaistniałego sporu oraz przebiegu 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<sup>9</sup>. Ujawnienie wspomnianych informacji przez profesjonalnego pełnomocnika, adwokata lub radcę prawnego, mogłoby dodatkowo wiązać się z jego odpowiedzialnością dyscyplinarną. **Zasada poufności wzmocniona została dodatkowo poprzez wyłączenie możliwości przesłuchiwania mediatora w charakterze świadka na okoliczność faktów, o których dowiedziały się w związku z prowadzeniem mediacji**<sup>10</sup>.

Dwie istotnymi zasadami mediacji odnoszącymi się wprost do osoby mediatora są **neutralność i bezstronność**. **Neutralność mediatora oznacza, że nie ma on żadnego interesu w określonym rozwiązaniu danego sporu i pomaga stronom wypracować takie rozwiązanie, które będzie najlepiej odpowiadało ich potrzebom i interesom**. Mediator wspiera strony w formułowaniu przez nie propozycji ugodowych, jednak nie narzuca im sposobu rozwiązania konfliktu, które zależy wyłącznie od stron mediacji. Rolą mediatora jest zagwarantowanie właściwego przebiegu mediacji, czyli stworzenie stronom przestrzeni do bezpiecznej i rzeczowej rozmowy o problemie. Mediator na zgodny wniosek stron może, ale nie musi, wskazać na możliwe sposoby rozwiązania sporu, które to propozycje z natury rzeczy nie są dla stron wiążące. Mediator jest także bezstronny, co oznacza, że w równym stopniu wspiera strony w rozwiązywaniu sporu i dba o równowagę między

<sup>6</sup> Art. 183<sup>§</sup> 4 i 6 k.p.c.

<sup>7</sup> Art. 183<sup>§</sup> 1 k.p.c.

<sup>8</sup> Art. 183<sup>§</sup> 2 k.p.c.

<sup>9</sup> Art. 183<sup>§</sup> 3 k.p.c.

<sup>10</sup> Art. 259<sup>1</sup> k.p.c.



nimi w trakcie prowadzonych rozmów, szczególnie w sytuacji, gdy jedna ze stron występuje samodzielnie, a druga reprezentowana jest przez profesjonalnego pełnomocnika.

### 3. RÓŻNE PODSTAWY PROWADZENIA MEDIACJI

Na podstawie przepisów Kodeksu postępowania cywilnego można wyodrębnić dwie zasadnicze podstawy prowadzenia mediacji. Pierwszą, umowną, w której strony z własnej inicjatywy zawierają porozumienie, w którym poddają zaistniały już spór lub spór, który może wyniknąć z łączącej strony umowy, do rozwiązania w drodze mediacji przed mediatorom działającym w określonym centrum mediacji. Druga, tzw. mediacja sądowa, prowadzona jest na podstawie postanowienia sądu kierującego sprawę do mediacji.

#### a) Umowa o mediację

**Aby mediacja mogła się rozpocząć, strony muszą wyrazić na nią zgodę, czyli złożyć zgodne oświadczenia woli o poddaniu mediacji określonego sporu** lub stosunku prawnego, z którego spór wyniknął lub może wyniknąć. Choć Kodeks postępowania cywilnego nie przewiduje *de facto* jakichkolwiek wymogów formalnych dotyczących umowy o mediację, warto, aby zawierała ona podstawowe elementy, takie jak: wskazanie stron sporu, określenie przedmiotu sporu i jego wartości oraz osoby mediatora.

Zamieszczenie w umowie o świadczenie usług finansowych klauzuli mediacyjnej pozwala na szybkie rozwiązanie zaistniałego konfliktu między instytucją finansową a jej klientem, zanim dojdzie do jego eskalacji, a przez to umożliwia budowanie pozytywnych relacji na przyszłość. **Dobłą praktyką jest wpisywanie we wspomniane umowy kilkustopniowego mechanizmu rozwiązywania sporów przewidującego przykładowo, że strony będą prowadziły kolejno negocjacje, mediacje, zaś na końcu postępowanie sądowe bądź arbitrażowe.**

#### *Przykładowa klauzula*

*Wszelkie spory wynikające z niniejszej umowy lub pozostające w związku z nią, przed wszczęciem postępowania w sądzie powszechnym lub arbitrażowym będą rozwiązywane przez strony w drodze rozmów dwustronnych, a gdyby te nie przyniosły oczekiwanego efektu, w drodze mediacji prowadzonej przez mediatorów Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy Komisji Nadzoru Finansowego, stosownie do regulaminu tego Sądu obowiązującego w dniu skierowania wniosku o mediację.*

Jeżeli umowy o świadczenie usług finansowych nie zawierają klauzuli mediacyjnej, to strona zainteresowana prowadzeniem postępowania mediacyjnego może zwrócić się do Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy KNF z wnioskiem o zapytanie drugiej strony (tj. instytucji finansowej lub jej klienta), czy wyrazi zgodę na rozwiązanie danego sporu w drodze mediacji. Szczegóły dotyczące działalności Centrum oraz kosztów mediacji zostaną przedstawione w dalszej części niniejszego opracowania.

#### b) Skierowanie stron do mediacji przez sąd

Mediacja sądowa jest formalnie i funkcjonalnie powiązana z prowadzonym postępowaniem sądowym. **Sąd może skierować strony do mediacji na każdym etapie postępowania i to więcej**

niż jeden raz. Czyni to z urzędu (najczęściej na posiedzeniu niejawnym) lub na wniosek obu stron bądź jednej z nich. O działaniach sądu mających na celu nakłanianie stron do mediacji wspominaliśmy omawiając zasadę dobrowolności postępowania mediacyjnego. **Jeżeli strony nie dokonały wyboru osoby mediatora prowadzącego sprawę, wskazuje go sąd spośród stałych mediatorów wpisanych na listę mediatorów prowadzoną przez prezesa sądu okręgowego. Ponadto sąd kierując strony do mediacji wyznacza czas jej trwania na okres do trzech miesięcy.** Na zgodny wniosek stron lub z innych ważnych powodów termin na przeprowadzenie mediacji może zostać przedłużony, jeżeli będzie to sprzyjać ugodowemu załatwieniu sprawy<sup>11</sup>.

#### 4. PRZEBIEG MEDIACJI

Mediacja rozpoczyna się od indywidualnych rozmów wstępnych mediatora z każdą ze stron sporu. W ich trakcie mediator omawia zasady mediacji, pozyskuje informacje o konflikcie, jak również bada nastawienie stron wobec problemu, który ma być rozwiązywany. Informacje pozyskane od jednej ze stron nie są i nie mogą być przekazywane drugiej stronie bez wyraźnej zgody strony przekazującej te informacje.

Rozmowa na osobności z każdą ze stron sporu może mieć także miejsce na późniejszym etapie mediacji. Spotkania takie mogą się odbyć z inicjatywy mediatora, jak również samych stron. Wykorzystuje się je w szczególności w sytuacji „pata negocjacyjnego” lub gdy jedna ze stron może nie czuć się komfortowo omawiając pewne kwestie, bądź analizując propozycje w obecności drugiej strony sporu.

**Po pierwszych indywidualnych rozmowach wstępnych strony wraz z mediatorem rozpoczynają sesję wspólną.** Następuje etap klaryfikacji, to znaczy ustalenia punktów wspólnych oraz punktów spornych. Strony przy pomocy mediatora ustalają swoje interesy poprzez ich urealnienie, tj. uświadomienie sobie możliwych do osiągnięcia żądań. Mediator zachęca strony do dyskusji i poszukiwania możliwych rozwiązań sporu, które finalnie mają doprowadzić do uzgodnienia jednego rozwiązania zaspokajającego interesy każdej z nich, a w konsekwencji zawarcia ugody. **Liczba sesji wspólnych zależy od woli stron, lecz co do zasady wynosi od 1 do 3. Każda z sesji trwa co do zasady około dwóch godzin.** Ze względu na znaczącą odległość dzielącą strony lub z innych ważnych powodów, **istnieje możliwość odbycia mediacji zdalnej za pomocą środków porozumiewania się na odległość.** Decyzję w tym zakresie podejmują wspólnie strony i mediatorzy prowadzący mediację. Należy pamiętać również o tym, że na każdym etapie mediacji strony mogą konsultować się ze swoimi pełnomocnikami, jeżeli ci nie są obecni na posiedzeniach mediacyjnych.

Przebieg postępowania mediacyjnego na rynku finansowym został zobrazowany w filmie pt. *Historia pewnego aneksu*, zrealizowanym przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego. Film dostępny jest w Internecie ([www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), zakładka Sąd Polubowny oraz na profilach społecznościowych Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego: [Youtube.com](https://www.youtube.com) oraz Facebook).

---

<sup>11</sup> Art. 183<sup>10</sup> § 1 k.p.c.

## 5. MEDIATOR I JEGO ROLA



Czasem pojawiają się pytania i wątpliwości stron dotyczące istoty udziału mediatora w procesie mediacji. Podnosi się argument, że skoro mediator nie rozstrzyga sporu, a jego uprawnienia do podejmowania decyzji z założenia są niewielkie lub żadne, to jego udział w takim postępowaniu może być zbyteczny. Należy jednak podkreślić to, że fakt, iż mediator posiada cechy istotnie odróżniające go od arbitra bądź sędziego nie oznacza, że jego udział w rozwiązywaniu sporu w prowadzonym postępowaniu mediacyjnym nie jest istotny, wręcz przeciwnie.

Jak już wspomniano, **praca mediatora nie polega na rozstrzygnięciu, a na pogodzeniu interesów spierających się stron. Celem jego działania jest więc doprowadzenie do pojednania i porozumienia pomiędzy stronami.** Spróbujmy przybliżyć sposób pracy i filozofię działania mediatora, aby lepiej zrozumieć jego kluczową rolę w procesie mediacji.

Na wstępie warto zwrócić uwagę, że strony trwają często w błędnym przekonaniu na temat okoliczności sprawy będącej przedmiotem sporu lub na swój własny temat. Wynikać to może z używania innych słów na przekazanie tego samego komunikatu lub z odmiennego postrzegania otaczającego je świata. Mediator może pomóc stronom w takim przeformułowaniu wypowiadanych przez nie komunikatów, aby zapewnić wzajemne zrozumienie i pozytywny odbiór, a ponadto minimalizować różnice zdań między nimi.

Niektórzy uważają, że jeśli strony wyrażają wolę rozmów i je podejmują, to zawsze dojdą do porozumienia i nie jest im potrzebna osoba trzecia. Nie zawsze musi jednak tak być, choć wola dialogu jest w tym zakresie kluczowa. Słaba i nieefektywna komunikacja może być bowiem przyczyną przekazywania drugiej stronie błędnych lub nieakceptowanych przez nią komunikatów, co w konsekwencji może doprowadzić do szybkiego załamania i zakończenia negocjacji.

Mediator może zneutralizować takie ryzyko. Na przykład, w czasie indywidualnych rozmów może pomóc określić stronie, w jaki sposób powinna ona przedstawić swoje stanowisko, jakimi informacjami powinna podzielić się z drugą stroną oraz jakich argumentów nie powinna używać. Ponadto w czasie sesji wspólnych mediator może parafrazować wypowiedź strony, to znaczy przełożyć wypowiedź na język zrozumiały dla drugiego uczestnika, jednocześnie zostawiając miejsce na ewentualną korektę ze strony wypowiadającego komunikat. Mediator może także przeformułować wypowiedź strony używając bardziej neutralnego języka pozbawionego nie tylko pierwotnego ładunku emocjonalnego, ale również złośliwości czy sformułowań obraźliwych.

