**IDENTYFIKACJA I ANALIZA INTERESARIUSZY KONSULTACJI**

**CZEŚĆ 1**

Spis treści

[**1.** **Analiza problemu** 2](#_Toc126232654)

[**2.** **Identyfikacja interesariuszy** 2](#_Toc126232655)

[**3.** **Charakterystyka interesariuszy** 6](#_Toc126232656)

[**4.** **Metody doboru uczestników** 8](#_Toc126232657)

[**5.** **Dobór narzędzi konsultacji do określonych grup interesariuszy** 9](#_Toc126232658)

[**6.** **Rekrutacja uczestników** 10](#_Toc126232659)

[**7.** **Zbudzenie motywacji i zaangażowania interesariuszy w proces konsultacyjny** 12](#_Toc126232660)

[**8.** **Uwagi końcowe** 13](#_Toc126232661)

[**9.** **Przykład dobrych praktyk konsultacyjnych** 14](#_Toc126232662)

## **Analiza problemu**

Najczęstszym problemem wskazywanym przez pracowników urzędów centralnych uczestniczących w procesie legislacyjnym, w kontekście prowadzenia konsultacji publicznych jest właściwa identyfikacja interesariuszy.

Materiał odnosić się będzie do jednego z etapów procesu konsultacji - etapu przygotowawczego, obejmującego m.in. analizę interesariuszy oraz planowanie odpowiednich kanałów dotarcia z informacjami o procesie konsultacyjnym. Prawidłowa identyfikacja podmiotów, na które w sposób bezpośredni lub pośredni będzie oddziaływać przygotowywany akt normatywny to jedno z najtrudniejszych zadań. Dlatego zbiór metod wspierających te zadanie jest niezbędny do przygotowania listy interesariuszy.

W zależności od m.in. charakterystyki, liczebności i dostępności grup interesariuszy będzie następował wybór adekwatnych technik i narzędzi konsultacji publicznych, jednakże z uwzględnieniem realiów pracy w szeroko rozumianej administracji publicznej, ze szczególnym naciskiem na uwarunkowania administracji rządowej.

Na wstępie należy wyjaśnić, że przeprowadzenie konsultacji publicznych wymaga spełnienia właściwie kilku podstawowych elementów:

* Decyzja decydenta o celowości przeprowadzenia konsultacji zgodnie z przepisami oraz wola, aby korzystać z tego narzędzia w procesie podejmowania decyzji.
* Czas - zawsze jest go zbyt mało.
* Wyznaczona osoba/osoby odpowiedzialna/odpowiedzialne za przygotowanie i przeprowadzenie procesu konsultacji (ważne, aby urzędnik dysponował komputerem z dostępem do Internetu). Zasoby i umiejętności, aby przedstawić wyniki konsultacji, w sposób użyteczny dla decydentów. Wymagany jest wówczas swego rodzaju koordynator procesu konsultacyjnego.

## **Identyfikacja interesariuszy**

* Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni
* Mapa interesariuszy i tworzenie listy interesariuszy
* Role interesariuszy
* Kluczowi interesariusze
* Określenie znaczenia i wpływu interesariuszy na realizowany projekt legislacyjny

**Prawidłowe mapowanie interesariuszy** to odpowiedź na pytanie – jakie podmioty skorzystają na rozwiązaniach wprowadzanych w danym projekcie prawnym, na jakie podmioty wpłynie nowe prawo (negatywnie – np. nowe obciążenia administracyjne i pozytywnie – np. zwolnienia podatkowe), a także, które podmioty będą zobowiązane do wdrażania nowego prawa.

Podmioty, na które będzie **oddziaływał** dany akt prawny dzielimy na dwie grupy. Pierwszą grupę stanowią te podmioty, na które **bezpośrednio oddziałuje** dana regulacja. Identyfikujemy je, odpowiadając sobie na pytanie, kto skorzysta na rozwiązaniu problemu. Jest to więc ta grupa, której w pierwszej kolejności dotyczy rozwiązywany problem. Oczywiście mogą się w niej znaleźć także te podmioty, które stracą na danej regulacji.

