



Międzyresortowy program szkoleniowy z zakresu konsultacji publicznych





MIĘDZYRESORTOWY PROGRAM SZKOLENIOWY Z ZAKRESU KONSULTACJI PUBLICZNYCH

Warszawa, lipiec 2017 r.





SPIS TREŚCI

1.	Wprowadzenie	4
2.	Synteza wyników badania potrzeb szkoleniowych	5
2.1.	Badanie potrzeb szkoleniowych.....	5
2.2.	Główne wnioski wynikające z badania potrzeb szkoleniowych.....	6
2.3.	Analiza luk kompetencyjnych.....	7
2.4.	Główne wnioski wynikające z diagnozy luk kompetencyjnych.....	9
2.5.	Rekomendacje wynikające z badania potrzeb szkoleniowych oraz diagnozy luk kompetencyjnych z zakresu konsultacji publicznych.....	10
3.	Metody rozwijania kompetencji procesowych i osobistych w ramach międzyresortowego programu szkoleniowego	12
4.	Założenia towarzyszące opracowywaniu międzyresortowego programu szkoleniowego	15
4.1.	Rekomendowane ścieżki i formy kształcenia.....	15
4.2.	Moduły programu szkoleniowego.....	17
4.3.	Proponowany szablon opisu modułów międzyresortowego programu szkoleniowego.....	18
4.4.	Wykaz materiałów szkoleniowych pomocnych przy realizacji szkoleń.....	19
4.5.	Ocena efektywności szkolenia.....	19
5.	Wytyczne do sposobu wdrażania międzyresortowego programu szkoleniowego z zakresu konsultacji publicznych w administracji rządowej	20
6.	Kanon wiedzy, umiejętności oraz kompetencji osobistych w zakresie konsultacji publicznych w rządowym procesie legislacyjnym	22
6.1.	Wprowadzenie.....	22
6.2.	Charakterystyka i struktura <i>kanonu</i>	23
6.3.	Kompetencje procesowe.....	24
	Pole 1. Prawne uwarunkowania i istota konsultacji publicznych.....	24
	Pole 2. Odpowiedzialność instytucji oraz potrzeby decydentów.....	25
	Pole 3. Interesariusze i ich potrzeby.....	26
	Pole 4. Narzędzia konsultacji publicznych.....	27
	Pole 5. Organizacja konsultacji publicznych.....	29
	Pole 6. Postawy uczestników konsultacji publicznych.....	30
	Pole 7. Analiza i wykorzystanie wiedzy z konsultacji publicznych.....	30
6.4.	Kompetencje osobiste.....	31



6.5.	Syntetyczna charakterystyka absolwenta międzyresortowego programu kształcenia z zakresu konsultacji publicznych.....	33
6.6.	Podstawowa bibliografia.....	33
7.	Międzyresortowy program szkoleniowy.....	36
7.1.	Ścieżka podstawowa.....	36
	Moduł 1. Prawne uwarunkowania i istota konsultacji publicznych.....	36
	Moduł 2. Odpowiedzialność instytucji oraz potrzeby decydentów.....	41
	Moduł 3. Interesariusze i ich potrzeby.....	44
	Moduł 4. Narzędzia konsultacji publicznych.....	49
	Moduł 5. Organizacja konsultacji publicznych.....	55
	Moduł 6. Postawy uczestników konsultacji publicznych.....	60
	Moduł 7. Analiza i wykorzystanie wiedzy z konsultacji publicznych.....	64
7.2.	Ścieżka koordynacyjna.....	68
	Moduł 1. Zwiększanie skuteczności i efektywności standardowych narzędzi konsultacji publicznych.....	68
	Moduł 2. Trening zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych.....	73
	Moduł 3. Pogłębiona analiza prawa i rozwiązania międzynarodowe.....	77
	Moduł 4. Trening kompetencji zarządzania procesem konsultacji oraz zarządzania zespołem projektowym.....	81
	Moduł 5. Koordynacja procesów konsultacji publicznych w urzędzie i zaawansowane metody pracy z decydentami oraz interesariuszami.....	86
8.	Narzędzia wspierające optymalny sposób realizacji międzyresortowego programu szkoleniowego w urzędzie.....	91
8.1.	Kwestionariusz samooceny uczestnika szkolenia.....	91
8.2.	Test wiedzy i umiejętności.....	91
8.3.	Arkusze indywidualnej oceny szkolenia.....	91
8.4.	Kwestionariusz samooceny pracownika.....	91
8.5.	Kwestionariusz oceny pracownika przez przełożonego.....	91



1

WPROWADZENIE

Opracowanie międzyresortowego programu szkoleniowego z zakresu konsultacji publicznych stanowi część projektu systemowego *Akademia Oceny Wpływu Regulacji* (AOWR), realizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (KPRM). Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Jednym z celów projektu AOWR jest podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności pracowników administracji publicznej w zakresie prowadzenia konsultacji publicznych. Pierwszym zadaniem w ramach realizowanego projektu AOWR jest diagnoza potrzeb szkoleniowych i przygotowanie międzyresortowego programu szkoleniowego.

W ramach zadania przeprowadzono badanie ilościowe techniką CAWI identyfikujące osoby zajmujące się konsultacjami publicznymi w 23 urzędach administracji publicznej.

Przeprowadzono także kompleksowe badanie mające na celu określenie potrzeb szkoleniowych w zakresie rozwoju kompetencji związanych przygotowaniem oraz prowadzeniem działań obejmujących konsultacje publiczne. W diagnozie potrzeb wykorzystano zarówno ilościowe, jak i jakościowe metody badawcze. Wśród pracowników urzędów zrealizowano badanie ilościowe techniką CAWI. Ponadto przeprowadzonych zostało 8 zogniskowanych wywiadów eksperckich (IDI) oraz 2 wywiady grupowe (FGI), w których uczestniczyli przedstawiciele badanych urzędów.

Ostatni etap obejmował sporządzenie międzyresortowego programu szkoleniowego. Opracowaniu programu towarzyszyło stworzenie *Kanonu wiedzy i umiejętności z zakresu konsultacji publicznych*, założeń programu oraz wytycznych i rekomendacji, co do sposobu jego wdrażania.

Poniższy dokument stanowi podstawę procesu kształcenia pracowników administracji rządowej, zainteresowanych rozwojem swoich kompetencji w zakresie konsultacji publicznych. Pamiętać jednak należy, że jest to jedynie wycinek kompetencji niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania administracji rządowej. W międzyresortowym programie szkoleniowym wykorzystano uniwersalne narzędzia zarządzania takie, jak np. narzędzia zarządzania projektami (np. PRINCE2, Agile), czy inne metody działania o sprawdzonej w administracji skuteczności (np. Lean Six Sigma). Pozwoli to prowadzącym działania rozwojowe na przygotowanie w pełni dedykowanych problematyce konsultacji publicznych treści wykładowych i praktycznych. Z drugiej strony, uczestnicy działań szkoleniowych będą mieli szansę zapoznać się z narzędziami, które mogą być wykorzystane przede wszystkim na potrzeby konsultacji publicznych, ale także w innych kontekstach profesjonalnie działającej administracji rządowej.