Co więcej, w trakcie rozmów na osobności mediator poznaje często różne wersje tych samych wydarzeń, przyjmuje na siebie negatywne emocje stron, a wyposażony w wiedzę dostępną wyłącznie poszczególnym stronom sporu może efektywnie pomagać w prowadzeniu i podtrzymywaniu rozmowy, która w innych okolicznościach mogłaby zakończyć się przy pierwszym starciu. Spotkanie na osobności pozwala mediatorowi na rozpoznanie zbieżności interesów stron oraz poznanie ich możliwych ustępstw.

**Mediator jest moderatorem spotkania, który może wspierać strony na bardzo wiele sposobów, mimo że nie rozstrzyga sporu.** Zadawane przez mediatora pytania mogą zachęcić strony do poszukiwania ewentualnych rozwiązań, pomóc w uporządkowaniu ich własnych oczekiwań, a także poszerzyć dotychczasową perspektywę postrzegania konfliktu. Strony mogą dojrzeć takie detale, których do tej pory nie widziały, a które w sposób znaczący wpływają na ich sposób postrzegania danego problemu.

Reasumując, **mediator pomaga stronom dostrzec, że za prezentowanymi przez nie stanowiskami kryją się ich potrzeby, oczekiwania i interesy, które wcale nie muszą być ze sobą sprzeczne, a wręcz przeciwnie, są możliwe do pogodzenia. Takie postrzeganie rzeczywistości może być początkiem dalszej owocnej współpracy.** Jeśli nawet strony nie są gotowe na jej kontynuację w danym momencie, to znacznie łatwiej będzie im do takiej współpracy wrócić w przyszłości, jeśli pojawi się taka możliwość czy konieczność.

**Niezwykle ważny jest właściwy wybór mediatora. Powinna to być osoba posiadająca nie tylko wiedzę, doświadczenie i umiejętności w prowadzeniu mediacji, ale także wzbudzająca zaufanie stron. Istotne jest także posiadanie przez mediatora wiedzy w obszarze będącym przedmiotem mediacji, np. w zakresie rynku finansowego.** Jest to użyteczne nie tyle z powodu podejmowania przez mediatora decyzji w sprawie będącej przedmiotem rozmów, ale z uwagi na szybkość mediacji i poprawność komunikacji.

Należy podzielić pogląd dra Rafała Morka, iż kluczowe znaczenie w charakterystyce idealnego mediatora odgrywają jego predyspozycje osobowościowe – częściowo wrodzone, w znacznej jednak mierze nabyte i podlegające stałemu doskonaleniu. Bardzo ciekawa jest anegdota, cytowana przez wspomnianego autora w publikacji „Mediacja w sprawach cywilnych”, zgodnie z którą idealnego mediatora powinny cechować: *cierpliwość Hioba, szczerowość Anglika, dowcip Irlandczyka, wytrzymałość maratończyka, przebiegłość Machiavellego, znanstwo typów osobowości dobrego psychiatry albo księdza, a do tego skóra nosorożca i mądrość Salomona*<sup>12</sup>.

## 6. PEŁNOMOCNIK I JEGO ROLA W MEDIACJI



<sup>12</sup> R. Morek, *Mediacja w sprawach cywilnych*, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa 2011, s. 11.

Niektórzy uważają, że „mediacja jest tak dobra, jak dobry jest mediator”. Doświadczenie pokazuje również, że mediacja jest tak dobra, jak dobrze przygotowani są do niej jej uczestnicy, szczególnie profesjonalni pełnomocnicy stron. To od nich w dużej mierze zależy skuteczność mediacji.

Pełnomocnicy mogą mieć do spełnienia w mediacji niezwykle istotną rolę, ważne jest jednak to, aby rozumieli mediację i potrafili odróżnić ją od arbitrażu czy tradycyjnego postępowania sądowego. **Rozumieć mediację to nic innego, jak zdawać sobie sprawę z tego, że moim głównym celem jako pełnomocnika jest rozwiązanie problemu mojego klienta, a nie walka na argumenty stricte prawne i przekonywanie mediatora (postrzeganego niekiedy błędnie jako arbitra) do swoich racji, tak jak ma to miejsce w sądzie. Mediacja to rozmowa z drugą stroną jak z partnerem, a nie jak z przeciwnikiem procesowym.** Tylko właściwe rozumienie mediacji przez prawnika może być dobrym punktem wyjścia i początkiem dialogu, który ma szansę zakończyć spór zawarciem satysfakcjonującej strony ugody.

**Optymalnym wariantem mediacji jest bez wątpienia taki sposób prowadzenia rozmów, w których strony sporu uczestniczą bezpośrednio. Pozwala to na upodmiotowienie stron i oddanie im głównej roli w prowadzonym postępowaniu mediacyjnym.** Profesjonalny pełnomocnik uczestniczący w mediacji musi bowiem pamiętać, że jego rolą w tym postępowaniu powinno być jedynie wspieranie i towarzyszenie stronie w ważnych momentach. W przeciwieństwie do sali sądowej, to klient jest tutaj głównym bohaterem, to on zna najlepiej fakty, historię konfliktu i konsekwencje, jakie wywołał. Niemniej obecność prawnika w mediacjach na rynku finansowym, towarzyszącego nieprofesjonalnemu uczestnikowi tego rynku, może być bardzo pomocna. W sytuacji, gdy klient działa samodzielnie, a instytucja finansowa reprezentowana jest przez pełnomocnika, mediator zapewnia równowagę stron. W odpowiednich momentach wspiera stronę słabszą pozbawioną profesjonalnej reprezentacji, dbając jednocześnie o to, aby nie naruszyć przymiotu swojej bezstronności i neutralności.

Trudna będzie **rola pełnomocnika w sytuacji, gdy to on sam reprezentuje stronę na posiedzeniu mediacyjnym.** Musi on bowiem, jeszcze przed przystąpieniem do rozmów, precyzyjnie i możliwie wszechstronnie ustalić, jakie cele w mediacji klient chce osiągnąć i jakie interesy zaspokoić. Czy najważniejsze jest dla niego otrzymanie w krótkim czasie określonej kwoty pieniężnej, czy też inne wartości niematerialne odgrywają dla niego równie ważną rolę. Należy bowiem pamiętać, że wspomniane wartości niematerialne (np. utrzymanie dobrych relacji, honor, szybkie zakończenie sporu, etc.) mogą okazać się cenniejsze od dóbr materialnych.

Dobre przygotowanie prawnika do mediacji to niezwykle istotna kwestia. Jednakże pierwszym, kluczowym i jednocześnie niezbędnym etapem, jaki musi się wydarzyć, to danie szansy mediacji, chęć uczestnictwa w niej i przekonanie do tego sposobu zakończenia sporu swojego klienta. Większość prawników albo nie wierzy w sens mediacji, albo postrzega ją jako zagrożenie ekonomiczne. Aby uwierzyć w skuteczność mediacji trzeba jej spróbować. Bez tego doświadczenia nie jest możliwa zmiana nastawienia do niej. Co do obaw ekonomicznych, to są one w większości przypadków nieuzasadnione. Prawnicy, którzy zamiast drogi sądowej proponują swoim klientom poddanie się mediacji, rzeczywiście spędzają na przygotowaniu takiej sprawy mniej czasu, co wiąże się z mniejszym wynagrodzeniem, jednakże dzięki zastosowaniu drogi mediacyjnej mogą lepiej gospodarować swoim czasem, zając się większą liczbą spraw i poświęcić więcej czasu na te, które wymagają istotnego nakładu pracy<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> E. Gmurzyńska [w:] E. Gmurzyńska, R. Morek. *Mediacje. Teoria i praktyka*, Warszawa 2014, s. 436.

Ponadto prawnicy często obawiają się, że przedstawienie klientom mediacyjnej formy zakończenia sporu spowoduje, że ci uznają to za ich słabość i nieumiejętność prowadzenia procesu. Z pomocą w przełamaniu tych obaw przyszedł **ustawodawca**, który **zobowiązał powoda, aby ten w pozwie kierowanym do sądu wskazał, czy podjął próbę polubownego rozwiązania sporu, np. w drodze mediacji, a jeśli nie – by wyjaśnić przyczyny jej niepodjęcia**<sup>14</sup>. Przepis ten może być bardzo pomocny prawnikom w kwestii wyjaśnienia klientom powodów informowania ich o mediacji i niweczy przywołane obawy dotyczące negatywnego postrzegania tej kwestii przez klientów. Sugerując mediację, prawnik ma także możliwość poinformowania klienta o czasie i kosztach procesu sądowego w porównaniu z czasem i kosztami mediacji, a klient mając taką wiedzę może świadomie podjąć decyzję o wyborze określonej procedury. Ponadto informacja ta może pozytywnie wpłynąć na relację prawnik – klient, budując zaufanie między nimi. Prawnicy często są niezadowoleni z mediacji nie dlatego, że sama procedura jest niezadowalająca, ale dlatego, że sami nie są do niej odpowiednio przygotowani<sup>15</sup>. Profesjonalny pełnomocnik powinien już na etapie przygotowań do mediacji ściśle współpracować ze swoim klientem, a pełnomocnik reprezentujący instytucję finansową z odpowiednią komórką merytoryczną podmiotu (np. centrum likwidacji szkód w przypadku zakładów ubezpieczeń, czy komórką ds. kredytów trudnych w przypadku banków itp.), aby rozmowy mediacyjne przyniosły jak najlepszy efekt.

<b>Zadania pełnomocnika w mediacji</b> (za klienta, w przypadku instytucji finansowej, należy przyjąć właściwą komórkę merytoryczną)
Jeszcze przed przystąpieniem do rozmów, precyzyjne i możliwie wszechstronne ustalenie, jakie cele w mediacji klient chce osiągnąć i jakie interesy zaspokoić.
Rzetelna ocena ryzyka procesowego i poinformowanie o tym klienta (jeśli to możliwe ocena silnych i słabych stron pozwu, silnych i słabych stron odpowiedzi na pozew; obiektywna ocena prawdopodobieństwa wygrania procesu, oszacowanie wszystkich możliwych kosztów prowadzenia postępowania sądowego, czas trwania postępowania sądowego w I i II instancji, prawdopodobieństwo skutecznego wyegzekwowania wyroku sądowego w przypadku wygranej).
Zdefiniowanie najlepszej alternatywy dla negocjowanego porozumienia BATNA <sup>16</sup> .
Zdefiniowanie najgorszej alternatywy dla negocjowanego porozumienia WATNA <sup>17</sup> .
Wybór mediatora biorąc pod uwagę umiejętności i styl prowadzenia mediacji (w zależności od tego, jaki charakter ma dany spór) oraz specjalistyczną wiedzę w zakresie materii objętej sporem.
Opracowanie wspólnie z klientem strategii negocjacyjnej.
Wyjaśnienie klientowi, czym różni się postępowanie mediacyjne od postępowania sądowego, jaka jest w związku z tym rola mediatora i jaka jest rola pełnomocnika.