Do drugiej grupy podmiotów zaliczają się te, na które przyjmowany akt prawny może **oddziaływać pośrednio**. Identyfikujemy je poprzez odpowiedzi na dwa pytania – które podmioty mają duży wpływ na podejmowaną przez nas interwencję oraz które podmioty mogą być bardzo zainteresowane włączeniem się w rozwiązanie problemu.

Ponadto w tym zbiorze znajdą się również interesariusze, których działalność lub cele statutowe wskazują na potrzebę ochrony interesów pewnych grup (na które bezpośrednio lub pośrednio będzie oddziaływać projekt).

Kolejnym podziałem będzie **zasięg** konsultacji, mogą bowiem dotyczyć interesów **grupy lub regionu** (np. projekt zmian granic parku narodowego) lub przybrać formułę konsultacji **powszechnych** i być dostępne dla każdego i każdej organizacji.

Dodatkowo kolejnym podziałem grup interesariuszy jest poziom zaangażowania interesariuszy:

* **odbiorca świadomy** – śledzi zmiany legislacyjne, uważnie szuka zagadnień dotyczących procesu stanowienia prawa, analizuje doniesienia medialne;
* **odbiorca nieświadomy** – podmiot funkcjonujący jedynie w ramach swojego zakresu działania, nie zgłosi się sam do konsultacji – swego rodzaju grupa trudna do zaangażowania w proces (grupy zawodowe, ale bez reprezentacji krajowej, niezrzeszone, bez związków zawodowych, bez samorządu zawodowego);

Mając na względzie ten podział – warto wówczas komunikat kreować w sposób będący jednocześnie szczegółowy (odbiorca świadomy), ale prosty i konkretny   
w przekazie (odbiorca nieświadomy, a konieczny).

Identyfikacja interesariuszy odpowiadających konkretnym potrzebom, powinna być również poprzedzona **analizą baz** stworzonych na podstawie wcześniejszych procesów konsultacyjnych, które zostały zakończone. Ważne wówczas, aby   
na bieżąco aktualizować taką bazę i odpowiednio dostosowywać grupy, organizacje   
i ekspertów do poszczególnych projektów.

W bazie prowadzonej przez podmioty realizujące proces konsultacji publicznych powinny znaleźć się następujące podmioty:

* osoby fizyczne – obywatele, aktywni społecznie, ale też cudzoziemcy   
  (np. inwestorzy, lub przedstawiciele dużych firm inwestujących na terenie RP);
* Rada Dialogu Społecznego;
* organizacje pozarządowe, w tym stowarzyszenia rejestrowe i stowarzyszenia zwykłe, spółdzielnie socjalne, przedstawicielstwa organizacji zagranicznych oraz fundacje (np. reprezentujące takie grupy jak: dzieci, seniorzy, samotni rodzice, osoby z niepełnosprawnościami, ofiary przemocy i przestępstwa, osoby bezrobotne, osoby w kryzysie bezdomności, osoby uzależnione, i inne);
* samorządy zawodowe (lekarze, adwokaci, radcowie prawni, notariusze, aptekarze, inżynierowie budownictwa, architekci);
* izby gospodarcze (np. reprezentujące poszczególne branże przemysłowo-handlowe);
* reprezentatywne związki zawodowe (Forum Związków Zawodowych, NSZZ Solidarność, OPZZ);
* szkoły wyższe, jednostki badawczo-naukowe i instytucje przedstawicielskie środowiska naukowego;
* reprezentatywne organizacje pracodawców (BCC, Konfederacja Lewiatan, Związek Rzemiosła Polskiego, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Pracodawcy RP, Federacja Przedsiębiorców Polskich);
* podmioty i organizacje zrzeszające jednostki samorządu terytorialnego (Unia Metropolii Polskich; Unia Miasteczek Polskich; Związek Gmin Wiejskich RP; Związek Miast Polskich; Związek Powiatów Polskich; Związek Województw RP, Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego).

**Regulamin pracy Rady Ministrów** nie zawiera precyzyjnych postanowień dotyczących konsultacji publicznych. Formułuje szereg obowiązków dla organów wnioskujących związanych z prowadzeniem procesu konsultacji, jednakże zawiera postanowienia pozwalające na elastyczne stosowanie przepisów.

