

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЇ ТА ІНШИХ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ПРОЦЕДУР ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

### FOREIGN EXPERIENCE IN THE APPLICATION OF MEDIATION AND OTHER ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION PROCEDURES

Дрозд О.Ю., д.ю.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України  
професор кафедри поліцейського права  
Національна академія внутрішніх справ

Медіація вважається швидшим, гнучкішим та дешевшим варіантом вирішення спору у порівнянні з судовим розглядом справи (через високі суми судових витрат, перевантаженість судів та значні затримки в процесі вирішення спорів). Оскільки ефективність медіації визнана європейським співтовариством і її рекомендують використовувати в якості альтернативного методу врегулювання спорів, вважаємо за доцільне розглянути досвід деяких європейських країн з цього питання. У процесі дослідження надано авторське визначення медіації, яка є добровільним процесом розв'язання конфлікту, під час якого сторони самі вирішують, що є його предметом, та яким має бути результат цих переговорів; для досягнення компромісу запрошується нейтральна третя сторона (посередник). Встановлено, що в широкому розумінні альтернативні заходи вирішення спорів охоплюють як позасудові, так і судові форми таких процедур. Судові форми ADR – це дії юридичного органу, часто судді, безпосередньо перед слуханням з метою досудового урегулювання питання. Деякі європейські країни наголошують на значущості ролі соціальних партнерів на робочих місцях, що надає можливість працівникам вирішити спір на рівні ради підприємства або аналогічного органу, передбаченого колективним договором. Такі заходи називаються «позасудовими ADR». Доведено, що європейське законодавство розрізняє п'ять видів процедур альтернативного вирішення спорів: 1) примирення; 2) медіація; 3) арбітраж; 4) залучення інспекторів з питань праці чи омбудсменів; 5) позасудові ADR (засоби альтернативного вирішення спорів, які передбачають участь соціальних партнерів). Зроблено висновок, що ADR використовуються у багатьох країнах Європи, але в кожній державі є свої нюанси їх імплементації. Альтернативні процедури вирішення спорів можуть мати місце на будь-якому етапі розгляду справи, однак важливо обрати такий, що буде відповідати інтересам обох сторін з тим, аби конфлікт був розв'язаний якомога швидше, ефективніше і дешевше.

**Ключові слова:** ADR, медіація, вирішення спорів, альтернативні процедури, європейське законодавство, судові ADR, позасудові ADR.

Mediation is considered to be faster, more flexible and cheaper option for resolving a dispute than appealing to court (due to high legal costs, overload of courts and significant delays in the dispute resolution process). Since the effectiveness of mediation is recognized by the European community and it is recommended to be used as the main method of alternative dispute resolution, we consider it appropriate to study the experience of some European countries on this issue. In the process of research, the author's definition of mediation is provided, which is a voluntary process of conflict resolution, during which the parties decide what subject matter of the conflict is and what should be the result of these negotiations; a neutral third party (mediator) is invited to reach a compromise. It is established that, in a broad sense, alternative dispute resolution measures cover both extrajudicial and judicial forms. Judicial forms of ADR are actions taken by a legal body, often a judge, immediately before a hearing with the purpose of pre-trial settlement of the matter. Some European countries emphasize the importance of the role of social partners in the workplace, which provides the opportunity for employees to resolve the dispute at the level of the company council or a similar body provided for in collective agreements. Such measures are called «non-judicial ADR». It is proven that European legislation distinguishes five types of alternative dispute resolution procedures: 1) conciliation; 2) mediation; 3) arbitration; 4) involvement of labor inspectors or ombudsmen; 5) non-judicial ADR (alternative means of dispute resolution involve the participation of social partners). It is concluded that ADR is used in many European countries, but each country has its own aspects of their implementation. Alternative dispute resolution procedures can take place at any stage of the case, but it is important to choose one that will meet the interests of both parties so that the conflict is resolved as quickly, efficiently and cheaply as possible.

**Key words:** ADR, mediation, dispute resolution, alternative procedures, European legislation, judicial ADR, non-judicial ADR.