Źródło: opracowanie własne

Profesjonalny pełnomocnik musi zdawać sobie sprawę z tego, że niezbędna jest zmiana w sposobie postrzegania prawników jako tych, którzy ostro walczą i skutecznie wygrywają spory sądowe. Oczekiwania stawiane obecnie prawnikom przez ich klientów wychodzą znacząco poza ten

<sup>14</sup> Art. 187 § 1 pkt 3 k.p.c.

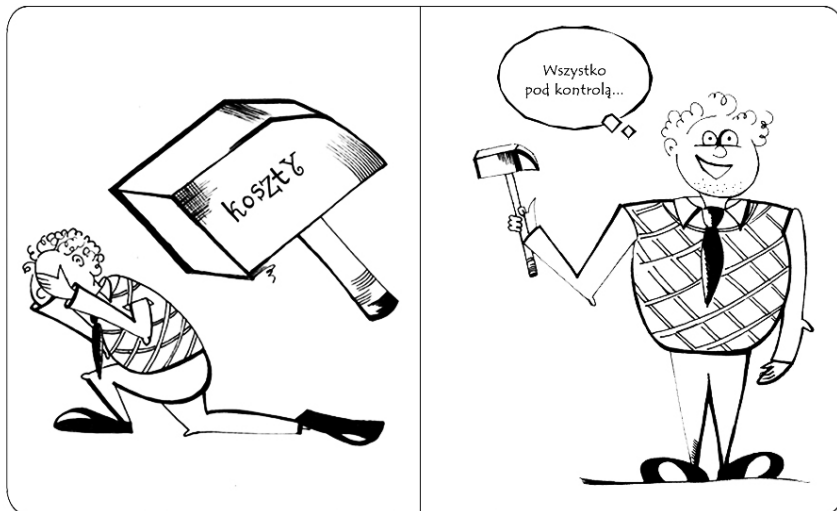
<sup>15</sup> Zob. E. Gmurzyńska, *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – zastosowanie w Europie i w Polsce*, Warszawa 2007, s. 143-144.

<sup>16</sup> *Best Alternative to a Negotiated Agreement*.

<sup>17</sup> *Worst Alternative to a Negotiated Agreement*.

schemat. Prawnik powinien wykazywać się kreatywnością, w sposób wszechstronny rozumieć potrzeby i interesy swojego klienta, a wreszcie skutecznie i szybko rozwiązywać jego problemy, niekiedy na sali sądowej.

## 7. KOSZTY MEDIACJI



**Koszt mediacji w Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy Komisji Nadzoru Finansowego wynosi 50 zł. Ponośzony jest on przez stronę inicjującą mediację, tj. występującą z wnioskiem o jej przeprowadzenie.** Tak niska opłata wynika z faktu, iż postępowania mediacyjne w Centrum Mediacji finansowane są ze środków budżetowych organu administracji publicznej jakim jest Komisja Nadzoru Finansowego. Koszt mediacji w Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy KNF jest jednakowy, niezależnie od tego czy podstawą mediacji jest umowa stron czy postanowienie sądu kierującego sprawę do mediacji.

Opłata za mediację ponoszona w innych ośrodkach mediacyjnych, z uwagi na inne zasady ich finansowania, jest znacząco wyższa i uzależniona od cennika usług oferowanych przez dany ośrodek. W mediacjach umownych koszty mediacji ponoszone są solidarnie przez strony, niezależnie od tego czy zawrą one ugodę, czy też nie. Zwyczajowo przyjmuje się, że strony płacą je po połowie, chyba że w umowie o mediację lub w zawartej ugodzie postanowią inaczej.

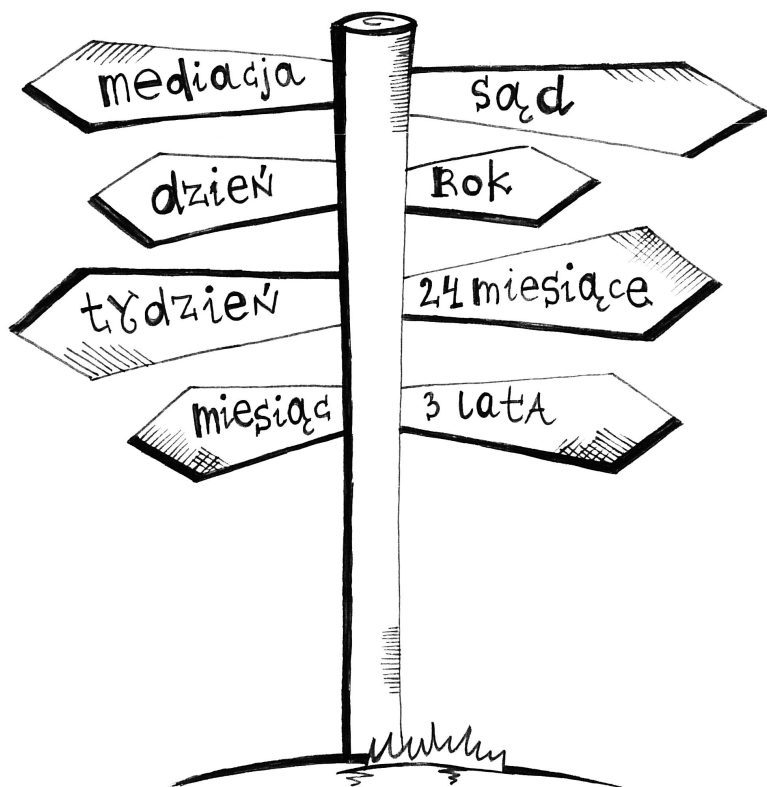
Gdy na mediację strony są kierowane przez sąd, jej koszt określa rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym<sup>18</sup>. Należy pamiętać, że koszty mediacji ze skierowania sądu od 1 stycznia 2016 roku

<sup>18</sup> Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym z dnia 20 czerwca 2016 r. (Dz.U. z 2016 r. poz. 921).



są zaliczane do kosztów sądowych. Dzięki temu z jednej strony osoby niezamożne mają możliwość ubiegania się o zwolnienie z kosztów mediacji, z drugiej sąd orzekając o kosztach może ich częścią obciążyć stronę, która w sposób nieuzasadniony odmówiła poddania się mediacji<sup>19</sup>. Zgodnie z treścią przywołanego rozporządzenia w sprawach o prawa majątkowe wynagrodzenie mediatora za całość postępowania mediacyjnego wynosi co do zasady 1% wartości przedmiotu sporu, jednak nie mniej niż 150 zł i nie więcej niż 2000 zł. Dodatkowo koszt mediacji może zostać powiększony o wydatki związane z przejazdami mediatora, wynajmem pomieszczeń mediacyjnych (nie więcej niż 70 zł za jedno posiedzenie) oraz przesyłaną korespondencją (nie więcej niż 30 zł). W razie nieprzystąpienia stron do mediacji, mediatorowi przysługuje zwrot poniesionych wydatków w wysokości nieprzekraczającej 70 zł.

## 8. CZAS TRWANIA MEDIACJI



<sup>19</sup> Art. 103 § 2 k.p.c.

**Mediacja jest bardzo szybkim sposobem rozwiązywania sporów, ale jej tempo zależy w dużej mierze od samych stron postępowania.** To one muszą bowiem uzgodnić odpowiadający im wspólnie termin spotkania. Centra mediacji są pod tym względem, co do zasady, bardzo elastyczne i dostosowują się do potrzeb uczestników mediacji.

**Najczęściej postępowanie mediacyjne obejmuje, poza spotkaniami indywidualnymi, od jednej do trzech sesji wspólnych trwających od 1,5 do 2 godzin.** Tak więc mediacja może zakończyć się sukcesem w ciągu kilku godzin, dni lub tygodni. Niemniej, biorąc pod uwagę **czas od zawarcia umowy o mediację lub wydania postanowienia przez sąd kierujący strony do mediacji oraz dostarczenia tych dokumentów do wybranego centrum mediacji, do czasu zakończenia postępowania mediacyjnego ugodą lub samym protokołem z mediacji, upływa od 30 do 90 dni. Taki też czas na przeprowadzenie mediacji wyznacza sąd, kierując na nią strony**<sup>20</sup>. Czas ten może zostać przez sąd wydłużony, gdy strony złożą zgodny wniosek w tym zakresie lub gdy pojawią się inne ważne powody, a wszystko to będzie sprzyjać ugodowemu załatwieniu sprawy.

Dla porównania, średni czas przygotowania i przeprowadzenia postępowania sądowego wynosi w Polsce 540 dni, a średni czas na wykonanie wyroku 145 dni<sup>21</sup>. Natomiast średni czas trwania postępowania sądowego w sądzie I instancji od dnia pierwszej rejestracji do dnia uprawomocnienia się sprawy w I instancji wynosił średnio blisko 10 miesięcy w sprawach cywilnych i blisko 13 miesięcy w sprawach gospodarczych<sup>22</sup>.

## 9. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z MEDIACJI

Korzyści wyphywające z mediacji mają charakter wielopłaszczyznowy.

### **Korzyści dla wszystkich stron sporu:**

- ✓ **szybkość i efektywność** rozwiązania sporu,
- ✓ **brak ryzyka pogorszenia sytuacji stron** – w najgorszym razie, w przypadku braku ugody, nic się nie zmieni i pozostanie dotychczasowy stan rzeczy,
- ✓ **niskie i stałe koszty**,
- ✓ **elastyczność i brak formalizmu** – to strony ustalają wspólnie z mediatorem zasady i warunki prowadzonych rozmów, mają poczucie rzeczywistego wpływu na rozwiązanie zaistniałego sporu,
- ✓ **poprawa komunikacji** – mediator udrażnia komunikację i podtrzymuje dialog między stronami,
- ✓ **uspokojenie emocji** – poprzez zaufanie do mediatora i skupienie się na rozmowie o celach i interesach,
- ✓ **przerwanie spirali konfliktu** oraz możliwość zrozumienia rzeczywistych przyczyn sporu poprzez aktywny udział mediatora,

<sup>20</sup> Art. 183<sup>10</sup> § 1 k.p.c.

<sup>21</sup> Według Raportu Banku Światowego „Doing Business 2015” (zgodnie z metodologią raportu dane dotyczą Warszawy) – dane z uzasadnienia do ustawy z dnia 13 października 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów, poz. 1595).

<sup>22</sup> „Sprawność postępowań sądowych” – dane Ministerstwa Sprawiedliwości za 2014 r.

- ✓ **efekt przejrzania** – strony uświadamiają sobie, jak wiele może uczynić konstruktywna rozmowa i jak wiele problemów można w ten sposób rozwiązać,
- ✓ **brak opłaty sądowej od wniosku za zatwierdzenie ugody** zawartej przed mediatorem,
- ✓ **zwrot całości opłaty od wniesionego pozwu** w przypadku, gdy postępowanie zakończyło się zawarciem ugody przed rozpoczęciem pierwszej rozprawy przed sądem pierwszej instancji,
- ✓ **zwrot ¾ opłaty od wniesionego pozwu** w przypadku zawarcia ugody przed mediatorem po rozpoczęciu rozprawy.