Najważniejsze postanowienia Regulaminu pracy Rady Ministrów odnoszące się   
do konsultacji publicznych obejmują:

* obowiązek poddania projektu procesowi konsultacji publicznych;
* możliwość odstąpienia od konsultacji publicznych – obowiązek wskazania w Ocenie Skutków Regulacji (dalej OSR) projektu ustawy albo projektu rozporządzenia przyczyn rezygnacji z konsultacji;
* możliwość zorganizowania konferencji z udziałem podmiotów konsultowanych lub zaproszenia tych podmiotów do udziału w konferencji uzgodnieniowej;
* obowiązek skierowania zmienionego projektu dokumentu rządowego do ponownych konsultacji z podmiotami, które uczestniczyły w konsultacjach –   
  w przypadku wprowadzenia istotnych zmian w obszarze zainteresowania tych podmiotów;
* możliwość przedstawienia zmienionego projektu dokumentu rządowego   
  do konsultacji publicznych (kilka rund konsultacji);
* w sprawie uwag zgłoszonych w toku konsultacji rozstrzyga organ wnioskujący;
* obowiązek sporządzenia raportu z konsultacji publicznych i opiniowania;
* obowiązek odniesienia się do stanowisk zgłoszonych w toku konsultacji;
* możliwość stosowania trybu odrębnego – w zakresie konsultacji tryb odrębny może dotyczyć: powierzenia ich przeprowadzenia innemu (niż właściwy minister) organowi; określenia szczególnych warunków konsultacji; rozpatrzenia projektu dokumentu, który nie został poddany konsultacjom; skrócenia terminów konsultacji;
* możliwość „cofnięcia” przez Komitet Stały Rady Ministrów (dalej SKRM) projektu, który nie został skierowany do konsultacji publicznych.

Proces konsultacji publicznych w ministerstwach uwarunkowany jest wieloma czynnikami: politycznym znaczeniem projektu, systemową rangą aktu, zakresem oddziaływania projektu, pilnością wprowadzenia rozwiązań, itd.

Dla każdego ministerstwa (lub działu administracji rządowej) wyodrębnia się pewne grupy podmiotów, które uczestniczą w konsultacjach publicznych.

Nierzadko ministerstwa prowadzą wewnętrzne wykazy podmiotów dla potrzeb procesu konsultacji, okresowo aktualizowane. Np. Ministerstwo Rozwoju i Technologii prowadzi jawny wykaz podmiotów do konsultacji publicznych dostępny na stronie internetowej urzędu - <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/wez-udzial-w-konsultacjach-publicznych-w-ramach-rzadowego-procesu-legislacyjnego>.   
Z wykazu korzystają również inne ministerstwa oraz podmioty zewnętrzne.

Ministerstwa prowadzą niekiedy stały dialog – poprzez cykliczne spotkania   
np. śniadania prasowe.

Istnieją pewne wspólne kategorie podmiotów i organów, z którymi obowiązek konsultowania projektów aktów prawnych wynika z przepisów odrębnych.

W zależności od specyfiki i przewidywanych skutków projektów dokumentów, ministerstwa kierują projekty do konsultacji i zaopiniowania także do innych podmiotów i organizacji, właściwych dla danej branży i działu administracji rządowej.

## **Charakterystyka interesariuszy**

Przeprowadzone w ramach Oceny Skutków Regulacji rzetelne, włączające wiele podmiotów o różnorodnej wiedzy i doświadczeniu konsultacje, są źródłem wiedzy   
o praktycznych konsekwencjach projektowanych regulacji. Umożliwiają przygotowanie zmian realizujących **cele**, przy równoczesnym uwzględnieniu skutków społecznych, ekonomicznych i politycznych. Co warto podkreślić, dzięki prowadzeniu dialogu ze społeczeństwem wielokrotnie można pozyskać (bezpłatnie) wyjątkowo rzetelne dane, statystyki, przegląd orzecznictwa i doktryny oraz wiedzę insiderską.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na aspekt realizowania **celów** politycznych. **Specyfika** i formuła prowadzonych konsultacji, potencjalnie mogą pokazać nastroje społeczne, ale też oczekiwany kierunek zmian – jeśli modyfikacja planów legislacyjnych mieści się w marginesie decyzji politycznych, konsultowanie projektu może przynieść dodatkowe korzyści w postaci realizacji potrzeb i oczekiwań przyszłych wyborców.