2

SYNTEZA WYNIKÓW BADANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

2.1. Badanie potrzeb szkoleniowych

W badaniu potrzeb szkoleniowych z zakresu konsultacji publicznych uczestniczyły 23 urzędy administracji rządowej. Zgodnie z definicją wypracowaną w trakcie realizowanego badania, przyjęto, że:

Pracownik zajmujący się konsultacjami publicznymi, to pracownik urzędu uczestniczący w przygotowaniu i/lub realizacji procesu konsultacji publicznych na różnych jego etapach obejmujących:

- a) **ETAP PRZYGOTOWANIA KONSULTACJI** – tzw. faza przygotowawcza. W trakcie tego etapu m.in.: określane są ramy procesu oraz cel konsultacji, planowane są poszczególne działania, dobierane są formy zasięgnięcia opinii, przeprowadzana jest analiza interesariuszy oraz planowane są odpowiednie kanały dotarcia z informacjami o procesie. Na etapie przygotowań ustala się i zabezpiecza zasoby potrzebne do przeprowadzenia konsultacji (czas, środki finansowe, zasoby kadrowe) oraz wyznacza się osobę odpowiedzialną za nadzór nad przebiegiem konsultacji.
- b) **ETAP INFORMOWANIA O KONSULTACJACH**, w tym np.: sformułowanie informacji o konsultacjach publicznych, sformułowanie pytań, w rozstrzygnięciu których mają pomóc konsultacje publiczne, określenie czasu i formy przedkładania uwag, ustalenie terminu podjęcia decyzji w konsultowanej sprawie oraz miejscu, w którym będzie można znaleźć informacje na temat podsumowania konsultacji.
- c) **ETAP ZASIĘGANIA OPINII**, jest to etap stanowiący zasadniczą część procesu konsultacji publicznych obejmujący m.in.: prowadzenie spotkań konsultacyjnych, zapewnienie dostępności konsultowanego dokumentu.
- d) **ETAP INFORMACJI ZWROTNEJ**, w tym np.: analiza nadesłanych stanowisk, uzyskanych opinii, przygotowanie raportu z konsultacji, zapewnienie dostępu do informacji na temat zgłoszonych uwag (informacja mailowa dla uczestników konsultacji), upublicznienie wyników konsultacji, wprowadzenie zmian do konsultowanych dokumentów.
- e) **ETAP EWALUACJI**, czyli próba oceny przeprowadzonego procesu, etap obejmujący np. wewnętrzną ewaluację przeprowadzonego procesu, zbieranie danych liczbowych na temat przebiegu procesu w ramach tzw. ewaluacji kroczącej prowadzonej na bieżąco w trakcie trwania procesu lub bezpośrednio po jego zakończeniu.

W ramach badań wykorzystano następujące techniki i metody badawcze:

- a) analizę danych zastanych (ang. *Desk research*),
- b) badania ilościowe zrealizowane z wykorzystaniem wspomaganego komputerowo wywiadu internetowego CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interview*),
- c) zogniskowane wywiady grupowe FGI (ang. *Focus Group Interview*),
- d) wywiady eksperckie realizowane techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI (ang. *Individual In-depth Interview*).

W badaniach ilościowych zrealizowanych techniką CAWI uczestniczyło 261 pracowników administracji rządowej z badanych urzędów¹. Przeprowadzono 8 zogniskowanych wywiadów eksperckich (IDI), oraz zorganizowano 2 wywiady grupowe (FGI), w których uczestniczyli przedstawiciele badanych urzędów.

2.2. Główne wnioski wynikające z badania potrzeb szkoleniowych

W toku badania wypracowano następujące wnioski istotne z punktu widzenia przygotowywanego międzyresortowego programu szkoleniowego:

1. Badanie potrzeb szkoleniowych z zakresu konsultacji publicznych ujawniło u respondentów znaczne zróżnicowanie doświadczeń zawodowych związanych z przygotowywaniem i/lub prowadzeniem konsultacji publicznych. Różnice te dotyczyły zarówno doświadczeń związanych z uczestnictwem np. w szkoleniach z tego zakresu, jak i doświadczeń związanych z realizacją zadań podejmowanych w ramach procesu konsultacji.
2. Zdecydowana większość badanych pracowników (75,1%, 196 osób) nie uczestniczyła do tej pory w szkoleniach z tego zakresu. Pracownicy ci, wiedzę i umiejętności dotyczące prowadzenia konsultacji publicznych, czerpali ze swoich osobistych doświadczeń zawodowych (zdobytych zarówno w urzędach, w których obecnie pracują, jak również w poprzednich miejscach pracy).
3. Pracownicy realizujący zadania z zakresu konsultacji publicznych uczestniczyli najczęściej w większości etapów tego procesu. Mają w związku z tym doświadczenie obejmujące różne zadania realizowane w ramach całego procesu konsultacji.
4. Współpraca w ramach konsultacji publicznych, prowadzona w różnych przekrojach: z pracownikami tego samego departamentu; z pracownikami tego samego urzędu, ale z innych departamentów; z pracownikami z innych urzędów oraz z osobami spoza administracji publicznej, jest ważnym aspektem procesu konsultacji publicznych.
5. Uczestnicy badań zidentyfikowali wiele problemów związanych z przygotowaniem i/lub prowadzeniem konsultacji publicznych. Jako najtrudniejszy etap tego procesu najczęściej wskazywany był etap przygotowywania informacji zwrotnej, w którym uczestniczyło 235 pracowników biorących udział w badaniu (blisko 95%).

¹ Z 261 pracowników, którzy wypełnili kwestionariusz badania ankietowego udostępniony na Platformie Cyfrowy Manager, 248 potwierdziło posiadanie doświadczenia związanego z uczestnictwem w konsultacjach publicznych. Analizowane były jedynie odpowiedzi od tych pracowników, którzy posiadają doświadczenie związane z przygotowaniem i/lub realizacją konsultacji publicznych.

6. Znacznym problemem wskazywanym zarówno w badaniach ilościowych, jak i badaniach IDI i FGI, okazały się zadania związane z właściwą identyfikacją odbiorców, do których powinna być skierowana informacja o przygotowywanych konsultacjach publicznych. Uczestnicy badania wskazali zadania z tym związane jako jedne z najtrudniejszych w całym procesie prowadzenia konsultacji publicznych.
7. Prowadzenie instruktażu z zakresu konsultacji publicznych (prowadzonego przez pracowników uczestniczących w badaniu dla innych pracowników urzędów administracji rządowej), ocenione zostało jako zadanie trudne. Deklarację dotyczącą możliwości prowadzenia takiego instruktażu zgłosiło jedynie 19% osób (47 pracowników) uczestniczących w badaniu. W niektórych przypadkach instruktaż ten mógłby dotyczyć tylko pewnych wybranych zadań realizowanych w ramach całego procesu konsultacji publicznych.
8. Pracownicy biorący udział w badaniu zgłaszali również potrzeby uwzględnienia w pracach związanych z prowadzeniem procesu konsultacji publicznych możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, które znacznie usprawniłyby pracę, usystematyzowałyby jej przebieg i skróciły czas pracy przeznaczony na wykonywanie zadań o charakterze technicznym, wspomagających realizację procesu konsultacji.

2.3. Analiza luk kompetencyjnych

Luki kompetencyjne wyznaczone zostały z uwzględnieniem podziału na: wiedzę, umiejętności i kompetencje. Pracownicy uczestniczący w badaniu dokonywali ocen na 5-stopniowej skali Likerta (gdzie 1 – oznacza ocenę najniższą, a 5 – ocenę najwyższą).

Dla każdego z analizowanych obszarów wyznaczono:

- a) *lukę bezwzględną*, czyli różnicę maksymalnych, najwyższych możliwych do uzyskania ocen dotyczących przydatności analizowanych obszarów wiedzy, umiejętności i kompetencji z zakresu konsultacji publicznych (ocena na poziomie 5 punktów) oraz rzeczywistych ocen posiadanej wiedzy, umiejętności i kompetencji w tym zakresie;
- b) *lukę względną*, czyli różnicę pomiędzy rzeczywistymi ocenami obecnego stanu wiedzy, umiejętności i kompetencji a wskazywaną przez pracowników uczestniczących w badaniu oceną przydatności analizowanych obszarów.