**Вступ.** Для зменшення навантаження на суди, пришвидшення процесу розгляду справ, а також для економії коштів сторін та інших ресурсів, в законодавчому рівні було запроваджено альтернативні процедури вирішення спорів, що зарекомендувало себе як своєчасне та ефективне рішення.

Саме слово «медіація» походить з латинської мови (mediatio) й означає посередництво. У приватному праві – це один із альтернативних (позасудових) методів вирішення конфліктів, згідно з яким незайнтересований посередник (медіатор) допомагає сторонам досягнути шляхом переговорів добровільної та взаємовигідної угоди [1, с. 39].

Медіація – це добровільний процес розв'язання конфлікту, під час якого сторони самі вирішують, що є його предметом, та яким має бути результат цих переговорів; для досягнення компромісу запрошується нейтральна третя сторона (посередник). Мета медіації полягає не в тому, щоб установити, хто є винним, а хто постраждалим, а в тому, щоб допомогти сторонам зрозуміти, у чому полягає сутність спору між ними, та досягти консенсусу. Медіація є доцільною, якщо у сторін є намір і бажання вирішити суперечку.

Цей інститут зародився у другій половині ХХ ст. у країнах англосаксонської системи права – США, Австралії, Великій Британії, пізніше набув поширення і в інших країнах. Сьогодні ефективність медіації визнана також європейським співтовариством, зокрема більшість документів Ради Європи та Директив ЄС рекомендують упровадження медіації як основного методу альтернативного врегулювання спорів [2, с. 16].

**Аналіз останніх досліджень.** Інститут медіації як альтернативний засіб вирішення спорів став предметом дослідження таких вчених як Г.С. Гончарова, О.П. Євсєєв, С.І. Запара, В. В. Землянська, Д.С. Кривенко, Ю.Д. Притика, О.Г. Серєда, М.І. Хавронюк, Т.М. Худькова, О.В. Федькович, Л.П. Шумна та ін.

**Мета статті.** Оскільки медіація широко застосовується у зарубіжній практиці як ефективна і менш затратна альтернатива судовому розгляду трудових спорів, вважаємо за доцільне розглянути досвід деяких європейських країн з цього питання.

**Виклад основного матеріалу.** Усі країни Європейського Союзу (за винятком Франції) дозволяють використання засобів урегулювання конфліктів (альтернативних процедур вирішення спорів (ADR – alternative dispute

resolution)) до розгляду справи по суті. У вузькому значенні ADR – це залучення третіх сторін до примирення, посередництва та арбітражу до судового слухання. Це можуть бути дії юридичного органу, часто судді, безпосередньо перед засіданням з метою досудового урегулювання питання. В якості альтернативи допускається призначення державних спеціалістів або приватних експертів – або після подання заяви, але до призначення судового засідання, або до подання позову. Такі альтернативні процедури вирішення спорів, пов'язані з судовим процесом, називаються «судовими ADR».

Деякі країни наголошують на значущості ролі соціальних партнерів на робочих місцях, що надає можливість працівникам вирішити спір на рівні ради підприємства або аналогічного органу, передбаченого колективним договором. Такі заходи називаються «позасудовими ADR».

Загалом, розрізняють п'ять видів альтернативних процедур вирішення спорів:

1) Примирення. За цього типу третя сторона діє лише як посередник, підтримуючи процес обміну інформацією між конфліктуючими сторонами та заохочуючи примирення між ними. Посередник заслуховує кожну зі сторін (як правило, особисто, але інколи комунікація може відбуватися за допомогою телефонного зв'язку) і намагається знайти рішення, яке їх задовольнить. Такі рішення можуть передбачати відшкодування або, в якості альтернативи, заходи, що вживаються безпосередньо на робочому місці.

Посередник не виносить власні судження і не пропонує свого вирішення, а працює з заявником і роботодавцем для того, щоб досягти бажаного для всіх результату, який фіксується відповідним чином. Законодавство деяких країн вимагає, щоб перед розглядом справи в трудовому суді чи трибуналі заявник скористався послугами посередника. Якщо згоди досягнуто, справа вилучається та реєструється як «вирішена».