Z politycznego punktu widzenia jedni partnerzy są ważniejsi od innych, chociażby   
ze względu na reprezentatywność interesów środowiska. Niektóre organizacje posiadają lepszych i bardziej kompetentnych ekspertów niż inne, dlatego takie organizacje mogą liczyć na większe zainteresowanie zgłaszanymi przez nie uwagami i opiniami, a wręcz niekiedy się na nie wprost oczekuje.

Z jednej strony widać czasami wyraźną dominację reprezentatywnych partnerów społecznych umocowanych prawnie, w innych zaś przypadkach traktuje się ich głos identycznie jak głos innych organizacji.

Najczęściej osoba prowadząca projekt osobiście jest zainteresowana sprawnością przeprowadzenia ustawy, nad którą pracuje, wiąże się to z pewnym ryzykiem,   
że nawet przy najlepszej woli nie będzie ona w stanie dotrzeć do wszystkich potencjalnie zainteresowanych projektem, a w skrajnych przypadkach, może celowo pomijać grupy lub organizacje, od których można się spodziewać krytycznych uwag lub dużej ich ilości, co zasadniczo przedłuży procedowanie projektu.

Określanie najbardziej rzeczywistych kosztów oraz korzyści może być trudne, jest   
to jednak kluczowe w procesie opracowywania interwencji publicznej, gdyż określi czy podejmowanie danego działania jest zasadne. Najistotniejsze jest jednak to,   
aby podmioty biorące udział w konsultacjach, analizując koszty i korzyści planowanych działań legislacyjnych odnosiły je tylko do swoich branż / sektorów. Podyktowane jest to tym, że to właśnie w nich mają największe doświadczenie i tzw. wiedzę wewnętrzną, ale też wiedzę instytucjonalną oraz historyczną. Stanowi   
to cenną informację dla wnioskodawcy, który następnie przygotowuje właściwy projekt. **Wpływ** na ostateczny kształt regulacji może być wówczas kluczowy, również dla szerszych polityk publicznych.

Poprawna analiza charakterystyki grup zainteresowanych procedowanym projektem pozwoli na uniknięcie podstawowych błędów w komunikacji, po to, aby zbyt trudny język komunikatu, nie spowodował nieczytelności przekazu. Realizacja misji nawiązania **relacji** z interesariuszami wymaga jasnego określenia formy prowadzenia konsultacji oraz ich minimalnego czasu trwania. Ponadto niezwykle istotne w prowadzeniu dialogu jest również wskazanie pytań problemowych, sugerujących oczekiwanie wnioskodawcy, że jest gotowy na krytykę, ale też   
na dyskusję.

## **Metody doboru uczestników**

Aby konsultacje były efektywne, nie można ich traktować jedynie jako koniecznej formalności, ale jako wsparcie dla racjonalnych działań. Konieczne jest wsłuchiwanie się w propozycje, rozważanie różnych proponowanych wariantów. Niezbędne jest agregowanie jakościowe, nie ilościowe konsultacji. Stała współpraca np. z NGO’s – warsztaty spotkania / wspólne konferencje (branżowe, naukowe) to nieformalne pola do wymiany poglądów i informacji.

Pokazanie atencji np. wobec przedsiębiorców może też potencjalnie być narzędziem do kreowania polityki wobec potencjalnych inwestorów z UE lub spoza UE. Informacja o przyjaznym otoczeniu dla biznesu lub też komunikat o prowadzonym dialogu z przedsiębiorcami wzmacnia zaufanie do organów państwa, podnosi morale obywateli, jako partycypujących w procesie legislacyjnym. Tym samym realizując zasadę ochrony zaufania obywateli do państwa i do stanowionego przez nie prawa, co jest interpretowane jako dyrektywa poprawnej legislacji.