Zaproponowana metodyka wyznaczania luk kompetencyjnych opierała się z jednej strony na **samoocenie** posiadanych: wiedzy, umiejętności i kompetencji z zakresu konsultacji publicznych dokonanej przez pracowników uczestniczących w badaniu, z drugiej natomiast na subiektywnej ocenie przydatności danego zagadnienia w procesie konsultacji publicznych.

W rezultacie otrzymaną lukę bezwzględną można traktować jako porównanie dokonanej samooceny z proponowanym zakresem obszarów: wiedzy, umiejętności i kompetencji z zakresu konsultacji publicznych. Natomiast luka względna uzyskiwana była poprzez porównanie dokonanej samooceny: wiedzy, umiejętności i posiadanych kompetencji z zakresu konsultacji publicznych z „wyobrażeniem” pracowników uczestniczących w badaniu dotyczącym ich przydatności. W przypadku tego typu analiz szczególnie istotne są te obszary oceny, dla których zarówno luka względna, jak i bezwzględna są największe.



WIEDZA

W obszarze wiedzy największa luka bezwzględna, jak i względna dotyczyła:

- postaw i zachowań uczestników konsultacji, w tym *m.in.*: *technik motywowania i zwiększania aktywności uczestników konsultacji, technik i metod mapowania motywatorów i demotyatorów wśród interesariuszy* – luka bezwzględna na poziomie 2,7 punktu oraz luka względna na poziomie 1,2 punktu;
- oceny i doskonalenia procesu konsultacji i skuteczności prawa – luka bezwzględna na poziomie 2,4 punktu oraz luka względna na poziomie 1,3 punktu;
- form i narzędzi konsultacji publicznych, w tym *m.in.* *bezpośrednich i pośrednich form konsultacji, kanałów prowadzenia konsultacji, metod i technik stosowanych podczas konsultacji publicznych* – luka bezwzględna na poziomie 2,1 punktu oraz luka względna na poziomie 1,2 punktu.

UMIĘJĘTNOŚCI

W przypadku luk oszacowanych dla różnych obszarów praktycznych umiejętności stosowania wiedzy największa luka bezwzględna, jak i względna dotyczyły następujących obszarów:

- stosowanie metod, technik i narzędzi konsultacji w praktyce – luka bezwzględna na poziomie 2,6 punktu oraz luka względna na poziomie 1,6 punktu;
- określanie obszarów odpowiedzialności urzędu w ramach konsultacji, w tym *m.in.* *określanie obszarów współpracy w ramach konsultacji* – luka bezwzględna na poziomie 2,4 punktu oraz luka względna na poziomie 1,3 punktu;
- planowanie i organizacja procesu konsultacji, w tym *m.in.* *planowanie przebiegu konsultacji w czasie, określenie możliwych do zastosowania narzędzi, technik i metod konsultacji* – luka bezwzględna na poziomie 2,4 punktu oraz luka względna na poziomie 1,5 punktu;
- wykorzystanie technik moderacji w praktyce, w tym *m.in.* *radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w kontaktach z interesariuszami, tworzenie map motywatorów i demotyatorów* – luka bezwzględna na poziomie 2,3 punktu oraz luka względna na poziomie 1,2 punktu;
- umiejętność identyfikacji potrzeb decydentów i etycznego wpływania na decyzje decydentów – luka bezwzględna na poziomie 2,2 punktu oraz luka względna – 1,3 punktu.

W przypadku luk wyznaczanych dla różnych obszarów umiejętności warto również zwrócić uwagę, że w odniesieniu do obszaru: przetwarzanie informacji i danych zebranych w trakcie procesu konsultacji, w tym *m.in.* *tworzenie raportów ewaluacyjnych, przygotowywanie rekomendacji dla przyszłych procesów konsultacji* uzyskano lukę względną na poziomie: -0,1 punktu, co oznacza, że pracownicy uczestniczący w badaniu wyżej ocenili swoje umiejętności w tym obszarze niż ich przydatność.



KOMPETENCJE

W przypadku kompetencji w żadnym z analizowanych obszarów nie otrzymano luk bezwzględnych kształtujących się na poziomie powyżej 2 punktów, co oznacza, że pracownicy uczestniczący w badaniu wysoko ocenili swoje kompetencje z zakresu konsultacji publicznych. Największa luka bezwzględna, jak i względna dotyczyła obszaru: gotowość do podejmowania roli moderatora; zdolność do krytycznej argumentacji – luka bezwzględna na poziomie 1,6 punktu oraz luka względna – 1,0 punkt.

2.4. Główne wnioski wynikające z diagnozy luk kompetencyjnych

Analiza luk kompetencyjnych w obszarze: wiedzy, umiejętności i kompetencji pozwoliła na opracowanie następujących wniosków istotnych dla przygotowywanego międzyresortowego programu szkoleniowego:

- 1) W zasadzie we wszystkich analizowanych obszarach istotnych z punktu widzenia konsultacji publicznych, a w szczególności w zakresie wiedzy i umiejętności, zidentyfikowano zadania, w których samoocena poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji badanych pracowników była niższa od ocen przydatności danego obszaru. Wyższą ocenę średnią uzyskano jedynie w przypadku jednego z ocenianych obszarów umiejętności dotyczącego zadań związanych z: przetwarzaniem informacji i danych zebranych w trakcie procesu konsultacji, w tym *m.in.* tworzeniem raportów ewaluacyjnych, przygotowywaniem rekomendacji dla przyszłych procesów konsultacji.
- 2) Pracownicy uczestniczący w badaniu wysoko ocenili przydatność zaproponowanych modułów tematycznych tworzących międzyresortowy program szkoleniowy z zakresu konsultacji publicznych. Za szczególnie istotne uznali zagadnienia związane z prezentacją narzędzi stosowanych podczas konsultacji publicznych oraz zagadnienia związane z samą organizacją tego procesu.
- 3) Przeprowadzone badanie ujawniło stosunkowo niewielkie różnice dotyczące oceny poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji pomiędzy pracownikami zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych i niekierowniczych². Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych nieco wyżej ocenili swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje z tego zakresu. Należy jednak zwrócić uwagę, że w obu przypadkach największe luki dotyczyły w zasadzie tych samych obszarów.
- 4) Pracownicy uczestniczący w badaniu szczególnie wysoko ocenili aktywne formy prowadzenia szkoleń: warsztaty, prace projektowe, ćwiczenia, filmy instruktażowe, dobre praktyki itp. Formy te powinny zostać w szczególności uwzględnione w międzyresortowym programie szkoleniowym.

² W diagnozie potrzeb szkoleniowych uczestniczyli pracownicy zajmujący: wyższe stanowiska kierownicze (3,4%, 9 osób), stanowiska kierownicze lub koordynujące (28,0%, 73 osoby) oraz stanowiska niekierownicze (68,6%, 179 osób). Ze względu na liczebność poszczególnych grup pracowników zdecydowano, że wyniki badań prezentowane będą w układzie dwóch grup pracowników: zajmujących stanowiska kierownicze (w tym wyższe kierownicze i kierownicze lub koordynujące: 31,4% próby, 82 osoby) oraz stanowiska niekierownicze (68,6%, 179 osób).