2) Медіація. У цьому випадку третя сторона – медіатор – допомагає двом або більше особам спробувати досягти згоди під час вирішення спору. Існує два види медіації. Один тип схожий з процедурою примирення, коли посередник зустрічається зі сторонами або розглядає їх письмові заяви, а потім виносить необов'язкове рішення чи рекомендацію (часто у письмовій формі). Цей процес аналогічний усталеним принципам посередництва в колективних трудових спорах.

Другий тип медіації називають «реляційним посередництвом», заснованим на принципах спільного вирішення проблем із ціллю відновити стосунки у майбутньому, а не на розподілі вини. Медіатор направляє сторони до пошуку власного рішення, закликаючи їх розглядати різні варіанти розвитку подій. Цей підхід бере свій початок із сімейної медіації. Реляційна медіація зазвичай проводиться без присутності представників або адвокатів; письмове рішення не видається.

3) Арбітраж. У цьому випадку третя сторона розглядає заяви, подані від кожної особи, і виносить обов'язкове для виконання рішення.

4) Інспектори з питань праці чи омбудсмени. У деяких країнах діє інститут спеціалістів-експертів, відомих як інспектори з питань праці та/або омбудсмени (Угорщина, Нідерланди, Норвегія та Румунія). Приватні компанії іноді призначають омбудсменів для розгляду індивідуальних спорів безпосередньо на робочому місці (Ірландія). У деяких країнах омбудсмен призначається державою для розгляду конкретних типів спорів, наприклад, випадків дискримінації.

5) Позасудові ADR. Ці альтернативні засоби вирішення спорів передбачають участь соціальних партнерів у вирішенні спорів шляхом проведення переговорів, вирішення існуючих проблем та/або використання процедур розгляду скарг і дисциплінарних правопорушень. У цьому випадку розглядається справа, приймається рішення

і часто передбачається можливість подати апеляцію – і все це на робочому місці або на рівні сектору та/або регіону [3].

Деякі країни використовують обидві форми засобів альтернативного вирішення спорів (Ірландія, Італія, Люксембург, Велика Британія). Інші країни мають давню традицію покладатися на соціальних партнерів через колективні договори та/або виробничі ради для позасудового вирішення спорів; використання ж судових ADR є дуже обмеженим (Австрія, Данія, Німеччина, Швеція). В окремих державах спеціальною формою позасудового ADR на робочому місці є двосторонні примирні комісії, які іноді називають комісіями з трудових спорів. Такі комісії існують в Естонії, Латвії, Литві та Польщі.

У жодній країні один метод не виключає застосування інших. Це пояснюється складністю використання різноманітних методів ADR на рівні робочого місця, сектору чи регіону. Часто важко буває провести чітку межу між примиренням і традиційними формами посередництва. Вид альтернативного засобу вирішення спорів, що використовується, значною мірою залежить від механізмів структурування трудових відносин у кожній країні. Він також відображає історичний розвиток інститутів виробничих і трудових зв'язків протягом багатьох десятиліть.

Зниження рівня членства в профспілках і поява не профспілкових секторів без традицій ведення колективних переговорів призвели до появи нових підходів до альтернативних засобів вирішення спорів у деяких країнах. Цікавим прикладом є Ірландія, де багатонаціональні компанії, що належать іноземним власникам, запровадили позасудові форми ADR у своїх установах, бажаючи применшити значення тих їх видів, які більшою мірою орієнтовані на профспілки, та діяли в цій країні протягом багатьох років. Поза тим, окремі типи спорів в Ірландії вирішуються за іншими процедурами, ніж ті, які передбачені для «звичайних» конфліктів. Для таких випадків є спеціальні законодавчі акти, які закріплюють альтернативні засоби вирішення спорів. Наприклад, у справах про дискримінацію передбачено створення спеціалізованих інститутів, таких як Уповноважений з прав людини.

Починаючи з 2000 року близько 15 країн прийняли відповідні закони чи постанови, з тим, аби запровадити альтернативу судовому розгляду трудових спорів на законодавчому рівні, а саме: Бельгія, Болгарія, Чеська Республіка, Фінляндія, Угорщина, Італія, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Норвегія, Португалія, Румунія, Словаччина, Словенія та Великобританія. У чотирьох країнах – Фінляндії, Португалії, Румунії та Великобританії – ці заходи передбачали створення спеціалізованих органів або процесів посередництва. У семи країнах ці нововведення пояснювалися як необхідністю зменшити вартість розгляду судових справ, так і прискорити цей процес, адже від моменту подання заяви до суду до призначення дати її розгляду можуть пройти місяці.