Dodatkowe korzyści **dla instytucji finansowych:**

- ✓ **budowanie relacji** na przyszłość ze swoim klientem. W trakcie mediacji bardzo często strony tworzą nowe ramy współpracy, co nie jest możliwe na sali sądowej. W sądzie myśli się o wygraniu sporu, a nie o współpracy w przyszłości. Postępowanie mediacyjne daje taką możliwość. Jeżeli nawet nie stworzy się takich ram na samej mediacji, to zwiększy się prawdopodobieństwo nawiązania takiej współpracy w przyszłości.

**Żadnego z tych przymiotów nie ma postępowanie sądowe czy arbitrażowe. Wręcz przeciwnie!**

**Korzyści dla pełnomocników proponujących mediację swoim klientom:**

- ✓ **szybkie i efektywne rozwiązywanie problemów** swoich klientów,
- ✓ **uzyskanie wiarygodności i zaufania** w oczach klienta, a przez to szansa na długotrwałą współpracę,
- ✓ możliwość otrzymania **wynagrodzenia w krótkim czasie** (brak konieczności czekania na nie aż do uzyskania prawomocnego wyroku).

**Korzyści dla sądów powszechnych:**

- ✓ **odciążenie w pracy sędziego** poprzez **zmniejszenie liczby spraw koniecznych do rozstrzygnięcia**, a w konsekwencji **przyspieszenie rozpoznawania innych spraw**.

## 10. PRZERWANIE BIEGU PRZEDAWNIEŃ

**Przez wszczęcie mediacji przerywa się bieg przedawnienia**, które nie biegnie dopóki postępowanie mediacyjne nie zostanie zakończone<sup>23</sup>. Należy wskazać, że jest to skutek polegający na przerwaniu, a nie zawieszeniu przedawnienia na czas trwania mediacji. Przedawnienie biegnie na nowo dopiero od momentu zakończenia mediacji<sup>24</sup>. Z kolei za datę zakończenia mediacji należy uznać datę zawartą w protokole z mediacji. Protokół taki sporządza się i doręcza stronom niezależnie od wyniku mediacji<sup>25</sup>. O ile stosunkowo łatwo ustalić jest datę zakończenia mediacji, o tyle precyzyjne wskazanie daty wszczęcia postępowania mediacyjnego jest nieco bardziej złożone<sup>26</sup>. Co do zasady należy uznać, że dla ustalenia chwili wszczęcia mediacji miarodajna jest data doręczenia mediatorowi wniosku o przeprowadzenie mediacji<sup>27</sup>. I choć owo doręczenie jest

<sup>23</sup> Art. 123 § 1 pkt 3 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeksu cywilnego Dz.U. z 2014 r. poz. 121 j.t. ze zm. (dalej „k.c.”).

<sup>24</sup> Art. 124 § 2 k.c.

<sup>25</sup> Art. 183<sup>12</sup> § 1 k.p.c.

<sup>26</sup> Art. 183<sup>6</sup> § 2 k.p.c.

<sup>27</sup> Wniosek taki winien spełniać wymogi określone w art. 183<sup>6</sup> oraz art. 183<sup>7</sup> k.p.c.

formalną czynnością wszczynającą mediację, to dopiero wyrażenie zgody na jej przeprowadzenie przez wszystkich jej uczestników będzie podstawą rozpoczęcia mediacji.

Bardzo ciekawym rozwiązaniem przyjętym przez polskiego ustawodawcę jest zachowanie skutków przewidzianych dla wszczęcia mediacji, mimo jej nieprzeprowadzenia. Upraszczając, taka sytuacja będzie miała miejsce, jeżeli, mimo doręczenia mediatorowi i drugiej stronie sporu wniosku o przeprowadzenie mediacji, do mediacji nie dojdzie, a strona wytoczy powództwo o roszczenie, które było objęte wnioskiem o przeprowadzenie mediacji, w terminie 3 miesięcy. Sposób liczenia tego terminu precyzyjnie określają przepisy k.p.c.<sup>28</sup>.

## 11. UGODA MEDIACYJNA I JEJ ZATWIERDZENIE

Mediacja daje stronom możliwość pełnej kontroli zarówno nad samym jej przebiegiem, jak również nad warunkami wypracowanej ugody. To bezpośrednie zaangażowanie stron w rozwiązywanie sporu istotnie odróżnia mediację od tradycyjnych metod sądowych. Badania empiryczne potwierdzają, że niektóre osoby mają większą skłonność do wypełniania zobowiązań, które same świadomie podjęły, w których wypracowaniu aktywnie uczestniczyły i z którymi dzięki temu obojście się identyfikują<sup>29</sup>. To właśnie sprawia, że prawdopodobieństwo wykonania postanowień zawartej ugody jest istotnie większe niż wyegzekwowanie wykonania orzeczenia sądowego.

Gdyby jednak wyniki badań empirycznych nie sprawdziły się w jakimś konkretnym przypadku i strona zobowiązana nie chciała się wywiązać z zawartego porozumienia dobrowolnie, to druga strona ugody mediacyjnej może wystąpić do sądu z wnioskiem o jej zatwierdzenie i nadanie jej waloru tytułu egzekucyjnego<sup>30</sup>. **Sąd bada naturalnie poprawność zawartej ugody mediacyjnej, ale odmawia jej zatwierdzenia jedynie w ściśle określonych przypadkach.** Mianowicie, **sąd odmawia zatwierdzenia ugody, gdy jest ona sprzeczna z prawem lub zasadami współzycia społecznego albo zmierza do obejścia prawa, a także gdy jest niezrozumiała lub zawiera sprzeczności**<sup>31</sup>. Co ważne, **od wniosku o zatwierdzenie ugody zawartej przed mediatorem w wyniku prowadzenia mediacji na podstawie umowy o mediację, nie pobiera się opłat**<sup>32</sup>.

## 12. CENTRUM MEDIACJI SĄDU POLUBOWNEGO PRZY KOMISJI NADZORU FINANSOWEGO

Istnieje wiele ośrodków ogólnopolskich i regionalnych świadczących usługi mediacyjne<sup>33</sup>. Niemniej bardzo rzadko można spotkać wyspecjalizowane ośrodki mediacyjne oferujące swoje usługi w określonym segmencie rynku. Takim wyspecjalizowanym ośrodkiem na rynku finansowym jest Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy Komisji Nadzoru Finansowego. Jest to instytucja odnotowująca **80% skuteczność rozwiązywanych sporów**. Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy

<sup>28</sup> Art. 183<sup>6</sup> § 3 k.p.c.

<sup>29</sup> R. Morek, *Mediacja w sprawach cywilnych*, op. cit., s. 13.

<sup>30</sup> Art. 183<sup>14</sup> § 1 oraz art. 183<sup>15</sup> § 1 w zw. z art. 777 § 1 pkt 1 k.p.c.

<sup>31</sup> Art. 183<sup>14</sup> § 3 k.p.c.

<sup>32</sup> Art. 95 ust. 1 pkt 9 ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (Dz.U. z 2014 r. poz. 1025, ze zm.).

<sup>33</sup> Polskie Centrum Mediacji, Centrum Rozwiązywania Konfliktów i Sporów przy Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Ośrodki Mediacji przy Okręgowych Izbach Radców Prawnych, Centrum Mediacyjne przy Naczelnej Radzie Adwokackiej, Centra Arbitrażu i Mediacji, Wrocławskie Centrum Mediacji etc.

KNF rozpoznaje spory z zakresu rynku finansowego, w szczególności między klientami instytucji finansowych podlegających nadzorowi KNF (bankami, zakładami ubezpieczeń, domami maklerskimi, SKOK-ami itd.), a tymi instytucjami. **Mediatorzy Centrum Mediacji Sądu Polubownego przy KNF posiadają specjalistyczną wiedzę w obszarze rynku finansowego**, a ponadto fachowe przygotowanie do prowadzenia mediacji. Koszt postępowania mediacyjnego, jak już wcześniej wspomniano, to 50 zł niezależnie od wartości przedmiotu sporu. **Dla rozpoczęcia mediacji nie jest konieczne wyczerpanie drogi postępowania reklamacyjnego w instytucji finansowej.**

# II. INNE FORMY ADR NA RYNKU FINANSOWYM

## 1. ARBITRAŻ NA PRZYKŁADZIE SĄDU POLUBOWNEGO PRZY KNF

### a) Pojęcie arbitrażu

**Arbitraż stanowi alternatywną formę rozstrzygania sporów wobec tradycyjnego postępowania sądowego.** Mówimy tu o rozstrzyganiu, a nie o rozwiązywaniu sporu, jak miało to miejsce w mediacji. Istotą arbitrażu jest bowiem powierzenie przez strony sporu, na podstawie umowy (zapis na sąd polubowny), kompetencji do jego rozstrzygnięcia wybranemu sądowi polubownemu, a nawet wskazanej osobie trzeciej, będącej specjalistą w dziedzinie, której spór dotyczy. W przypadku SP przy KNF strony dokonują wyboru arbitrów z listy arbitrów Sądu zamieszczonej na stronie internetowej Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego w zakładce *Sąd Polubowny*. Do grona arbitrów należą przedstawiciele nauki i praktyki znający specyfikę rynku finansowego.

### b) Zapis na sąd polubowny (umowa o arbitraż)

Zapis na sąd polubowny jest bez wątpienia najistotniejszym elementem postępowania arbitrażowego stanowiącym jego materialne źródło, bez którego żaden arbitraż nie może się rozpoznać. **Strony umawiając się, że zaistniały spór poddają pod rozstrzygnięcie wybranego sądu polubownego, ograniczają sobie drogę sądową przed sądem powszechnym.** Rodzi to bardzo poważne skutki prawne, bowiem ustawodawca wprowadził tzw. zarzut zapisu na sąd polubowny<sup>34</sup>. Oznacza to, że w razie wniesienia do sądu sprawy objętej zapisem na sąd polubowny, druga strona sporu, jeszcze przed wdaniem się w spór co do istoty sprawy, może podnieść zarzut istnienia zapisu, a sąd odrzuci w związku z tym pozew lub wniosek o wszczęcie postępowania nieprocesowego.

**Jeżeli strony sporu na rynku finansowym nie zawarły umowy o przeprowadzenie postępowania arbitrażowego, a którakolwiek z nich chciałaby go rozwiązać w SP przy KNF, może zawrzeć taką umowę za pośrednictwem tegoż Sądu.** Wystarczy skierować wniosek o zapytanie drugiej strony, czy wyraża ona zgodę na rozstrzygnięcie sporu przed tutejszym Sądem (najwygodniej przy użyciu formularza zamieszczonego na stronie internetowej Urzędu KNF w zakładce *Sąd Polubowny*), a uzyskanie odpowiedzi pozytywnej jest równoznaczne z dokonaniem zapisu na Sąd. Należy jednocześnie pamiętać, że **rozpoznaniu przez SP przy KNF podlegają wyłącznie spory pomiędzy uczestnikami rynku finansowego, w szczególności pomiędzy instytucjami finansowymi a odbiorcami świadczonych przez nie usług, których wartość przedmiotu sporu, co do zasady, przekracza 500 zł, jak również spory o charakterze niemajątkowym.** W sytuacjach wyjątkowych, to jest takich, gdy przemawia za tym szczególna zawitość lub precedensowy charakter sprawy, a także, gdy w sprawie pojawia się szczególnie istotne zagadnienie prawne lub zagadnienie dotyczące szerszego kręgu odbiorców rynku finansowego, Prezes SP przy KNF może zdecydować o rozpoznaniu sprawy, której wartość przedmiotu sporu jest niższa niż 500 zł. W ta-

<sup>34</sup> Art. 1165 k.p.c.

kim przypadku na powódzie spoczywa obowiązek wskazania i uzasadnienia okoliczności pozwalających na rozpatrzenie sprawy przez SP przy KNF.