2.5. Rekomendacje wynikające z badania potrzeb szkoleniowych oraz diagnozy luk kompetencyjnych z zakresu konsultacji publicznych

W międzyresortowym programie szkoleniowym uwzględniono następujące rekomendacje wynikające z przeprowadzonego badania potrzeb szkoleniowych:

- 1) Rekomendacje dotyczące weryfikowania wiedzy pracowników z zakresu konsultacji publicznych zarówno podczas ich kwalifikacji na szkolenia z zakresu konsultacji publicznych, jak i w trakcie szkoleń. Kwalifikacja pracowników na szkolenia powinna odbywać się na podstawie testów kompetencyjnych (na etapie rekrutacji i naboru uczestników). Natomiast ewaluacja procesu rozwoju kompetencji uczestników na etapie realizacji szkoleń powinna być badana z wykorzystaniem – testów wiedzy (pre- i post-testów).
- 2) Rekomendacje dotyczące rozważenia jednej ścieżki szkoleń lub podziału programu na bloki tematyczne pozwalające na dostosowanie zakresu szkoleń do poziomu wiedzy i umiejętności poszczególnych uczestników szkoleń, w sytuacji stwierdzenia braku istotnych różnic w obszarach: wiedzy, umiejętności, czy kompetencji pracowników kwalifikowanych na szkolenia z zakresu konsultacji publicznych.
- 3) Rekomendacje dotyczące uwzględnienia w międzyresortowym programie szkoleniowym zadań realizowanych na wszystkich etapach procesu konsultacji publicznych. Program ten powinien umożliwiać zdobycie pogłębionej wiedzy, umiejętności i kompetencji właściwych dla różnych etapów tego procesu.
- 4) Rekomendacje dotyczące uwzględnienia w międzyresortowym programie szkoleniowym modułów dedykowanych współpracy prowadzonej na różnych etapach procesu konsultacji i w różnym zakresie (w tym obejmujących: współpracę wewnętrzną: z pracownikami tego samego urzędu lub innych urzędów oraz współpracę z interesariuszami zewnętrznymi: podmiotami uczestniczącymi w konsultacjach, czy ekspertami zewnętrznymi).
- 5) Rekomendacje dotyczące uwzględnienia w międzyresortowym programie szkoleniowym wszystkich obszarów wiedzy i umiejętności z zakresu konsultacji publicznych ocenianych w trakcie badania, ze szczególnym uwzględnieniem zwiększenia liczby godzin dydaktycznych w przypadku wskazanych obszarów: wiedzy, umiejętności i kompetencji dotyczących:
 - a) Etapu informacji zwrotnej procesu konsultacji publicznych, który przez pracowników uczestniczących w badaniu wskazany został, jako jeden z najtrudniejszych etapów tego procesu.
 - b) Właściwej identyfikacji interesariuszy (odbiorców) konsultacji – jest to ważny etap narażający na znaczne trudności, wymagający zarówno wiedzy o możliwościach poszukiwania źródeł informacji o potencjalnych uczestnikach (odbiorcach) procesu konsultacji, jak i umiejętności pracy z dostępnymi bazami informacji.
 - c) Wykorzystania i projektowania rozwiązań z zakresu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, które znacząco usprawniłyby proces konsultacji publicznych.
- 6) Rekomendacje dotyczące uwzględnienia w międzyresortowym programie szkoleniowym aktywnych form prowadzenia szkoleń, tj.: warsztatów, prac projektowych, ćwiczeń, filmów instruktażowych, dobrych praktyk itp.
- 7) Rekomendacje dotyczące ograniczonych możliwości włączania pracowników badanych urzędów w działania związane z prowadzeniem instruktażu dla innych pracowników. Pracownicy badanych

urzędów w niewielkim stopniu zdecydowałoby się na tego typu działania. Jednakże możliwość korzystania z wiedzy i umiejętności pracowników deklarujących możliwość przeprowadzenia takiego instruktażu mogłaby być wykorzystana np. podczas przygotowywania filmów instruktażowych.

- 8) Rekomendacje dotyczące nieuwzględniania w międzyresortowym programie szkoleniowym podziału projektowanych ścieżek szkoleniowych ze względu na zajmowane stanowisko (stanowiska kierownicze i niekierownicze). W trakcie przeprowadzonych badań potrzeb szkoleniowych nie zidentyfikowano istotnych różnic w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji w przypadku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze i niekierownicze. W związku z tym wskazany w *Opisie Przedmiotu Zamówienia* ewentualny podział projektowanych szkoleń w ramach międzyresortowego programu szkoleniowego nie powinien być dokonywany ze względu na zajmowane stanowisko. W przypadku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze można rozważyć np. kilkudniowy kurs obejmujący aspekty zarządzania procesem konsultacji publicznych, który mógłby być elementem szkoleń ustawicznych skierowanych do tej grupy pracowników.

3

METODY ROZWIJANIA KOMPETENCJI PROCESOWYCH I OSOBISTYCH W RAMACH MIĘDZYRESORTOWEGO PROGRAMU SZKOLENIOWEGO

Skuteczne prowadzenie konsultacji publicznych wymaga bardzo szerokiego wachlarza kompetencji. Dotyczy to wiedzy z zakresu prawa i innych zagadnień związanych z konsultacjami publicznymi, umiejętności „twardych – procesowych” związanych z przygotowaniem i prowadzeniem procesu konsultacji publicznych, wykorzystaniem konkretnych narzędzi, jak też kompetencji „miękkich – osobistych”. Te ostatnie pozwalają na skuteczne przeprowadzenie konsultacji publicznych, także w trudnych warunkach (ograniczenia merytoryczne i czasowe), jak też we współpracy z wymagającymi partnerami – uczestnikami konsultacji.

Obserwacja praktyki funkcjonowania administracji publicznej w Polsce wskazuje też na konieczność oszczędzania czasu uczestników szkoleń. Dlatego największy nacisk w ramach międzyresortowego programu szkoleniowego zostanie położony na praktyczne metody zdobywania umiejętności, które pozwalają na jednoczesne doskonalenie kompetencji procesowych i osobistych. Dodatkowo w procesie kształcenia konieczne będzie zapewnienie warunków zbliżonych do rzeczywistych uwarunkowań prowadzenia konsultacji publicznych. Efektywne uczestnictwo w zajęciach praktycznych musi być poprzedzone uporządkowaniem już posiadanej wiedzy dzięki samokształceniu i krótkiemu wprowadzeniu w formie wykładów.

Niezbędne jest także wykorzystanie w praktyce pozyskanych w ramach zajęć umiejętności poprzez realizację praktycznych „prac domowych”. Aby zakończyć proces kształcenia wskazane jest przygotowanie pracy dyplomowej, której forma i zakres merytoryczny powinny być podporządkowane zarówno zainteresowaniom zawodowym uczestników, jak i potrzebom ich pracodawców (urzędów).

W ramach kształcenia zostaną wykorzystane przede wszystkim następujące metody, których zastosowanie zostało wskazane w opisach poszczególnych modułów, zarówno w ścieżce podstawowej, jak i koordynacyjnej.

1. Wykłady

Pozwalają w usystematyzowany sposób przedstawić kluczowe informacje, wiedzę i stosowane podejścia, fakty i opinie. Budują bazę wiedzy o danym zagadnieniu do dalszej pracy. Służą zapoznaniu słuchaczy z teoretycznym materiałem, co w połączeniu z bardziej angażującymi uczestników metodami szkoleniowymi umożliwia szybkie przyswajanie nowej wiedzy. Wykłady mogą być realizowane zarówno jako element otwierający poszczególne bloki tematyczne, jak też jako element podsumowujący praktyczne bloki tematyczne. Czas trwania: 15-30 minut.

2. **Studium przypadku (case study, self case study)**

Pozwala uczyć się na podstawie konkretnego przypadku, rzeczywistego bądź hipotetycznego. Po zapoznaniu się z opisem rzeczywistej bądź fikcyjnej sytuacji szkoleni mają dokonać analizy przedstawionych materiałów, zidentyfikować problem oraz wypracować propozycję rozwiązania optymalnego i rozwiązań opcjonalnych. Następnie rozwiązania te są poddawane pod dyskusję. Aby podjąć właściwą decyzję, szkoleni muszą wykazać się fachową wiedzą i zdolnościami przetwarzania informacji na poziomie analitycznym, jak i syntetycznym. Dobrze skonstruowane studium przypadku powinno dawać uczestnikom szkolenia okazję do aktywnego udziału w analizie problemów i dyskusji na temat sytuacji podobnych do tych, które występują w życiu. Celem tej metody jest wykształcenie u uczestników szkolenia określonych mechanizmów wnioskowania przez analogię w oparciu o materiał bezpośrednio związany z ich praktyką zawodową lub maksymalnie do niej zbliżony.