Румунія була однією з країн, які з 2000 року запровадили процедуру альтернативних засобів вирішення трудових спорів. Слід зауважити, що нововведення поки не мало свого наслідком вражаючих результатів у цій сфері. Втім, серед однозначних переваг цієї процедури (порівняно з судовим розглядом) є швидкість і наявність консенсусу.

У Румунії трудові відносини ґрунтуються на взаємній довірі між роботодавцем і працівником, але щодо реалізації низки прав трудівників сторони не можуть прийти до взаємної згоди. У той же час, доступ до суду є фундаментальним правом, гарантованим Конституцією Румунії, яке дозволяє особі подавати позов до суду у випадку порушення її інтересів. Таким чином, можна визначити дві перешкоди для використання механізмів ADR у цій країні: наявність ефективного, конституційно гарантованого права на доступ до суду та безумовні права працівника [4].

Відповідно до найпоширенішого визначення, альтернативними механізмами вирішення трудових спорів є позасудові процедури їх розв'язання, які здійснюються нейтральною третьою стороною. Важливим критерієм будь-якого ADR є те, чи є обраний захід обов'язковим або добровільним. Іншими словами, чи повинні такі механізми бути прописані в якості вимог для звернення до суду, або закріплені в положеннях колективних договорів [5]. Можна виділити декілька типів ADR у Румунії, але найпоширенішими є судові та позасудові.

У цій країні судді мають право запропонувати сторонам самостійно вирішити спір до його судового розгляду або звернутися за допомогою до сертифікованого медіатора. Позасудові ADR використовуються сторонами спору в рамках позасудової процедури, яка передбачає призначення приватного дипломованого медіатора. Новий Цивільний процесуальний кодекс надає сторонам можливість вирішити свій конфлікт шляхом застосування механізму медіації. У Румунії сторони мають право вдаватися до позасудових альтернативних засобів вирішення спорів до моменту подання позову; до призначення дати судового засідання або під час судового засідання, але до винесення судового рішення. Основним нормативним актом, що встановлює альтернативні механізми вирішення трудових спорів, є Закон № 62 «Про соціальний діалог», прийнятий 10 травня 2011 р. [6]; втім, у ньому передбачені лише альтернативні механізми вирішення колективних спорів.

Також варто підкреслити роль соціальних партнерів у регулюванні цього питання. Так, на підставі секторальних колективних договорів або колективних договорів на рівні компаній, створюються постійні погоджувальні комітети, до яких передаються спори щодо виконання, зміни, зупинення або розірвання колективних угод.

Підсумовуючи, зазначимо, що румунське законодавство встановлює кілька альтернативних механізмів вирішення трудових конфліктів: примирення (передумова та обов'язковий механізм у колективних трудових спорах), посередництво та арбітраж (в основному як добровільні механізми для розгляду колективних трудових спорів); медіація в індивідуальних трудових спорах. Зауважимо, що в трудовому праві Румунії існує два типи трудових спорів: індивідуальні (спори щодо трудових прав, тлумачення та застосування договірних або нормативних положень) і колективні, безпосередньо пов'язані з процесом колективних переговорів (щодо прийняття, тлумачення, зміни або виконання колективного договору) [7].

У справах про дискримінацію медіація проводиться за звичайною процедурою, яка проводиться відповідно до загальних положень договірних прав, та передбаченою сторонами у відповідному колективному договорі або роботодавцем у внутрішньому регламенті компанії [8].

У Німеччині, на відміну від деяких інших країн, не тільки профспілки, але також й окремі працівники можуть бути стороною трудових спорів у справах, які розглядаються в трудових судах. Іншими словами, профспілки не можуть перешкодити працівникові самостійно звернутися до суду. Тож більшість позовів подають окремі працівники, профспілки чи виробничі ради.