### c) Rodzaje postępowań arbitrażowych oraz ich koszty

Przed SP przy KNF dostępne są dwa rodzaje postępowania arbitrażowego<sup>35</sup>:

- ✓ **uproszczone** (stanowiące regułę w sporach, gdzie wartość przedmiotu sporu nie przekracza 10 tys. zł),
- ✓ **zwykłe** (przy wartości przedmiotu sporu powyżej 10 tys. zł oraz o prawa niemajątkowe).

**Uproszczone postępowanie arbitrażowe** prowadzone jest bez rozprawy przez jednego arbitra wybranego wspólnie przez strony. Jeśli strony nie dojdą do porozumienia w tym zakresie, arbitra wskazuje Prezes SP przy KNF. Wszelkie pisma w tym postępowaniu doręczają się wzajemnie wszystkim jego uczestnikom (arbitrowi, powodowi i pozwanemu), co do zasady drogą elektroniczną. Arbitr na podstawie zgromadzonych materiałów dowodowych, w szczególności pozwu i odpowiedzi na pozew, wydaje wyrok. Powinno to nastąpić w terminie 30 dni od dnia doręczenia mu odpowiedzi na pozew. Jeżeli jednak arbitr uzna za zasadne uzupełnienie materiału dowodowego przez strony, termin wydania orzeczenia może się wydłużyć do 90 dni. Na zgodny wniosek stron spór, którego wartość przekracza 10 tys. zł, może być również rozpoznany w drodze postępowania uproszczonego. Należy pamiętać, że **w uproszczonym postępowaniu arbitrażowym, z uwagi na jego charakter, nie przeprowadza się dowodów z przesłuchania świadków, ani z opinii biegłego. Wyrok wydawany jest na bazie dowodów z dokumentów przekazanych przez strony. Koszt postępowania uproszczonego ponosi powód. Jest on stały i wynosi 150 zł.**

**Zwykłe postępowanie arbitrażowe** prowadzone jest co do zasady na rozprawie przez skład orzekający złożony z trzech arbitrów. Każda ze stron, w umowie o arbitraż, wybiera po jednym arbitrze, zaś wybrani arbitrzy wybierają trzeciego arbitra pełniącego funkcję przewodniczącego składu orzekającego. Po otrzymaniu od stron sporu pozwu i odpowiedzi na pozew oraz po zebraniu pozostałego materiału dowodowego niezbędnego do prowadzenia sprawy, arbitrzy wyznaczają termin rozprawy. Choć, zgodnie z regulaminem, skład orzekający udziela niezbędnych pouczeń konsumentom, którzy nie są reprezentowani przez profesjonalnych pełnomocników, w zakresie przysługujących im praw związanych z toczącym się postępowaniem przed SP przy KNF, warto podkreślić, że wskazane jest, aby w takim postępowaniu konsument był reprezentowany przez adwokata lub radcę prawnego. Mimo bowiem tego, że postępowanie arbitrażowe cechuje nieporównanie mniejszy formalizm niż tradycyjne postępowanie sądowe, to przebieg postępowania arbitrażowego wiąże się nierozdzielnie ze stresem, który może utrudniać klientowi przywoływanie właściwych argumentów i dowodów na poparcie swoich twierdzeń. Skład orzekający może przeprowadzić dowód z przesłuchania świadków, z dokumentów, może wyznaczyć biegłego w celu zasięgnięcia opinii, a tym samym żądać od strony dostarczenia biegłemu odpowiednich informacji lub przedmiotów.

**Czas trwania postępowania arbitrażowego uzależniony jest najczęściej od stopnia skomplikowania sprawy. Niemniej arbitrzy powinni dążyć do jego zakończenia w terminie trzech miesięcy, licząc od dnia otrzymania odpowiedzi na pozew, a w sprawach wymagających zasięgnięcia**

<sup>35</sup> Szczegółowy tryb postępowania przed SP przy KNF określa Regulamin Sądu, dostępny na stronie internetowej [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl) w zakładce *Sąd Polubowny*, zaś w sprawach w nim nieuregulowanych zastosowanie mają przepisy zawarte w drugim Tytule Księgi V Kodeksu postępowania cywilnego.

opinii biegłego, w terminie do sześciu miesięcy. Koszt postępowania arbitrażowego uzależniony jest od wartości przedmiotu sporu i wynosi od 250 zł do 1000 zł<sup>36</sup>.

#### d) Wyrok sądu polubownego

Rezultatem przeprowadzonego postępowania arbitrażowego jest wyrok sądu polubownego. Zgodnie z postanowieniami Regulaminu Sądu Polubownego przy KNF, **zarówno w postępowaniu uproszczonym, jak i zwykłym postępowaniu arbitrażowym, wyrok doręczany jest stronom wraz z uzasadnieniem**. Dla porównania, w postępowaniu przed sądem powszechnym uzasadnienie sporządzone jest co do zasady na wniosek stron. Choć w tradycyjnej formule postępowanie arbitrażowe przed sądami polubownymi jest jednoinstancyjne, w Sądzie Polubownym przy KNF, podobnie jak w postępowaniu przed sądem powszechnym, możliwa jest apelacja. Oznacza to, że **od wyroku SP przy KNF przysługuje możliwość odwołania się do innego składu orzekającego tego Sądu, wybranego wspólnie przez strony**. Apelacja może mieć jednak miejsce, jeżeli strony wyraziły na nią zgodę przed przystąpieniem do postępowania arbitrażowego lub uproszczonego postępowania arbitrażowego.

**Wyrok SP przy KNF, od którego nie wniesiono apelacji, oraz wyrok wydany w drugiej instancji jest ostateczny**. Strona nie jest jednak pozbawiona możliwości wzruszenia zapadłego wyroku. Przepisy prawa wprowadzają instytucję skargi o uchylenie wyroku sądu polubownego.

Katalog podstaw do złożenia skargi ma charakter zamknięty i powołanie się w skardze na inne podstawy skutkuje jej nieuwzględnieniem.

**Uchylenie wyroku sądu polubownego przez sąd powszechny może nastąpić wyłącznie z przyczyn wymienionych w Kodeksie postępowania cywilnego<sup>37</sup>**. Są to przyczyny o charakterze formalnym lub procesowym. Sąd nie może bowiem w ramach postępowania ze skargi rozpoznawać merytorycznie sporu pomiędzy stronami postępowania arbitrażowego. Jediną przesłanką prawa materialnego mogącą być podstawą uchylenia wyroku sądu polubownego może być uznanie przez sąd, że wydany wyrok swą treścią uchybia podstawowym zasadom porządku prawnego.

**Skargę o uchylenie wyroku sądu polubownego wnosi się co do zasady w terminie dwóch miesięcy od dnia doręczenia wyroku. Jeżeli strona wniosła o uzupełnienie wyroku, jego sprostowanie bądź wykładnię, to dwumiesięczny termin liczy się od dnia doręczenia przez sąd polubowny orzeczenia rozstrzygającego o tym wniosku<sup>38</sup>**.

Ponadto od wyroku wydanego w postępowaniu ze skargi o uchylenie wyroku sądu polubownego przysługuje skarga kasacyjna do Sądu Najwyższego. Sąd Najwyższy rozpatrując skargę kasacyjną może uchylić zaskarżone orzeczenie i przekazać sprawę do ponownego rozpoznania lub też może wyjątkowo sam orzec co do istoty sprawy. Strona może także żądać wznowienia postępowania zakończonym prawomocnym wyrokiem w przedmiocie uchylenia wyroku sądu polubownego oraz stwierdzenia niezgodności z prawem prawomocnego wyroku wydanego w tym przedmiocie<sup>39</sup>.

<sup>36</sup> Wysokość wpisu w postępowaniu arbitrażowym przy wartości przedmiotu sporu do 50 tys. zł, wynosi 250 zł, przy wartości przedmiotu sporu do 100 tys. zł wynosi 500 zł, zaś przy wartości przedmiotu sporu powyżej 100 tys. zł wynosi 1000 zł. W przypadku postępowań dotyczących praw o charakterze niemajątkowym opłata ma charakter zryczałtowany i wynosi 250 zł.

<sup>37</sup> Art. 1206 k.p.c.

<sup>38</sup> Art. 1208 § 1 i § 2 k.p.c.

<sup>39</sup> Art. 1208 § 3 k.p.c.



Warto wskazać, że uchylene wyroku sądu polubownego nie powoduje wygaśnięcia zapisu na sąd polubowny, chyba że strony postanowiły inaczej<sup>40</sup>.

#### e) Zalety arbitrażu przed Sądem Polubownym przy KNF:

- ✓ **poufność** postępowania,
- ✓ **wpływ stron na wybór arbitra**,
- ✓ **fachowa wiedza arbitrów** z zakresu rynku finansowego,
- ✓ postępowanie jest **szybsze, tańsze i mniej sformalizowane** niż przed sądem powszechnym,
- ✓ **arbitrzy instruuja konsumentów**, którzy nie są reprezentowani przez profesjonalnych pełnomocników o przysługujących im prawach w związku z toczącym się postępowaniem polubownym,
- ✓ **wyrok ma**, po zatwierdzeniu przez właściwy miejscowo i rzeczowo sąd powszechny, **moc prawną na równi z wyrokiem sądu powszechnego**,
- ✓ strony mają **możliwość apelacji**, jeśli wskazały to w zapisie na sąd.

## 2. ARBITRAŻ PRYWATNY NA PRZYKŁADZIE ARBITRA BANKOWEGO PRZY ZWIĄZKU BANKÓW POLSKICH

### a) Charakter postępowania

Bankowy arbitraż konsumencki utworzony przy Związku Banków Polskich (ZBP), instytucji zrzeszającej banki krajowe, jest zdecydowanie inną formą arbitrażu niż klasyczny arbitraż omówiony powyżej. Jest to formuła arbitrażu odformalizowanego, nieprzewidującego złożonego postępowania dowodowego, a tym samym szybkiego i taniego. Adresowany jest on wyłącznie do konsumentów<sup>41</sup> – klientów banków będących członkami ZBP<sup>42</sup>. **Arbiter Bankowy rozstrzyga spory pomiędzy wspomnianymi konsumentami a bankami, w zakresie roszczeń pieniężnych z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania przez bank czynności bankowych lub innych czynności na rzecz konsumenta, których wartość przedmiotu sporu nie jest wyższa niż kwota 8 tys. zł<sup>43</sup>.** Przedmiotem postępowania przed Arbitrem Bankowym nie mogą być natomiast sprawy związane ze świadczeniami Skarbu Państwa, w szczególności dotyczące książeczek mieszkaniowych i kredytów z dopłatami ze środków budżetowych. Arbiter Bankowy nie rozpoznaje również spraw, w których rozstrzygnięcie wymagałoby przeprowadzenia postępowania dowodowego z udziałem świadków i biegłych.