3. **Praktyczne ćwiczenia**

Obejmują one doskonalenie umiejętności w zainscenizowanych sytuacjach wymagających wykorzystania posiadanej wiedzy oraz zastosowania posiadanych umiejętności lub rozwoju nowych zachowań w celu budowy, wzmocnienia nawyków skutecznych w sytuacjach zawodowych. Realizowane są w formie odgrywania ról w parach lub podgrupach, na forum, z obserwatorem lub bez obserwatora.

4. **Prezentacja na forum**

Polega na przeprowadzeniu przez jednego z uczestników szkolenia prezentacji na konkretny temat (np. planowane działania, działania, efekty i refleksje z wykonanych działań) i zaprezentowaniu jej pozostałym. Prezentacje te mogą być przygotowane w ramach prac domowych oraz *ad hoc* podczas szkolenia. Prezentacje mogą być przygotowane w formie np. Power Point oraz według listy zagadnień na tablicy. Standardowa forma prowadzenia prezentacji przez jedną osobę dla pozostałych słuchaczy pozwala doskonalić nie tylko umiejętność przygotowania materiału do zaprezentowania, ustrukturyzowania informacji oraz wizualizacji komunikowanych treści, lecz także praktykę wystąpień publicznych, w tym wykorzystywania różnych technik z tego obszaru i rozwoju kompetencji osobistych.

Drugą formą prezentacji na forum jest bardzo skuteczna metoda pracy grupowej w formie coachingu grupowego (*Action Learning*). W tej formule pracy uczestnicy pracują nad rzeczywistym zagadnieniem danej osoby wykorzystując przede wszystkim zadawanie eksplorujących pytań związanych bezpośrednio lub pośrednio z omawianym zagadnieniem bądź problemem.

Uczestnicy rozwijają umiejętność refleksji nad realizowanymi działaniami oraz wykorzystują dostęp do doświadczeń innych osób.

5. **Dyskusja kierowana (moderowana)**

Pozwala na wymianę opinii pomiędzy uczestnikami szkolenia i trenerem w obrębie całej grupy szkoleniowej lub podgrup ćwiczeniowych. Metoda ta daje możliwość nauczenia się jasnego prezentowania swoich poglądów i argumentów, a jednocześnie liczenia się z opiniami partnerów dyskusji, przyjmowania krytyki i rozwoju kompetencji osobistych.

6. **Metody warsztatowe**

Rozwiązywanie realnych problemów danej osoby, zespołu, instytucji, w tym praca metodami *Action Learning*, burzy mózgów (*brainstorming*) itp.

7. **Metody badawcze**
Zastosowanie jako metody edukacyjne narzędzi i procesów wykorzystywanych w działaniach badawczych realizowanych w ramach konsultacji publicznych.
8. **Samokształcenie**
To np. lektura podręczników, tekstów źródłowych, przykładów praktycznych, analiza filmów, materiałów e-learning itp. Zakres stosowania samokształcenia powinien być stosunkowo szeroki i tworzyć możliwość samodzielnego poszukiwania i dobierania treści. Prowadzący zajęcia powinien zadbać o określenie minimalnej liczby godzin przeznaczonych na samokształcenie dla uzyskania odpowiedniej liczby punktów ECTS.
9. **Narzędzia internetowe**
To np. arkusze badawcze on-line, narzędzia i materiały szkoleniowe (np. filmy), prezentacyjne (np. prezentacje Prezi), popularyzatorskie (np. fora internetowe i wyspecjalizowane portale i blogi) itp. Prowadzący zajęcia powinien zadbać o określenie minimalnej liczby godzin przeznaczonych na wykorzystanie narzędzi internetowych dla uzyskania odpowiedniej liczby punktów ECTS.
10. **Metody nauczania zdalnego**
To np. *e-learning*, tutoring akademicki (indywidualne nauczanie realizowane przez pracowników naukowych).
11. Wykorzystanie dodatkowych narzędzi i materiałów szkoleniowych (*after study*) oraz materiałów ułatwiających wykonanie „prac domowych” i pracy dyplomowej.
12. Wykorzystanie narzędzi informatycznych do analizy i przetwarzania danych pozyskanych z badań.
13. **Development Centre**
To bardzo skuteczne narzędzie kształcenia pozwalające na zdiagnozowanie zarówno wiedzy uczestników, jak ich umiejętności posługiwania się narzędziami konsultacji publicznych i innych kompetencji procesowych oraz kompetencji osobistych. Pozwoliłoby to uczestnikom zidentyfikować posiadane luki kompetencyjne i określić kluczowe dla rozwoju obszary kompetencji procesowych i osobistych, a także położyć akcenty w uzupełnianiu wiedzy i temacie pracy dyplomowej.

4

ZAŁOŻENIA TOWARZYSZĄCE OPRACOWYWANIU MIĘDZYRESORTOWEGO PROGRAMU SZKOLENIOWEGO

4.1. Rekomendowane ścieżki i formy kształcenia

1. Ścieżka podstawowa

a) *Odbiorcy programu kształcenia*

Ścieżka ta jest przeznaczona dla członków korpusu służby cywilnej ministerstw i urzędów centralnych, zaangażowanych w realizowanie działań związanych z konsultacjami publicznymi, które:

- obecnie realizują na różnych poziomach odpowiedzialności oraz zakresu zaangażowania działań związane z konsultacjami publicznymi;
- przygotowywane są do pełnienia takiej roli.

b) *Zakres kształcenia*

- Zakres podstawowy realizowany jest wymiarze 160 godzin dydaktycznych i obejmuje:
 - kompetencje procesowe przewidziane dla międzyresortowego programu szkoleniowego (*Kanon wiedzy*) poza stosowaniem zaawansowanych narzędzi konsultacji;
 - kompetencje osobiste niezwiązane z aspektami zarządzania projektami konsultacji publicznych.

c) *Formy kształcenia*

- Zakres podstawowy obejmuje studia podyplomowe trwające 2 semestry (30 ECTS) w wymiarze 160 godzin dydaktycznych zakończone uzyskaniem świadectw ukończenia studiów podyplomowych lub równoważną studiom podyplomowym formę kształcenia;
- Ta forma kształcenia zakończona będzie co najmniej pracą dyplomową, której tematyka będzie wybierana przez uczestników z katalogu proponowanych tematów.

d) *Struktura programu szkoleniowego*

- Program szkoleniowy w ramach ścieżki podstawowej przewidziany jako studia podyplomowe podzielony zostanie na bloki tematyczne wprost związane z siedmioma polami *Kanonu wiedzy w zakresie konsultacji publicznych*;
- Rozwój kompetencji osobistych będzie realizowany:
 - W ramach poszczególnych bloków tematycznych (związanymi z polami *Kanonu*);

- Moduły tematyczne będą miały wymiar czasowy będący wielokrotnością 8 godzin dydaktycznych (1 godzina dydaktyczna to 45 minut).