Процес розгляду трудових спорів є простим, швидким та незатратним. Кожна справа, передана до суду першої інстанції, починається з примирного слухання (Gütertermin), яке проводиться одноосібно головою засідання. Метою цієї процедури є досягнення мирової угоди – компромісу між сторонами – без проведення офіційного слухання. На цьому етапі обидві сторони також можуть погодитися на добровільній основі на медіацію. Якщо мирова угода укладена, суд, як правило, не стягує судовий збір, за винятком початкового реєстраційного збору [9].

Якщо говорити про вирішення індивідуальних спорів у позасудовому порядку, то у цьому процесі важливу роль відіграють виробничі ради. Закон «Про статут під-

приємства» (Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG) передбачає своєрідний арбітраж у спорах певних категорій між виробничими радами та роботодавцем (BetrVG § 76). Працівники мають право подати скаргу на роботодавця, якщо в них є підстави вважати, що вони зазнали несправедливого поводження, дискримінації або іншим чином були поставлені у невідгідне становище власником або іншими працівниками підприємства (BetrVG § 84). Усі працівники мають право на розгляд їхніх скарг виробничою радою (BetrVG § 85). Якщо роботодавець і виробнича рада не погоджуються з обґрунтуванням заяви, або згоди між власником і цим органом не досягнуто, він вправі звернутися до арбітражного комітету на рівні установи (Einigungsstelle). Останній складається з певної кількості членів, призначених роботодавцем, і такої ж кількості учасників, визначених виробничою радою, з незалежним головою. Кількість членів встановлюється на основі угоди між роботодавцем і виробничою радою. Якщо зацікавлені сторони не можуть досягти згоди щодо спору, будь-яка сторона може вимагати, щоб справа була передана до суду із розгляду трудових спорів [10].

У Норвегії більшість справ такої категорії передається на розгляд Погоджувальної ради, яка допомагає сторонам досягти простого та швидкого результату щодо її розв'язання. Крім того, існує Комісія з вирішення спорів, яка займається питаннями, пов'язаними із порушенням Закону «Про робоче середовище», такими як недотримання режиму робочого часу, заборона гнучкого чи віддаленого режиму роботи та недотримання права на відпустку. Відповідно до Закону «Про спори», який регламентує інститут примирення, у сторін також є можливість використати процедуру медіації. Це може бути або позасудова медіація, коли медіатор обирається за згодою сторін, або судова медіація за участю судді чи особи, яка має кваліфікацію юриста, зі списку судових медіаторів [3].

В Італії зверненню до судових органів для вирішення трудового спору має передувати обов'язкова спроба примирення – так зване «адміністративне примирення». Це відбувається за участю спеціальної комісії, створеної відповідним обласним управлінням праці. Якщо на початку судового розгляду суддя встановить, що жодних спроб застосувати примирну процедуру не було, провадження може бути зупинено, а сторін зобов'язують до її застосування.

Крім того, працівник може надати письмовий дозвіл профспілці на спробу «профспілкового примирення» на робочому місці. Якщо результат такої процедури зареєстровано в управлінні праці, він вважається дійсним. В організаціях, де немає профспілок, передбачений схожий процес під назвою «транзакція», який завершується підписанням письмової угоди чи рішення. Питання, пов'язані з виплатою заробітної плати, можуть вирішуватися шляхом «монократичного примирення» в Провінційному управлінні праці до офіційного втручання інспектора праці на прохання працівника.

У Сполученому Королівстві заява кожного окремого працівника до Трибуналу з вирішення трудових спорів передається офіцеру з примирення Служби консультацій, примирення та арбітражу (Acas). Посередники проводять слухання з метою досудового врегулювання конфлікту лише в окремих випадках; натомість, вони зазвичай віддають перевагу віддаленому спілкуванню з роботодавцем (або законним представником) і працівником (або представником працівника, наприклад, членом профспілки чи юристом) за допомогою телефонного зв'язку або електронною поштою. Як правило, посередник намагається досягти згоди сторін щодо розміру компенсації, а не вирішити питання поновлення на роботі, враховуючи, що більшість заявників залишають свою посаду до того, як звернуться до Трибуналу.