### b) Przebieg postępowania

**Wszczęcie postępowania następuje wyłącznie na wniosek konsumenta** zawierający imię i nazwisko konsumenta, jego adres, dokładne oznaczenie banku, którego wniosek dotyczy, precyzyjne określenie żądania, jego zwizę uzasadnienie, ewentualne załączniki w postaci kopii odpowiednich dokumentów oraz podanie wartości przedmiotu sporu. **Do rozpoczęcia postępowania przed**

<sup>40</sup> Art. 1211 k.p.c.

<sup>41</sup> Za konsumenta uznawana jest osoba fizyczna, która zawiera umowę z bankiem w celu niezwiązanym z działalnością gospodarczą.

<sup>42</sup> Stroną może być również bank niebędący członkiem ZBP, który złożył oświadczenie, że poddaje się rozstrzygnięciom Arbitra Bankowego i wykonaniu jego orzeczeń.

<sup>43</sup> Przy czym do wartości sporu nie wlicza się odsetek i innych kosztów, a w przypadku dochodzenia kilku roszczeń sumuje się ich wartość.

**Arbitrem niezbędne jest zakończenie postępowania reklamacyjnego w banku**, przez co należy także rozumieć nieuzyskanie przez konsumenta odpowiedzi z banku na złożoną reklamację w wymaganym prawnie terminie (30 dni lub w szczególnie skomplikowanych przypadkach 60 dni od dnia otrzymania reklamacji przez bank)<sup>44</sup>.

**Orzeczenia Arbitra są ostateczne dla banku, ale nie dla konsumenta.** Bank obowiązany jest je wykonać nie później niż w terminie 14 dni od dnia otrzymania odpisu orzeczenia. Natomiast **konsument niezadowolony z rozstrzygnięcia może skierować sprawę na drogę postępowania sądowego.** Koszt postępowania przed Arbitrem Bankowym wynosi 50 zł, zaś w przypadku, gdy wartość przedmiotu sporu jest niższa niż 50 zł, opłata wynosi 20 zł. Bank przegrywający sprawę obowiązany jest zwrócić konsumentowi kwotę uiszczoną przez niego opłaty.

### c) Zalety postępowania przed Arbitrem Bankowym:

- ✓ **brak ryzyka pogorszenia sytuacji** konsumenta, a jednocześnie **orzeczenie wiążące dla banku**,
- ✓ **niskie i stałe koszty**,
- ✓ **brak formalizmu**,
- ✓ **fachowość**,
- ✓ **szybkość postępowania**.

Głównym ograniczeniem w zakresie uruchomienia postępowania jest maksymalna wartość przedmiotu sporu, która nie może przekroczyć 8000 zł.

## 3. KONCYLIACJA NA PRZYKŁADZIE RZECZNIKA FINANSOWEGO

### a) Charakter postępowania

**Od 1 stycznia 2016 r. funkcjonuje pozasądowe postępowanie przed Rzecznikiem Finansowym, które nie ma charakteru ani postępowania mediacyjnego, ani arbitrażowego.** Rzecznik reprezentuje ze swej istoty interesy odbiorców usług finansowych, zaś fundamentalną cechą mediacji jest bezstronność i niezależność mediatora wobec stron sporu. Ponadto postępowanie przed Rzecznikiem Finansowym w przeciwieństwie do mediacji nie jest objęte całkowitą poufnością, a jego tryb nie jest regulowany przez przepisy k.p.c. lecz przez ustawę o rozpatrywaniu reklamacji<sup>45</sup>. Nie można uznać tego postępowania również za arbitraż, gdyż wydane przez Rzecznika orzeczenie nie jest wiążące dla żadnej ze stron. Wydaje się natomiast, że można je zakwalifikować do postępowań o charakterze koncyliacyjnych.

**Pojęcia koncyliacji i mediacji są czasem używane zamiennie, co jest jednak błędem.** Rozróżnienie tych terminów jest możliwe na przykład przez porównanie zakresu i charakteru aktywności koncyliatora i mediatora. Głównym zadaniem mediatora, o czym była już mowa powyżej, jest pomoc stronom w osiągnięciu porozumienia poprzez wyjaśnienie wzajemnych racji, analizę interesów oraz pomoc w wypracowaniu (przez strony) wspólnego, obustronnie satysfakcjonującego je rozwiązania. **Koncyliator natomiast, po zbadaniu sprawy, sam przedstawia stronom propozycje rozwiązania sporu, co zbliżone jest nieco do rozstrzygnięcia podejmowanego przez arbitra.** Z tym zastrzeżeniem, że akceptacja zaproponowanego rozwiązania, zgodnie z zasadami trybu koncyliacyjnego, pozostaje wyłącznym uprawnieniem stron. Tym samym pozasądowe postępo-

<sup>44</sup> Art. 6 i 7 ustawy z dnia 5 sierpnia 2015 r. o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym (Dz.U. z 2016 r. poz. 892 j.t.).

<sup>45</sup> Ibidem.

wanie w sprawie rozwiązania sporu prowadzone przez Rzecznika Finansowego należy zaliczyć do postępowań o charakterze concyliacyjnym.

## **b) Przebieg postępowania**

**Pozasądowe postępowanie polubowne przed Rzecznikiem Finansowym może być wszczęte na wniosek klienta rynku finansowego. Warunkiem jego rozpoczęcia jest wyczerpanie drogi postępowania reklamacyjnego w instytucji finansowej oraz uiszczenie stałej opłaty w wysokości 50 zł.** W sytuacjach określonych w przepisach prawa Rzecznik może odmówić wszczęcia postępowania<sup>46</sup>. Wniosek o przeprowadzenie postępowania można wnieść w formie pisemnej na adres Biura Rzecznika lub za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej, w formie i na adres wskazany na stronie internetowej Rzecznika.

W ramach prowadzonego postępowania Rzecznik zapoznaje podmiot rynku finansowego z roszczeniem klienta, przedstawia stronom postępowania przepisy prawa mające zastosowanie w sprawie oraz propozycję zakończenia sporu. **Swoje postępowanie Rzecznik powinien zakończyć w terminie 90 dni od daty otrzymania kompletnego wniosku, wyznaczając stronom termin na ustosunkowanie się do przedstawionej im propozycji zakończenia sporu, w terminie nie krótszym niż 7 dni.** W przypadku braku akceptacji rozstrzygnięcia przez którąkolwiek ze stron postępowania Rzecznik sporządza opinię, w której powinien podać w szczególności ocenę prawną stanu faktycznego w przedmiotowym postępowaniu. Z samego przebiegu postępowania sporządza protokół w terminie 14 dni od dnia jego ostatecznego zakończenia.

**O ile udział podmiotu rynku finansowego w postępowaniu pozasądowym przed Rzecznikiem Finansowym jest obowiązkowy, o tyle wykonanie rozstrzygnięcia zaproponowanego przez niego już nie, gdyż przepisy prawa takiego obowiązku na instytucję finansową nie nakładają.** Niemniej stanowisko Rzecznika może być dla klienta pomocne w przypadku dochodzenia swych praw na drodze sądowej.

## **c) Zalety postępowania przed Rzecznikiem Finansowym:**

- ✓ **brak ryzyka pogorszenia sytuacji** klienta,
- ✓ **niskie i stałe koszty**,
- ✓ **brak formalizmu**,
- ✓ **fachowość**,
- ✓ **szybkość postępowania**.

<sup>46</sup> Zgodnie z art. 36 ust. 2 ustawy o rozpatrywaniu reklamacji przez podmioty rynku finansowego i o Rzeczniku Finansowym, Rzecznik może odmówić wszczęcia postępowania jeśli:

- 1) klient nie wyczerpał drogi postępowania reklamacyjnego;
- 2) wniosek służy spowodowaniu uciążliwości dla drugiej strony;
- 3) spór jest lub był rozpatrywany przez sąd, inny organ powołany do rozpoznania spraw danego rodzaju lub podmiot uprawniony do przeprowadzenia pozasądowego rozwiązywania sporów;
- 4) rozpatrzenie sporu spowodowałoby poważne zakłócenie skutecznego przeprowadzenia postępowania przy Rzeczniku;
- 5) klient nie uiścił opłaty i nie został od niej zwolniony.

# III. DOŚWIADCZENIA ZAGRANICZNE W ZAKRESIE MEDIACJI I INNYCH FORM ADR NA RYNKU FINANSOWYM

Jaka jest szansa na rozwój mediacji w Polsce? Jakie rzeczywiste efekty przyniosą wprowadzone w życie od 2016 r. zmiany w polskim ustawodawstwie w zakresie mediacji? Jakie czynniki mogą mieć wpływ na wzrost zainteresowania tą instytucją w Polsce? Odpowiedzi na te pytania można szukać śledząc współczesne rozwiązania przyjęte w innych państwach, w których osiągnięto znaczący poziom rozwoju mediacji. Chodzi tu zarówno o rozwiązania sprawdzone, jak również takie, które nie wytrzymały próby czasu. Wiedza ta może być pomocna do wskazania czynników przyczyniających się do rozwoju mediacji oraz znacznie utrudniających ten proces. Wyciągając jednak ostateczne wnioski należy pamiętać, że te same elementy w różnych okolicznościach oraz systemach społeczno-prawnych i kulturowych mogą przynieść odmienne efekty. Najszybszy i najefektywniejszy rozwój alternatywnych metod rozwiązywania sporów, w tym również mediacji, przypada na przełom lat 60. i 70. XX w. w państwach systemu prawa precedensowego, tj. w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Australii, Nowej Zelandii, a w Europie – w Wielkiej Brytanii. Mediacja znalazła we wskazanych państwach podatny grunt do dynamicznego rozwoju i w sposób naturalny wpisała się w funkcjonujący tam system prawny *common law*. Wydaje się, że system prawny, w którym rola sędziego w procesie jest ograniczona, a podmiotami aktywnymi są strony sporu współpracujące ze swoimi pełnomocnikami, ułatwia płynne wpisanie się w system postępowania sądowego procedury mediacyjnej, w której to właśnie strony są głównymi bohaterami postępowania. Innym czynnikiem wpływającym na wzrost zainteresowania opisaną metodą było panujące przeświadczenie o decydującym wpływie stron sporu na ostateczny wynik postępowania mediacyjnego i realnym wpływie na swój los<sup>47</sup>.

## 1. STANY ZJEDNOCZONE AMERYKI PÓŁNOCNEJ (USA)

Na rozwój mediacji w USA złożyły się w zasadzie trzy czynniki. Pierwszy prozaiczny, a jednocześnie zasadniczy, to dramatyczna sytuacja sądów przepełnionych sprawami, co powodowało wydłużenie czasu oczekiwania na rozstrzygnięcie. Drugi to bardzo wysokie koszty prowadzonych postępowań sądowych. Trzecim czynnikiem, mającym charakter społeczno-kulturowy, jest usposobienie Amerykanów, m.in. ich otwartość na zmiany, skłonność do zawierania ugód.