2. Ścieżka koordynacyjna (zaawansowana)

Dla utrzymania spójności obu ścieżek zachowano liczne podobieństwa w doborze tematyki. Jednocześnie założono, że w ramach ścieżki koordynacyjnej analizowane studia przypadku oraz przedstawiane treści będą przygotowane na poziomie bardziej zaawansowanym (trudniejszym). Oznacza to również, że ścieżka koordynacyjna stanowi wyższy poziom rozwoju w odniesieniu do kształcenia na ścieżce podstawowej.

a) *Odbiorcy programu kształcenia*

Ścieżka ta jest przeznaczona dla osób, które:

- Obecnie realizują działania związane z kierowaniem i koordynowaniem procesu konsultacji publicznych i osobom wyznaczonym do koordynacji zadań związanych z konsultacjami publicznymi w urzędzie.
- Spełniają warunek przystąpienia do kształcenia w ramach ścieżki koordynacyjnej:
 - Profil zajmowanego stanowiska (koordynacja, kierowanie działaniami z obszaru konsultacji). Koordynacja – monitorowanie sposobu pracy, zaawansowania realizowanych działań bez uprawnień formalnych, kierowniczych. Opcjonalnie: test wiedzy i umiejętności.

b) *Zakres kształcenia*

- Zakres ścieżki koordynacyjnej obejmuje rozwój kompetencji osobistych bezpośrednio związanych z zarządzaniem projektami konsultacji publicznych tzn.:
 - Rozwój umiejętności doboru, stosowania i modyfikowania narzędzi konsultacji do celu i charakteru interwencji publicznej, potrzeb interesariuszy, potrzeb instytucji oraz innych czynników w celu zwiększenia ich skuteczności, zasięgu oddziaływania, poprawy efektów prowadzonych działań konsultacyjnych.
 - Wzmocnienie gotowości do wykorzystania zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych i rozwój umiejętności koordynacji i realizacji działań wynikających ze specyfiki tych narzędzi.
 - Rozwój umiejętności doboru, stosowania i modyfikowania narzędzi konsultacji w oparciu o doświadczenia i praktyki międzynarodowe.
 - Rozwój i utrwalenie sprawności zapewnienia sprawności organizacyjnej zespołu projektowego i skuteczności zarządzania pojedynczym projektem konsultacji publicznych w oparciu o metodykę PRINCE2 oraz przeprowadzanie badań i działań związanych ze stosowanymi narzędziami konsultacji w formie zwinnych projektów wykonawczych realizowanych przez zaangażowany zespół projektowy.
 - Pozyskanie i rozwój umiejętności zarządzania grupą projektów konsultacji publicznych, dystrybucji wiedzy i dobrych praktyk w zakresie prowadzenia procesów konsultacji oraz nawiązywania, utrzymania i rozwijania pozytywnej współpracy z kluczowymi interesariuszami i decydentami w procesie konsultacji publicznych.

W zakresie kompetencji procesowych:

- Wykorzystanie zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych.

- c) *Forma kształcenia*
- d) *Długookresowe szkolenia specjalistyczne w wymiarze 80 godzin dydaktycznych zakończone uzyskaniem zaświadczenia o ukończeniu szkolenia.* Struktura programu szkoleniowego:
- Program szkoleniowy w ramach ścieżki koordynacyjnej podzielony zostanie na moduły rozwijające kompetencje osobiste wprost związane kompetencjami przewidzianymi w tej ścieżce kształcenia.
 - Moduły tematyczne będą miały wymiar czasowy będący wielokrotnością 8 godzin dydaktycznych (1 godzina dydaktyczna to 45 minut).

4.2. Moduły programu szkoleniowego

Ścieżka podstawowa zawiera 7 modułów tematycznych związanych wprost z kompetencjami procesowymi.

Ścieżka koordynacyjna zawiera 5 modułów tematycznych obejmujących kompetencje osobiste oraz wykorzystanie zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych.

Ścieżka podstawowa	Ścieżka koordynacyjna
Moduł 1 Prawne uwarunkowania i istota konsultacji publicznych	Moduł 1 Zwiększanie skuteczności i efektywności standardowych narzędzi konsultacji publicznych
Moduł 2 Odpowiedzialność instytucji oraz potrzeby decydentów	Moduł 2 Trening zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych
Moduł 3 Interesariusze i ich potrzeby	Moduł 3 Pogłębiona analiza prawa i rozwiązania międzynarodowe
Moduł 4 Narzędzia konsultacji publicznych	Moduł 4 Trening kompetencji zarządzania procesem konsultacji oraz zarządzania zespołem projektowym
Moduł 5 Organizacja konsultacji publicznych	Moduł 5 Koordynacja procesów konsultacji publicznych w urzędzie i zaawansowane metody pracy z decydentami oraz interesariuszami
Moduł 6 Postawy uczestników konsultacji publicznych	
Moduł 7 Analiza i wykorzystanie wiedzy z konsultacji publicznych	

4.3. Proponowany szablon opisu modułów międzyresortowego programu szkoleniowego

Każde szkolenie w Międzyresortowym Programie Szkoleniowym będzie opisane w ujednolicony sposób, który zapewnia przejrzystość pozwalającą poznać tematykę, rekomendowany sposób realizacji (metody kształcenia), odbiorców oraz wymagania i warunki wstępne pozwalające uzyskać oczekiwane efekty.

STRUKTURA OPISU KAŻDEGO MODUŁU SZKOLENIA zawierać będzie:

- nazwę szkolenia,
- czas trwania szkolenia,
- wskazanie poziomu kształcenia (ścieżka podstawowa/koordynacyjna),
- warunki realizacji szkolenia,
- wymagania wstępne obejmujące minimalny poziom wiedzy i umiejętności wymagany od potencjalnego uczestnika przed przystąpieniem do szkolenia,
- cele szczegółowe szkolenia,
- zakres merytoryczny szkolenia,
- listę zagadnień szkolenia obejmującą:
 - zakres tematyczny (omawiane tematy),
 - wykorzystywane metody kształcenia z podziałem na część teoretyczną i praktyczną,
 - czas trwania modułu.
- polecaną bibliografię.

WZÓR OPISU MODUŁU

Moduł nr [...]: [Nazwa modułu]

Łączny czas trwania szkolenia: [...] godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: ścieżka podstawowa, ścieżka koordynacyjna (zaawansowana)

Warunki realizacji szkolenia: [...]

Wymagania wstępne: [...]

Cel szkolenia: [...]

Zakres merytoryczny szkolenia:

Nazwa	Metody	Czas
	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe, metody badawcze.	

Polecana bibliografia (wybór): [...]

4.4. Wykaz materiałów szkoleniowych pomocnych przy realizacji szkoleń

Podczas opracowywania treści merytorycznych programu przez realizującego szkolenie należy w pierwszej kolejności dbać o prawidłowe wykorzystanie dotychczas opracowanych materiałów i innych pomocnych źródeł wiedzy, np. przepisów prawa, regulaminów itp. Należy także przygotować następujące materiały szkoleniowe:

1. zbiór podręczników – opracowanych w sposób syntetyczny materiałów pomocniczych zawierających wszystkie najważniejsze informacje,
2. materiały prezentacyjne / slajdy,
3. skrypty – materiały do ćwiczeń,
4. materiały *After Study* ułatwiające utrwalenie wiedzy,
5. materiały wspomagające w przygotowywaniu prac domowych i pracy dyplomowej w formie instrukcji, kwestionariuszy, list *To-Do* itp.

Opracowane wskazówki dla trenerów powinny zawierać:

1. opis programu,
2. strukturę programu,
3. instrukcje nt. sposobu przeprowadzenia zajęć,
4. opisy oczekiwanych rezultatów praktycznych części zajęć, prac domowych, pracy dyplomowej,
5. ewentualne ćwiczenia dodatkowe,
6. testy wiedzy (pre- i post-testy).