Inflacja w stanowieniu prawa, powodowana jest bowiem, m.in. brakiem odpowiedniej reprezentacyjności zainteresowanych stron w procesie konsultacji zmian prawnych.

Warto też dokonywać analizy zysków i strat, co można uzyskać angażując narzędzie pre-konsultacji nawet z wykorzystaniem grupy fokusowej. Zogniskowane wywiady grupowe – czyli grupa fokusowa może być bowiem utworzona w celu przetestowania konkretnej części działalności, np. przed wprowadzeniem zupełnie nowego rozwiązania, wynikającego z obowiązku transpozycji prawa UE – w tym przypadku nowego prawa – lub zupełnie nowego niepopularnego rozwiązania, aczkolwiek koniecznego.

Niezależnie od tego, co jest poddawane badaniom, sensem prowadzenia grupy fokusowej jest analiza informacji zwrotnej od „idealnego klienta”, aby uczynić odczucie grupy docelowej (np. wyborców) bardziej satysfakcjonującym.

Kiedy rozwiązanie jest potencjalnie niekorzystne np. nowe obciążenia dla obywateli, tym bardziej warto dokonać pre-konsultacji bowiem pozyskane zostaną argumenty –   
i można wówczas przygotować do nich kontrargumenty – prowadząc dyskusję opartą na dowodach – na konkretnych danych analitycznych.

Analizując **dostępność** poszczególnych grup mogących brać udział w procesie konsultacji warto zawsze brać pod uwagę również ich możliwości: czasowe, organizacyjne, osobowe czy nawet finansowe. Należy wykorzystywać **kanały,** które pozwolą skutecznie dotrzeć z informacją o konsultacjach publicznych do wskazanych grup/środowisk interesariuszy.

**Wśród kanałów dotarcia wyróżnić można m. in.:**

* serwis Rządowego Procesu Legislacyjnego,
* Biuletyn Informacji Publicznej ministerstwa,
* stronę internetową ministerstwa (poza BIP ministerstwa),
* wysyłkę pocztą tradycyjną do zidentyfikowanych interesariuszy,
* wysyłkę pocztą elektroniczną do zidentyfikowanych interesariuszy,
* media społecznościowe ministerstwa,
* ogłoszenia w mediach.

## **Dobór narzędzi konsultacji do określonych grup interesariuszy**

Decyzja o rozpoczęciu procesu konsultowania została podjęta, zatem należy realizować plan, na podstawie przyjętych procedur w ramach ministerstwa bądź   
na podstawie regulaminu, jeśli został przygotowany.

Podstawową zasadą jest przestrzeganie zasad gry, harmonogramu, bowiem w ten sposób **buduje się zaufanie**. Najczęściej jednostką koordynującą proces konsultacji jest wyznaczony departament (w poszczególnych ministerstwach przyjmowane   
są różne modele). Projekty prowadzą bowiem departamenty prawne, legislacyjne   
lub komórki merytoryczne we współpracy z legislatorami. Interesariusze konsultacji publicznych dobierani są przez każdy departament do konkretnego problemu czy konsultowanego dokumentu z grupy wcześniej zidentyfikowanej przez ten departament. Lista partnerów i sposób konsultowania zależą od zajmującego

się danym projektem departamentu merytorycznego oraz poziomu świadomości, dobrej woli i rozeznania w tematyce konkretnego urzędnika przygotowującego proces konsultacji (np. umiejętności zidentyfikowania potencjalnych nowych interesariuszy   
i dotarcia do nich).

Kluczowe na tym etapie jest podsumowanie poprzednich procesów konsultacyjnych   
i zebranie danych ukazujących skuteczność podejmowanych metod oraz kanałów komunikacji z interesariuszami. Dodatkowo jest to dobry moment na wyciąganie wniosków związanych z brakiem pożądanych skutków, mimo metod i kanałów dotychczas uznawanych za poprawne.

Warto jednak pamiętać, że są projekty, w których idealnym narzędziem będzie komunikacja pisemna z wybranymi grupami interesów, w innych projektach sprawdzą się metody komunikacji elektronicznej: formularze on-line, czaty czy fora dyskusyjne. Z kolei ważne społecznie i gospodarczo projekty będą wymagały szerokiej kampanii informacyjnej w mediach krajowych, połączonej z cyklem spotkań branżowych, konferencji czy też warsztatów.