W początkowych fazach rozwoju mediacja w USA była całkowicie dobrowolna. Mediatorzy pełnili swoją funkcję społecznie, nieodpłatnie, a ich rola polegała na naprowadzaniu stron sporu na płaszczyznę porozumienia oraz zachęcaniu i pomocy w zawarciu ugody. Mediatorzy nie byli

<sup>47</sup> Zob. E. Gmurzyńska, *Mediacja w sprawach cywilnych...*, op. cit., s. 252-253.

związani instytucjonalnie z wymiarem sprawiedliwości, ani z instytucjami administracji państwowej<sup>48</sup>. Kiedy w latach 90. XX w., w celu upowszechnienia mediacji, włączono ją do systemu wymiaru sprawiedliwości, przypisano jej pewne cechy procedur sądowych. Mediację można było zastosować na zarządzenie sądów, a strony miały obowiązek skorzystania z niej poprzez podjęcie prób negocjacyjnych z drugą stroną sporu. Natomiast rola mediatora poszerzyła się o możliwość przedstawienia oceny sytuacji prawnej oraz wyrażania stanowiska o charakterze prawnym<sup>49</sup>. Takie działania mogły być motywowane eliminacją istniejącej nierówności stron, np. o charakterze prawnym. Jednakże dodatkowe uprawnienia mediatora uznano za sprzeczne z zasadami etycznymi. Dlatego też, również w celu ochrony stron przed naciskami mediatorów do zawarcia ugody, wprowadzono regulacje zabraniające mediatorom przedstawiania stanowiska w danej sprawie i wydawania opinii prawnej<sup>50</sup>.

Współczesna mediacja w USA ma charakter zinstytucjonalizowany i stanowi istotne narzędzie rozwiązywania sporów zarówno w systemie sądowym, jak i pozasądowym. Sądy są zobligowane do zapewnienia stronom mediacji pełnej informacji o jej charakterze i możliwościach. Mediatorzy są zobowiązani do przebycia intensywnych szkoleń, a część z nich specjalizuje się w określonych dziedzinach, m.in. w tematyce dotyczącej rynku finansowego.

## 2. WIELKA BRYTANIA

Wśród państw europejskich prym w zakresie rozwoju mediacji wiezie Wielka Brytania, która pod koniec XX w. w wyniku przeprowadzenia tzw. Woolf Reform znalazła dla niej stałe miejsce w wymiarze sprawiedliwości. Oprócz długoletniego doświadczenia w zakresie stosowania mediacji Brytyjczycy posiadają największy katalog polubownych metod rozwiązywania sporów dostępnych w obrębie jednego państwa europejskiego. Wśród metod odgrywających najistotniejszą rolę na rynku finansowym trzeba wymienić bezpośrednie negocjacje (zaliczane w Wielkiej Brytanii do ADR), mediację oraz procedurę prowadzoną przez Financial Ombudsman Service. Tradycyjny arbitraż, w którym wydawane orzeczenie ma charakter ostateczny, a co za tym idzie nie jest możliwe skierowanie przez strony sprawy do sądu, nie jest zbyt popularny w Wielkiej Brytanii.

Wspomniana Woolf Reform wprowadziła dobrowolną mediację jako nieodłączny element postępowań cywilnych. Zastosowano również mechanizmy zachęty do korzystania z instytucji mediacji takie jak: obowiązkowe umieszczenie zapisu w umowach handlowych nakazującego skorzystanie z mediacji; prawo sądów do karania stron uchylających się od mediacji; wstrzymywanie terminu postępowania sądowego na czas trwania mediacji; możliwość odrzucenia wniosków o pomoc prawną w postępowaniu sądowym w przypadku niewykorzystania istniejących dostępnych środków ADR, przede wszystkim mediacji; konieczność poniesienia kosztów postępowania sądowego, w tym kosztów pomocy prawnej, w przypadku niepodjęcia prób polubownego rozwiązania sporu, nawet w przypadku orzeczenia korzystnego dla strony; prawo sądów do nakłaniania stron do skorzystania z mediacji na etapie od momentu złożenia pozwu aż do zakończenia postępowania,

<sup>48</sup> Zob. J. B. Stulberg, *Facilitative versus Evaluative Mediator Orientations: Piercing the „Grid” Lock*, 24 Fla. St. U. L. Rev. 985, 1997, s. 993-994 za: E. Gmurzyńska *ibidem*, s. 36.

<sup>49</sup> Zob. E. Gmurzyńska *ibidem*, s. 37.

<sup>50</sup> Zob. E. Gmurzyńska *ibidem*, s. 65.

nawet w przypadku pierwotnej deklaracji braku zainteresowania takim sposobem rozwiązania sporu<sup>51</sup>.

Szczegółowe zasady określające przebieg postępowania mediacyjnego oraz sposób kształcenia mediatorów ustalane są przez prywatne ośrodki mediacyjne. Organizacją działającą na gruncie prawa prywatnego jest Civil Mediation Council. Zrzesza ona mediatorów dbając o przestrzeganie określonych, ujednoliconych podstawowych standardów, które muszą być przestrzegane przez podmioty prywatne zajmujące się prowadzeniem mediacji<sup>52</sup>.

Pisząc o znaczących alternatywnych formach rozwiązania sporów na rynku finansowym w Wielkiej Brytanii, nie można pominąć działalności Financial Ombudsman Service. Został on powołany do życia przez parlament jako niezależna, bezstronna, publiczna instytucja dedykowana rozstrzygnięciu indywidualnych sporów pomiędzy konsumentami i instytucjami finansowymi. Usługi tej instytucji są bezpłatne, a wydawane decyzje nie mają mocy wiążącej. Instytucja ta zatrudnia kilkuset wyspecjalizowanych w danym sektorze ombudsmanów. Konsument ma sześć miesięcy od daty otrzymania stanowiska instytucji finansowej w sprawie złożonej przez niego skargi na skierowanie sprawy do Financial Ombudsman Service. Po dokonaniu analizy sprawy wydawana jest decyzja, od której można się odwołać poprzez skierowanie wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy. Kolejne stanowisko ma już charakter ostateczny. Po jego wydaniu nie ma możliwości dochodzenia swoich roszczeń u innego ombudsmana, choć niezadowolona strona może ich dochodzić na drodze sądowej.

### 3. WŁOCHY

Przyglądając się ciekawym rozwiązaniom w zakresie mediacji w wybranych państwach, warto prześledzić rozwój tej instytucji na przykładzie Włoch. Kraj ten w ciągu ostatnich dwudziestu lat wdrożył pięć modeli mediacyjnych i, przytaczając słowa Leonardo d'Urso – doświadczonego włoskiego mediatora, (...) *stał się wielkim laboratorium prawodawstwa dotyczącego mediacji. Próbowaliśmy i zrobiliśmy wszystkie możliwe błędy*. Na uwagę zasługuje obserwacja drogi, jaką przeszli Włosi w poszukiwaniu najlepszego z możliwych rozwiązań dotyczących mediacji.

Na przełomie XX i XXI wieku procedura mediacji we Włoszech nie była uregulowana. Mediacja w życiu społecznym i prawnym praktycznie nie istniała. Być może jednym z czynników wpływających na taki stan rzeczy był niedobór kadr oraz niechęć środowiska prawniczego i sędziowskiego do zmian o charakterze proceduralnym. Ponadto Włosi zdawali się mieć sceptyczne podejście do propozycji rozwiązania sporów za pośrednictwem nowinek ADR uznając, że miejscem rozwiązywania sporów jest sąd<sup>53</sup>.

W 2005 r. pojawiła się możliwość przeprowadzenia mediacji na zasadzie dobrowolności w sporach handlowych, gdzie oferowano wysokiej klasy usługi mediacyjne. Jednak w ciągu kolejnych 5 lat liczba mediacji nie wzrosła w sposób istotny.

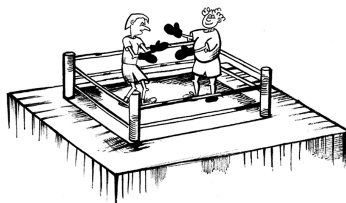
<sup>51</sup> Zob. M. Romanowska, *Miejsce mediacji wśród ADR w Wielkiej Brytanii i w Polsce*. ADR. Arbitraż i Mediacja, nr 1 (9) 2010 r., s. 108, 114 oraz M. Białecki, *Mediacja w postępowaniu cywilnym*, Warszawa 2012, s. 68, s. 79.

<sup>52</sup> Zob. J. M. Scherpe, B. Vollers [w:] H. J. Kopt, F. Stefek, *Mediation. Rechtstatsachen, Rechtsvergleich, Regelungen*, Tübingen 2008 za: M. Białecki, *Mediacja w postępowaniu cywilnym*, Warszawa 2012, s. 66.

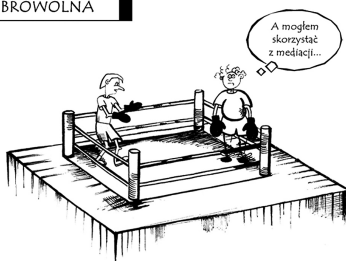
<sup>53</sup> Zob. E. Gmurzyńska, *Mediacja w sprawach cywilnych...*, op. cit., s. 291.

# EWOLUCJA WŁOSKIEJ MEDIACJI

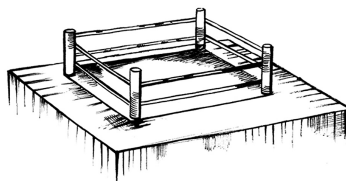
## BRAK REGULACJI



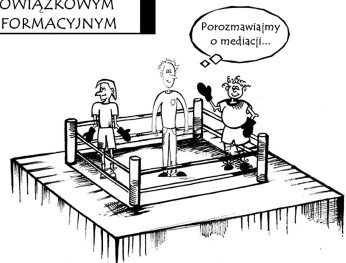
## MEDIACJA DOBROWOLNA



## MEDIACJA OBOWIĄZKOWA



## MEDIACJA Z OBOWIĄZKOWYM SPOTANIEM INFORMACYJNYM



W związku z pojawieniem się problemu znanego już w innych krajach, związanego z narastającą liczbą spraw wpływających do sądów (prawie 6 milionów spraw zawistych każdego roku) oraz zaskakująco długim czasem oczekiwania na rozstrzygnięcie sprawy cywilnej (ponad osiem lat), w roku 2010 wprowadzono obowiązkową mediację przed postępowaniem sądowym. Celem takiego działania było upowszechnienie tej metody w odniesieniu do określonych rodzajów sporów, mając nadzieję, iż przyjęte regulacje zminimalizują negatywne skutki sytuacji panującej w sądownictwie. Warunkiem dopuszczenia do postępowania sądowego było wyczerpanie drogi mediacyjnej oraz poniesienie pełnych jej kosztów<sup>54</sup>.