4.5. Ocena efektywności szkolenia

Sugerowana metodyka oceny efektywności szkoleń powinna być zgodna z modelem referencyjnym procesu szkoleniowego w urzędzie opisanym w „Polityce szkoleniowej w służbie cywilnej” i obejmować:

1. ocenę przed szkoleniem (pre-test),
2. ocenę bezpośrednio po szkoleniu (ocena reakcji),
3. samoocenę zdobytej wiedzy, umiejętności i kompetencji osobistych,
4. test wiedzy (post-test),
5. ocenę po 3-12 miesiącach po ukończeniu programu (w formie oceny dokonanej przez przełożonego).

Ocena efektywności szkoleń powinna być realizowana przy pomocy narzędzi obecnie stosowanych w służbie cywilnej lub nieznacznie zmodyfikowanych narzędzi wykorzystywanych obecnie w celu ułatwienia ewaluacji uczestnikom programu.

5

WYTYCZNE DO SPOSOBU WDRAŻANIA MIĘDZYRESORTOWEGO PROGRAMU SZKOLENIOWEGO Z ZAKRESU KONSULTACJI PUBLICZNYCH W ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ

W celu wdrożenia *Międzyresortowego programu szkoleniowego z zakresu konsultacji publicznych* wskazane jest podjęcie następujących działań:

1. Włączenie Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (KSAP) do kształcenia pracowników administracji rządowej poprzez:
 - a. włączenie poszczególnych modułów *Międzyresortowego programu szkoleniowego* do oferty kształcenia ustawicznego KSAP;
 - b. realizację wszystkich modułów *Programu* przez KSAP w formie jednolitego kursu o kształcie i renomie zbliżonej do studiów podyplomowychlub
 - c. realizację wszystkich modułów *Programu* przez KSAP w formie studiów podyplomowych we współpracy z wybraną, prestiżową uczelnią lub konsorcjum uczelni.
Rozwiązanie „c” wydaje się być najbardziej racjonalne. Współpraca z konsorcjum uczelni pozwoli na rozszerzenie zakresu promocji konsultacji publicznych i szybkie kształcenie znacząco większej liczby zainteresowanych osób. Wykorzystanie potencjału wielu wiodących ośrodków naukowych pozwoli na wykorzystanie najlepszych wykładowców i zapewni jednolity, najwyższy poziom oferowanych treści zarówno w zakresie merytorycznym, jak w zakresie formy przekazu. Współpraca z uczelniami stworzy możliwość realizacji *Programu podstawowego* jako studiów podyplomowych, co może mieć znaczenie prestiżowe dla uczestników i ułatwić rekrutację. Współpraca z uczelniami i wykorzystanie ich potencjału może pozwolić nie tylko na rozszerzenie procesu kształcenia na większą liczbę uczestników – pracowników administracji rządowej, ale także na inne grupy osób pracujących w administracji publicznej w Polsce i innych osób zainteresowanych rozszerzeniem swojej wiedzy z zakresu konsultacji publicznych (np. pracownicy organizacji pozarządowych). KSAP, występująca w roli lidera konsorcjum, nie tylko jest w stanie zapewnić prestiż wynikający z upracticznienia *Programu*, ale także wyłonić wykładowców – praktyków dzięki szerokiej bazie kandydatów rekrutujących się zarówno spośród absolwentów KSAP, jak i współpracujących ze Szkołą osób. Przejęcie przez KSAP roli lidera może także uwolnić potencjał pracowników uczelni w związku z potencjalną większą elastycznością Szkoły

w porównaniu z większością uczelni. Dodatkowo, jak się wydaje, aktywne włączenie się przez KSAP w realizację *Programu* wynika z jej misji.

2. Włączenie się KSAP w proces promowania konsultacji publicznych poprzez organizację konferencji i seminariów, a także krótkich szkoleń (przygotowanych na bazie *Programu*) adresowanych do kluczowych decydentów.
3. Uwzględnienie w ścieżce podstawowej, a w szczególności w ścieżce koordynacyjnej licznych ćwiczeń praktycznych powoduje, że absolwenci *Programu* z łatwością będą mogli pełnić rolę mentorów w swoich urzędach, a także przeprowadzać krótkie prezentacje czy szkolenia dla pracowników zainteresowanych zagadnieniami konsultacji publicznych w swoich urzędach (szkolenia wewnętrzne, w tym kaskadowe). Takie rozwiązanie jest zgodne z założeniami polityki szkoleniowej w służbie cywilnej i dobrymi praktykami w administracji publicznej.
4. Rozpropagowanie *Międzyresortowego programu szkoleniowego* wśród osób odpowiedzialnych za określanie i realizację Polityki ZZL w urzędach, tj. Dyrektorów Generalnych urzędów administracji rządowej i ich odpowiedników w administracji samorządowej i innych organizacjach publicznych w Polsce.
5. Rozpropagowanie *Międzyresortowego programu szkoleniowego* wśród osób odpowiedzialnych za realizację polityki ZZL w urzędach, tj. Dyrektorów i Zastępców Dyrektorów komórek właściwych ds. ZZL w administracji rządowej.
6. Rozpropagowanie *Międzyresortowego programu szkoleniowego* wśród osób odpowiedzialnych za realizację konsultacji publicznych w urzędach, tj. Dyrektorów, Naczelników i innych pracowników realizujących działania z zakresu konsultacji publicznych.

Proponowane powyżej działania promocyjne powinny być realizowane za pośrednictwem pism branżowych, biuletynów czy portali i serwisów internetowych, z których korzystają pracownicy administracji publicznej. Konieczne jest także wykorzystanie biernych form promocji, np. poprzez strony internetowe Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (Serwis Służby Cywilnej) i KSAP. Korzystne byłoby także wykorzystanie mediów tradycyjnych i nowoczesnych poprzez dostarczenie dziennikarzom specjalizującym się w opisywaniu problemów i wyzwań w administracji publicznej informacji na temat celów *Programu*. Podobnie właściwym działaniem wydaje się być nawiązanie współpracy z instytucjami, które dotychczas były zaangażowane w rozwój idei konsultacji publicznych i informowanie o *Programie* przy ich współpracy. Dodatkowo rozważyć należy aktywne formy promocji poprzez informowanie o inicjatywie pocztą tradycyjną i elektroniczną, opracowanie i udostępnienie w Internecie krótkiego filmu promocyjnego, a także przekazywanie informacji na temat *Programu* na wszelkiego rodzaju spotkaniach, konferencjach, szkoleniach czy naradach.



6

KANON WIEDZY, UMIEJĘTNOŚCI ORAZ KOMPETENCJI OSOBISTYCH W ZAKRESIE KONSULTACJI PUBLICZNYCH W RZĄDOWYM PROCESIE LEGISLACYJNYM

6.1. Wprowadzenie

Dążenie do jak najszerszego zaangażowania strony społecznej w proces stanowienia prawa jest jednym z kluczowych elementów systemu tworzenia – w sposób przejrzysty i otwarty – przyjaznego otoczenia regulacyjnego zapewniającego trwałą i zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy państwa. Budowanie partnerskich relacji administracji publicznej z interesariuszami poprzez wzmacnianie roli konsultacji publicznych w procesie legislacyjnym jest jednym z głównych celów polityki rządu, co zostało podkreślone w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*³.

Beneficjentami procesu konsultacji są zarówno administracja, jak strona społeczna. Rozumienie korzyści, które niesie ze sobą budowanie dialogu z obywatelami stanowi niezbędny czynnik powodzenia wszystkich procesów konsultacyjnych. Dla administracji, konsultacje stwarzają możliwość lepszego rozpoznania opinii i potrzeb różnych grup odbiorców proponowanego rozwiązania, poprawy rozwiązania będącego przedmiotem konsultacji, pozyskania wiedzy i danych służących udoskonaleniu rozwiązań oraz upowszechnienia informacji o prowadzonych działaniach. Z kolei interesariusze, włączając się w proces stanowienia prawa, mają możliwość udziału w tworzeniu rozwiązań zgodnych z ich oczekiwaniami, odpowiadających ich potrzebom.