Крім того, у Сполученому королівстві діє процедура «попереднього примирення»; у випадку, коли Acas

дізнається про спір (як правило, шляхом звернення потерпілого на лінію довіри цього органу), сторонам пропонується розглянути можливість вирішення проблеми до подання заяви до Трибуналу. Таке посередництво все частіше використовується для вирішення проблем, пов'язаних із залякуванням, домаганнями та розривом стосунків в період, коли потерпілий працівник ще працює [3].

**Висновок.** Отже, у широкому розуміння альтернативні процедури вирішення спорів охоплюють як позасудові, так і судові форми ADR. У зарубіжних країнах передбачено наступні стадії їх застосування:

1) вживаються заходи для уникнення конфліктів на робочому місці шляхом заохочення використання найбільш ефективних процедур розгляду скарг і випадків порушення дисципліни, що сприяє удосконаленню методів управління та регулюванню поведінки;

2) позасудові процедури вирішення трудових спорів реалізуються на робочому місці та/або на вищому рівні

за участю керівництва та представників профспілок для вирішення індивідуальних спорів. На цьому етапі може бути залучений посередник або медіатор, залежно від законодавчої традиції країни;

3) в рамках досудового клопотання або слухання ADR провадиться експертом з питань примирення та посередництва. На цьому етапі за погодженням сторін також може застосовуватися процедура арбітражу;

4) альтернативні заходи вирішення спорів застосовуються безпосередньо перед слуханням справи або під час нього; реалізацію процедур посередництва або примирення зазвичай забезпечує суддя або адвокат.

ADR використовуються у багатьох країн Європи, але в кожній державі є свої нюанси їх імплементації. Альтернативні процедури вирішення спорів можуть мати місце на будь-якому етапі розгляду справи, однак важливо обрати такий, що буде відповідати інтересам обох сторін з тим, аби конфлікт був розв'язаний якомога швидше, ефективніше і дешевше.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Серета О. Г. Медіація (посередництво) як альтернативний спосіб вирішення трудового спору. Право та інновації. 2017. № 2. С. 38–45.
2. Grin, D. (2022). Mediation as one of the alternative ways of solving individual labor disputes: experience of foreign countries. Uzhhorod National University Herald. Series: Law. 2. 15-19. 10.24144/2307-3322.2022.72.35
3. EurWORK (2010). Individual disputes at the workplace: Alternative disputes resolution. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/individual-disputes-at-the-workplace-alternative-disputes-resolution>
4. Felicia Roşioru (2017). Labour dispute mediation in Romania: an alternative way? HUNGARIAN LABOUR LAW E-Journal 2017/1. URL: [https://hlj.hu/letolt/2017\\_1\\_a/A\\_02\\_Rosioru\\_HLLJ\\_2017\\_1.pdf](https://hlj.hu/letolt/2017_1_a/A_02_Rosioru_HLLJ_2017_1.pdf)
5. Ricardo Rodríguez (coord.) (n.d.) Study on out-of-court settlement mechanisms in transnational labour disputes. Final Study Report, DG Employment, Social Affairs and Inclusion. URL: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Bio-Rg\\_yNgkJ:https://ec.europa.eu/social/BlobServlet%3FdocId%3D7011%26langId%3Den&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Bio-Rg_yNgkJ:https://ec.europa.eu/social/BlobServlet%3FdocId%3D7011%26langId%3Den&cd=1&hl=uk&ct=clnk&gl=ua)
6. Act No. 62 of 10 May 2011 concerning Social Dialogue. Official Gazette (Monitorul Oficial), 2011-05-10, No. 322. URL: <https://www.global-regulation.com/translation/romania/3755624/law-no.-62-of-10-may-2011-social-dialogue.html>
7. Deleanu, I. and Deleanu, S. (2005). Arbitrajul intern și internațional. București: Editura Rosetti, București. 519 p. URL: <https://www.amazon.de/ARBITRAJUL-INTERN-INTERNATIONAL-TUDOR-CHIUARIU/dp/9731276696>
8. Gheorghe, M. (2010). Mediarea conflictelor de drepturi. Revista română de dreptul muncii, No. 6. URL: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/rrlabostard2010&div=57&id=&page=>
9. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). Germany: Individual disputes at the workplace – alternative disputes resolution. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/germany-individual-disputes-at-the-workplace-alternative-disputes-resolution>
10. Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 6d des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/BetrVG.pdf>