Na efekty wprowadzenia takiego rozwiązania nie trzeba było długo czekać. Z 4 tysięcy spraw kierowanych rocznie przez sądy we Włoszech do mediacji nastąpił wzrost do 10 tysięcy spraw miesięcznie. Obowiązkowej, przedsądowej mediacji poddano we Włoszech między innymi spory dotyczące pożyczek, leasingu, umów ubezpieczeniowych, bankowych i innych usług finansowych. W tym okresie wprowadzono obowiązek pokrycia kosztów odpowiadających opłacie za mediację przez stronę, która nie pojawiła się na posiedzeniu mediacyjnym. Ze statystyk Ministerstwa Sprawiedliwości Włoch wynika, że w okresie od 21 marca 2011 r. do 31 grudnia 2011 r. w 52 proc. spraw obligatoryjnie skierowanych do mediacji strony, które stawily się na nią, zawarły ugodę<sup>55</sup>. Przyjęte rozwiązania, pomimo imponujących efektów, doprowadziły do pojawienia się publicznych demonstracji środowiska prawniczego. Prawnicy podkreślali negatywne skutki przymusowej mediacji w postaci ograniczenia dostępu do sądownictwa powszechnego. Ponadto mediacja obowiązkowa została uznana przez Trybunał Konstytucyjny za niezgodną z ustawą zasadniczą Włoch i jako taka nie miała już racji bytu.

Po wprowadzeniu w 2013 r. dobrowolnej mediacji liczba postępowań spadła. Przyjęcie skrajnego rozwiązania nie przyniosło spodziewanych efektów. Jednak determinacja Włochów zaowocowała wypracowaniem w 2014 r. modelu, w którym strony sporu zostały zobligowane do wzięcia udziału w spotkaniu informacyjnym z mediatorem. Koszt takiej sesji wynosi 40 euro. Podczas spotkania strony dowiadują się, czym jest mediacja, a efektem tego może być wyrażenie zgody stron na kontynuację spotkań w ww. formule, a także zawarcie ugody. Na spotkaniu informacyjnym wymagana jest obecność profesjonalnych pełnomocników, a jeśli w jego trakcie miałyby być zawierana ugoda, to powinny pojawić się osobiście również strony sporu.

Choć na ostateczne wnioski stanowiące ocenę wprowadzenia przez Włochów rozwiązania pośredniego jest jeszcze za wcześnie, to już w chwili obecnej szacuje się, że liczba przeprowadzonych mediacji wynosi ok. 200 tysięcy w ciągu roku.

## 4. DOŚWIADCZENIA INNYCH PAŃSTW EUROPEJSKICH

Znaczące zainteresowanie instytucją mediacji w Europie zaobserwować można również w krajach skandynawskich, które czerpały wzorce z państw systemu *common law*, w szczególności Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii<sup>56</sup>. Ponadto wpływ na zaakceptowanie mediacji jako skutecznej metody rozwiązywania konfliktów miało również usposobienie ludności zamieszkującej w tych krajach. Na przykład w Danii, której mieszkańcy są pokojowo usposobieni i preferują polubowny

<sup>54</sup> Zob. <http://nawokandzie.ms.gov.pl/numer-13/dobre-praktyki-13/pomysly-na-mediacje.html>, opublikowano 18 czerwca 2012 r.

<sup>55</sup> *Ibidem*.

<sup>56</sup> Zob. E. Gmurzyńska, *Mediacja w sprawach cywilnych...*, *op. cit.*, s. 290.



sposób rozwiązania sporów, w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat zanotowano spadek liczby spraw cywilnych wnoszonych do sądów powszechnych. Minister Sprawiedliwości Danii stwierdziła, że mediacja powinna być zaproponowana stronom we wszystkich sprawach w sądzie, jako możliwość *bardziej satysfakcjonującego sposobu rozwiązywania sporów* oraz że taka metoda zapewnia lepszą realizację praw indywidualnych jednostki<sup>57</sup>.

Również w Holandii liczba spraw wnoszonych do sądów jest niewielka. Przyczyną takiego stanu rzeczy są między innymi: niezadowolenie z działania wymiaru sprawiedliwości, niechęć do angażowania się w spory oraz wprowadzone wiele lat temu procedury mające charakter postępowań polubownych, które stosowane są przed wniesieniem sprawy do sądu<sup>58</sup>.

W celu zwiększenia zainteresowania mediacją niektóre państwa, obok opisanych wcześniej Wielkiej Brytanii, USA czy Włoch, wprowadziły konkretne rozwiązania w znacznej mierze dotyczące opłat ponoszonych w związku z wzięciem udziału w mediacji. Przykładowo Holandia zdecydowała się na finansowanie z budżetu państwa pierwszych godzin postępowania mediacyjnego. W Portugalii strony są częściowo zwolnione z ponoszenia kosztów sądowych, jeśli dojdzie do ugodowego zakończenia sporu w drodze mediacji. Natomiast nie zostaną obciążone dodatkowymi kosztami w sytuacji, gdy wyrażą zgodę na postępowanie mediacyjne w trakcie toczącego się postępowania sądowego, a do ugody nie dojdzie<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Zob. V. Vindoloev, *Mediation in Danish Law, In Retrospect and Perspective*, N. Alexander, *Global Trends in Mediation*, Centrale für Mediation, Köln, 2003 za: E. Gmurzyńska, *ibidem*, s. 290.

<sup>58</sup> Zob. E. Gmurzyńska, *ibidem*, s. 291.

<sup>59</sup> zob. P. Gieras, *Mediacja w Systemach prawnych innych państw*, [http://caim.gov.pl/images/user\\_media/41/0%20mediacji/Nowe%202/Mediacja%20w%20systemach%20prawnych%20innych%20pa%C5%84stw%20-%20Piotr%20Gieras.pdf](http://caim.gov.pl/images/user_media/41/0%20mediacji/Nowe%202/Mediacja%20w%20systemach%20prawnych%20innych%20pa%C5%84stw%20-%20Piotr%20Gieras.pdf), s. 5

# PODSUMOWANIE

Podsumowując można stwierdzić, że aby mediacja mogła się swobodnie rozwijać, istnieje potrzeba jej popularyzowania, również, a może przede wszystkim, wśród osób bezpośrednio uczestniczących w sporze. Potwierdzają to szczególnie doświadczenia włoskie. Zainteresowanie stron przystąpieniem do mediacji może wzrosnąć, gdy jej uczestnicy będą posiadać wiedzę na jej temat, zapoznają się z potencjalnymi korzyściami, jakie może im przynieść przystąpienie do rozmów. Wydaje się, że pierwszym krokiem w kierunku realizacji wyżej wymienionych postulatów są zmiany przepisów prawa wprowadzone przez polskiego ustawodawcę, jakie weszły w życie z dniem 1 stycznia 2016 r.<sup>60</sup>. Dwie najważniejsze z nich, a dotyczące tej problematyki, to:

- wprowadzenie obowiązku informowania w pozwie, czy strony podjęły próbę polubownego rozwiązania sporu przed skierowaniem sprawy do sądu, a w przypadku jej niepodjęcia wyjaśnienie przyczyn tego stanu rzeczy,
- możliwość nakazania stronom przez sąd wzięcia udziału w nieodpłatnym spotkaniu informacyjnym, w trakcie którego uzyskają one kompleksową informację na temat mediacji oraz możliwość kierowania przez sąd stron do mediacji na każdym etapie postępowania i to więcej niż jeden raz.

Niniejsze rozwiązania w sposób wyraźny podnoszą rangę mediacji w postępowaniu sądowym. Uświadamiają bowiem stronom, że każdy spór przed rozpoczęciem formalnego procesu powinien zostać poprzedzony oceną, czy można go rozwiązać polubownie. Równocześnie nowe regulacje pozwalają stronom na bliższe poznanie idei mediacji oraz korzyści, jakie może ona przynieść.

---

<sup>60</sup> Ustawa z dnia 10 września 2015 r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze wspieraniem polubownych metod rozwiązywania sporów (Dz.U. z 2015 r. poz. 1595).

# SŁOWNICZEK

**ADR** (*Alternative Dispute Resolution*) – pojęcie obejmujące swym zakresem różnorodne formy i narzędzia mające na celu rozwiązywanie sporu w sposób szybki, tani i profesjonalny bez udziału sądu.

**Arbitraż** – metoda rozstrzygania sporów prawnych bez udziału **sądu powszechnego**, w której kompetencje sądu powierza się bezstronnym, specjalnie do tego powołanym osobom (arbitrom). Zasadą **arbitrażu** jest to, że strony postępowania mają bezpośredni lub pośredni wpływ na wybór arbitrów.

**BATNA** (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) – oznacza najlepszą z alternatyw negocjowanego porozumienia. Innymi słowy jest to najbardziej pożądane możliwe następstwo wydarzeń w przypadku nieosiągnięcia porozumienia w negocjacjach.

**Common law** („prawo precedensowe”) – system prawny charakterystyczny dla krajów anglosaskich, cechujący się brakiem oddzielenia **stosowania prawa** od jego **stanowienia** oraz świadomym i celowym oparciem **norm prawnych** i rozstrzygnięć sądowych na wcześniejszych **precedensach**.

**Komisja Nadzoru Finansowego (KNF)** – państwowy organ nadzoru, sprawujący nadzór nad sektorem bankowym, rynkiem kapitałowym, ubezpieczeniowym i emerytalnym, nad instytucjami płatniczymi i biurami usług płatniczych oraz nad spółdzielczymi kasami oszczędnościowo-kredytowymi i Krajową Spółdzielczą Kasą Oszczędnościowo-Kredytową. Celem nadzoru nad rynkiem finansowym jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania tego rynku, jego stabilności, bezpieczeństwa oraz przejrzystości, zaufania do rynku finansowego, a także zapewnienie ochrony interesów uczestników tego rynku.

**Koncyliacja** – to forma rozwiązywania sporów przez osobę trzecią, która, poza wysłuchaniem i nakłanianiem stron do porozumienia, przedstawia własną propozycję rozwiązania sporu, w jak największym stopniu uwzględniającą oczekiwania stron. Istotną cechą koncyliacji jest to, że orzeczenie osoby trzeciej jest prawnie niewiążące i zastosowanie się do niego zależne jest od dobrej woli stron.

**Mediacja** – to próba doprowadzenia do ugodowego, satysfakcjonującego obie strony rozwiązania konfliktu na drodze dobrowolnych negocjacji prowadzonych przy udziale trzeciej osoby, neutralnej wobec stron i ich konfliktu, czyli mediatora, który wspiera przebieg negocjacji, łagodzi powstające napięcia i pomaga – nie narzucając jednak żadnego rozwiązania – w wypracowaniu kompromisu.

**Negocjacje** – to sposób bezpośredniego porozumienia się przez będące w sporze strony w celu rozwiązania zaistniałego konfliktu oraz dojścia do porozumienia.

**WATNA** (*Worst Alternative to a Negotiated Agreement*) – oznacza najgorszą z alternatyw dla negocjowanego porozumienia. Innymi słowy jest to najmniej pożądane możliwe następstwo wydarzeń w przypadku nieosiągnięcia porozumienia w negocjacjach.

**Użyte skróty**

**k.c.** – Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 2014 r. poz. 121 j.t. ze zm.)

**k.p.c.** – Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. z 2014 r. poz. 101 j.t. ze zm.)

Komisja Nadzoru Finansowego  
Pl. Powstańców Warszawy 1  
Skr. poczt. nr 419, 00-950 Warszawa 1  
Tel. (+48) 22 262 50 00  
Fax (+48) 22 262 51 11  
[knf@knf.gov.pl](mailto:knf@knf.gov.pl)  
[www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)



ISBN 978-83-63380-65-6