## **Rekrutacja uczestników**

Podstawową kwestią jest określenie **form informowania**. Minimum to strona internetowa urzędu danego ministerstwa, strona podmiotowa Rządowego Centrum Legislacji w zakładce Rządowy Proces Legislacyjny (oczywiście na etapie po wpisie do wykazu praw legislacyjnych Rady Ministrów). Warto jednak promować także aktywne docieranie do zainteresowanych danymi konsultacjami grup, które nie korzystają ze standardowych kanałów informacyjnych.

Pomocna będzie wówczas formuła Design Thinking, czyli jak wyjść poza schemat. Idealnym rozwiązaniem jest wówczas tzw. burza mózgów wśród urzędników zajmujących się danym projektem, oczywiście jeśli jest przestrzeń czasowa   
na zaplanowanie działań informacyjnych z zakresie projektu aktu normatywnego, przeznaczonego do procesu konsultacji.

Dodatkowym **kanałem skutecznej komunikacji** o projekcie może stać się:

* współpraca z podmiotami akademickimi, np. poprzez propozycję wyjścia z inicjatywą konferencji naukowej obrazującej mankamenty i braki w określonym obszarze prawa. Wynik dyskusji podczas konferencji, może stanowić doskonałe pole do nowych pomysłów czy też nawiązania współpracy z osobami z kręgu naukowego o bardzo wąskiej specjalizacji, które mogą swoją wiedzą wzbogacić proces konsultacyjny;
* formuła „tajemniczego klienta” np. media społecznościowe (Facebook, Instagram, LinkedIn) – kontrolowana informacja w mediach społecznościowych, śledzenie wpisów, analiza zaangażowania podmiotów indywidualnych, grup interesów czy też organizacji pozarządowych – tym samym możliwość pozyskania danych o sprecyzowanej grupie zainteresowanej zmianami   
  w danym obszarze prawa;
* współpraca z mediami branżowymi (ciekawym przykładem takiego pisma jest np. „Rzeźnik polski” – niski nakład, ale trafiający do grupy szczególnej, hermetycznej nastawionej na efekty biznesowe, rozwój, śledzenie trendów,   
  ale też zmieniającego się ustawodawstwa na poziomie UE – czyli np. przekazujemy informację o dyrektywie, którą za jakiś czas należy transponować do porządku krajowego; w najbliższej przyszłości nastąpią zatem zmiany legislacyjne w pewnym obszarze – adresaci mają wówczas czas – mentalnie, ale też merytorycznie przygotować się do dyskusji i udziału w ewentualnych konsultacjach; „Rzeźnik polski” aktywnie współpracuje z organizacjami branżowymi, cechami i izbami rzemieślniczymi oraz uczelniami rolniczymi   
  w kraju i za granicą. Pismo czytane jest przede wszystkim przez właścicieli   
  i prezesów zakładów przetwórstwa mięsnego, dyrektorów zakładów i organizacji branżowych, głównych technologów, osoby decyzyjne w danym przedsiębiorstwie, pracowników działu marketingu, pracowników placówek naukowo-badawczych i innych, związanych z branżą przetwórstwa mięsnego;
* na podobnych zasadach mogą zadziałać artykuły zlecane w prasie o zasięgu ogólnokrajowym, tygodnikach opinii czy dziennikach;
* profilowanie i tematy przewodnie – dobra komunikacja na stronach podmiotowych urzędu, poprawna polityka kreowania public relations – prowadzenie na bieżąco działu aktualności;
* skuteczną metodą dotarcia do grup, na które oddziaływać będzie w przyszłości projektowany akt normatywny jest stały rozwój pracowników urzędu – obowiązkowe programy rozwoju / podążanie za zmianami / technologiami, udział w wydarzeniach (konferencje, warsztaty, sympozja) z profilu departamentu - uniknięcie zarzutu oderwania od rzeczywistości, czy też nierozumienia praktyki przez autorów projektu;

Pomocne w **rekrutacji** potencjalnych chętnych do udziału w konsultacjach otwartych mogą być:

* postulowana wcześniej podstrona / zakładka „Konsultacje społeczne” na stronie każdego ministerstwa, bądź dział aktualności, gdzie „przyzwyczajamy” odbiorców komunikatu, że tam też znajdą krótkie informacje o bieżącej działalności legislacyjnej, prowadzonej w ramach działu administracji rządowej;
* regularne przedstawianie Radzie Działalności Pożytku Publicznego planów prac legislacyjnych poszczególnych ministerstw;
* współpraca z branżowymi i ponadbranżowymi organizacjami infrastrukturalnymi (np. Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych) mającymi swoje własne kanały przepływu informacji np. newsletter) i kompetencje niezbędne   
  do oceny możliwego zainteresowania innych organizacji pracami nad ustawą;
* wykorzystanie portali organizacji pozarządowych do zapraszania do konsultacji <https://pracodawcy.pl/konsultacje-spoleczne/>; <https://partycypacjaobywatelska.pl/>; [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)

## **Zbudzenie motywacji i zaangażowania interesariuszy w proces konsultacyjny**

Aby przeprowadzić proces konsultacji w sposób, **budujący zaufanie**, zrozumienie   
i **poczucie sprawstwa** u strony społecznejlub obywateli:

* Warto odpowiednio wcześniej poznać zasoby czasowe i chęć uczestnictwa   
  w procesie przez zainteresowane grupy;
* Budować, poprzez stałą współpracę zaufanie do organizatorów konsultacji   
  i przekonanie o sensowności procesu;
* Wyjaśniać i jasno komunikować, że wyznacznikiem dobrze przeprowadzonych   
  i wykorzystanych konsultacji nie jest uwzględnienie każdej uwagi.

Warunki te wzajemnie na siebie oddziałują i wzmacniają się. Deficyt lub progres   
w jednym obszarze pociąga za sobą deficyt lub odpowiednio progres w innym.

Konsultacje publiczne pozwalają wykreować propozycję rozwiązania systemowego lub strukturalnego, a także zdiagnozować potrzeby w obszarze, w którym   
w przyszłości podejmowane będą decyzje publiczne.

Dodatkowo, warto dokonać gruntownej analizy otoczenia prawnego, gospodarczego, ale też społecznego. Pozwala to na dokonanie zdefiniowania przez autorów projektu aktu prawnego czy jego cel jest poprawny. Innymi słowy oceniana jest poprawność   
w następujących aspektach:

* Czy to co sprawia kłopot lub co nie działa (problem) zostało dobrze zidentyfikowane w projekcie aktu prawnego?
* Czy powody, które sprawiły, że coś stanowi kłopot lub nie działa (przyczyny problemu) zostały dobrze nazwane, a co najważniejsze czy wymieniono wszystkie przyczyny problemu?
* Czy nowy akt prawny jest optymalnym rozwiązaniem zidentyfikowanego problemu?
* Jakie są alternatywne metody rozwiązania danego problemu?

**Wówczas szukamy także grup interesów, które mogą wspierać projekt – czyli kreowany jest w sposób kontrolowany pozytywny odbiór projektu**.

Należy wówczas zadbać również o:

* profrekwencyjne kampanie internetowe oraz w mediach powszechnych (prasa, radio, telewizja)
* zaproszenie podmiotów zaangażowanych podczas konsultacji pisemnych   
  do przedstawienia rozszerzonych uwag podczas spotkań osobistych i indywidualnych

## **Uwagi końcowe**

Podczas prowadzenia procesu konsultacji, odnotowuje się powtarzalne niepokojące działania, których systematyczne eliminowanie pozwoli na skuteczniej prowadzony dialog ze społeczeństwem:

* sporadycznie przeprowadzane są pre-konsultacje (zwłaszcza w przypadku „dużych” regulacji o istotnych skutkach społeczno-gospodarczych);
* zgłaszany jest zamiar odstąpienia od konsultacji i opiniowania już na etapie składania wniosku o wpis projektu dokumentu rządowego do właściwego wykazu;
* nie jest wskazywany w formularzu Oceny Skutków Regulacji czas trwania konsultacji;
* skracane są ustawowe i regulaminowe terminy konsultacji i opiniowania,   
  bez należytego uzasadnienia;
* proces konsultacji kończy się jedynie upublicznieniem projektu w RPL RCL;
* ograniczany jest zakres podmiotowy konsultacji (brak reprezentatywności) i opiniowania;
* nadużywany jest tryb odrębny (z pominięciem konsultacji i opiniowania) –   
  tzw. szybka ścieżka legislacyjna;
* nie są przedstawiane stanowiska do uwag zgłoszonych w toku konsultacji publicznych (syndrom 3 I: *Invite, Inform, Ignore*) – brak informacji zwrotnej;
* w sposób lakoniczny formowane są raporty z konsultacji publicznych   
  i opiniowania;
* na etapie Komitetu Stałego Rady Ministrów – nie jest zamieszczane   
  w formularzu Oceny Skutków Regulacji syntetyczne podsumowanie wyników konsultacji publicznych i opiniowania (informacja dla decydentów o społecznym odbiorze projektu);
* nie jest przedstawiany zmieniony projekt do ponownych konsultacji publicznych.

## **Przykład dobrych praktyk konsultacyjnych**

Projekt ustawy o dostępności niektórych produktów i usług – wnioskodawca Minister Funduszy i Polityki Regionalnej

Numer z wykazu prac legislacyjnych Rady Ministrów: [UC119](https://www.gov.pl/web/premier/wplip-rm)

Projekt realizuje przepisy prawa Unii Europejskiej, poprzez transpozycję Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/882 z dnia 17 kwietnia 2019 r.   
w sprawie wymogów dostępności produktów i usług (Dz. Urz. UE L 151 z 07.06.2019, str. 70), tzw. Europejski Akt o Dostępności, ang. *European Accessibility Act*)

Projekt dostępny na stronie Rządowy Proces Legislacyjny: <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12358257/katalog/12865990#12865990>

**Opis przypadku**

Jej głównym celem jest zapewnienie większej dostępności niektórych produktów   
i usług w oparciu o wspólne dla wszystkich państw członkowskich UE wymogi dostępności dla osób z ograniczeniami funkcjonalnymi. Pojęcie „osób z ograniczeniami funkcjonalnymi” obejmuje: a) osoby, które mają naruszoną sprawność fizyczną, psychiczną, intelektualną lub w zakresie zmysłów, b) osoby, które doświadczają naruszenia sprawności wynikającego z wieku lub z innych przyczyn związanych z niepełną sprawnością – w sposób trwały lub czasowy, które to naruszenia sprawności mogą, w oddziaływaniu z różnymi barierami, zmniejszać dostęp takich osób do produktów i usług, co z kolei prowadzi do sytuacji wymagającej dostosowań tych produktów i usług do szczególnych potrzeb takich osób.

Wnioskodawca wskazał w pkt 5 OSR, że projekt od stycznia do listopada 2021 r. podlegał roboczym pre-konsultacjom z:

* przedsiębiorcami i organizacjami branżowymi skupiającymi podmioty, na których działalność będą wywierały wpływ przepisy projektowanej ustawy,
* organizacjami społecznymi i ekspertami,
* resortami oraz organami nadzoru rynku, którzy wyrazili zainteresowanie wzięciem udziału w pre-konsultacjach. Podkreślono, że w dyskusjach na temat projektu aktywny udział brali również przedstawiciele środowiska akademickiego zaangażowani w prace Rady Dostępności. Projektodawca przeprowadził dwie tury konsultacji publicznych, od 31 marca do 30 kwietnia 2022 r. oraz od 15 do 20 lipca 2022 r. (rozdzielnik obejmował 171 podmiotów, wskazano nazwę oraz adres e-mail). Pismo komunikujące projekt sporządzono zgodnie z zasadami prostego języka oraz z zasadami dostępności. Raport   
  z konsultacji publicznych został przedstawiony wraz z projektem ustawy. Przestawiono listę podmiotów wraz ze szczegółową tabelą zawierającą również stanowisko projektodawcy do konkretnej uwagi. Zestawienie uwag zostało zanonimizowane, ujęte w kolejności przepisów.