Wzmacnianie roli konsultacji publicznych oraz podnoszenie jakości i efektywności współpracy administracji ze stroną społeczną w rządowym procesie legislacyjnym jest działaniem o charakterze ciągłym, wymagającym – obok wypracowania przejrzystych ram proceduralno-prawnych oraz zbudowania funkcjonalnych kanałów komunikacji – zapewnienia odpowiedniej wiedzy i umiejętności po stronie administracji. Wypracowywanie efektywnych rozwiązań prawnych wymaga rozumienia istoty konsultacji publicznych, w tym właściwego postrzegania wartości wynikających ze współpracy, otwartości na dialog z partnerami społecznymi, pogłębiania wiedzy na temat narzędzi konsultacji oraz znajomości zagadnień metodycznych i praktycznych.

³ Przyjęta uchwałą Rady Ministrów 14 lutego 2017 r.



Realizowany przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów projekt pn. *Akademia Oceny Wpływu Regulacji*⁴, obejmujący swym zakresem *Akademii Konsultacji Publicznych* wychodzi naprzeciw takiemu zapotrzebowaniu. Celem projektu jest podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności pracowników administracji rządowej zaangażowanych w prowadzenie konsultacji publicznych.

Jednym z produktów projektu jest *Kanon wiedzy, umiejętności i kompetencji osobistych w zakresie konsultacji publicznych w rządowym procesie legislacyjnym* (dalej: *Kanon*). Wyznacza on standardy wiedzy i umiejętności dla członków korpusu służby cywilnej, wykonujących zadania związane z planowaniem, prowadzeniem i ewaluacją procesu konsultacji publicznych. *Kanon* stanowi podstawę programu szkoleniowego, w oparciu o który będzie realizowana *Akademia Konsultacji Publicznych*.

6.2. Charakterystyka i struktura Kanonu

Kanon składa się z kompetencji procesowych, rozumianych jako wiedza i umiejętności związane z realizacją procesu konsultacji publicznych. Kompetencje społeczne wymagane do skutecznej i efektywnej realizacji działań w poszczególnych etapach procesu konsultacji zostały przedstawione jako kompetencje osobiste.

Struktura Kanonu

Kanon składa się z 7 pól kompetencji procesowych oraz 20 kompetencji osobistych. Kompetencje procesowe obejmują:

- I. Prawne uwarunkowania i istota konsultacji publicznych.
- II. Odpowiedzialność instytucji oraz potrzeby decydentów.
- III. Interesariuszy i ich potrzeby.
- IV. Narzędzia konsultacji publicznych.
- V. Organizację konsultacji publicznych.
- VI. Postawy uczestników konsultacji publicznych.
- VII. Analizę i wykorzystanie wiedzy z konsultacji publicznych.

Każde pole *Kanonu* zawiera definicję kluczowej kompetencji w ramach pola, zakres wiedzy i umiejętności składający się na kompetencje procesowe wymagane w danym polu oraz zakres kompetencji osobistych wymagany w danym polu, ujętych w oddzielnej tabeli.

Struktura i sposób opisu pól *Kanonu* oparte zostały na Krajowych Ramach Kwalifikacji.

Takie podejście daje możliwość porównania kompetencji nabywanych w różnych formach kształcenia przez członków korpusu służby cywilnej z kompetencjami wymaganymi w ramach *Kanonu* z zakresu konsultacji publicznych.

⁴ OP II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.16 Usprawnienie procesu stanowienia prawa, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój.

Dodatkowe informacje

Niniejszy dokument został opracowany w oparciu o:

1. Wstępne założenia przedstawione w ofercie dotyczące charakterystyki *Kanonu*:
 - *Kanon* jest kompleksowy: nie ogranicza się do wąskich technicznych umiejętności, lecz obejmuje całość kompetencji niezbędnych do rzetelnego i efektywnego planowania i realizacji konsultacji publicznych (uwzględnia potrzeby różnych sektorów, typów konsultowanych dokumentów i grup interesariuszy).
 - *Kanon* czerpie z najlepszych doświadczeń krajowych i zagranicznych w zakresie przygotowania i prowadzenia konsultacji publicznych.
 - *Kanon* jest elastyczny: umożliwia włączanie do swojego zakresu nowych metod, technik i narzędzi konsultacji publicznych w wyniku stałej analizy doświadczeń, dobrych praktyk stosowanych w Polsce i za granicą.
2. Wyniki przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych, w tym:
 - badania ilościowego zrealizowanego z wykorzystaniem wspomaganego komputerowo wywiadu internetowego CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interview*),
 - zogniskowanych wywiadów grupowych FGI (ang. *Focus Group Interview*),
 - wywiadów eksperckich realizowanych techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI (ang. *Individual In-depth Interview*).
3. Analizę danych zastanych (ang. *Desk reasearch*) obejmującą literaturę przedmiotu, uwarunkowań prawnych i dobrych praktyk w zakresie konsultacji publicznych – prezentacja poszczególnych tytułów zawarta jest na końcu niniejszego dokumentu. Wybór literatury użyty na potrzeby stworzenia programu szkoleniowego zostanie przedstawiony pod poszczególnymi modułami szkoleniowymi w *Międzyresortowym programie szkoleniowym z zakresu konsultacji publicznych*.

6.3. Kompetencje procesowe

Pole 1. Prawne uwarunkowania i istota konsultacji publicznych

Definicja kluczowej kompetencji w ramach pola

Znajomość oraz umiejętność prawidłowego i skutecznego stosowania przepisów dotyczących konsultacji publicznych w rządowym procesie legislacyjnym oraz prawidłowe rozumienie istoty, roli i znaczenia konsultacji publicznych dla doskonalenia procesu stanowienia prawa i budowania właściwych relacji ze stroną społeczną.

Obszary wiedzy i umiejętności w ramach kompetencji:

1. Prawo jako narzędzie rozwiązywania problemów (znajomość i umiejętność stosowania prawa do rozwiązywania problemów).
2. Zasady konsultacji publicznych (znajomość i umiejętność prawidłowego stosowania zasad konsultacji publicznych).

3. Podstawy prawne i praktyki konsultacji publicznych w rządowym procesie legislacyjnym (umiejętność stosowania przepisów prawa, w tym *Regulaminu pracy Rady Ministrów*, wytycznych do przeprowadzenia oceny wpływu oraz konsultacji publicznych w ramach rządowego procesu legislacyjnego i innych dokumentów odnoszących się do konsultacji publicznych).
4. Miejsce i rola konsultacji w rządowym procesie legislacyjnym (umiejętność umiejscowienia procesu konsultacji publicznych w rządowym procesie legislacyjnym).
5. Ocena wpływu a proces konsultacji publicznych (umiejętność konsultacji wszystkich aspektów oceny wpływu i wykorzystania wyników konsultacji w ocenie wpływu).
6. Konsultacje obligatoryjne i fakultatywne (umiejętność rozróżnienia sytuacji wymagających konsultacji obligatoryjnych od fakultatywnych).
7. Prekonsultacje: umocowanie prawne, rola w procesie legislacyjnym oraz możliwości zastosowania w procesie konsultacji (umiejętność wskazania sytuacji wymagających prekonsultacji).
8. Społeczne znaczenie konsultacji publicznych (umiejętność wyjaśnienia znaczenia konsultacji publicznych).
9. Interesy zorganizowanych i niezorganizowanych grup obywateli – metody wpływania na proces legislacyjny (umiejętność oceny potencjalnego zainteresowania interwencją ze strony obywateli i ich grup).
10. Korzyści prowadzenia konsultacji publicznych (umiejętność wskazania praktycznych korzyści z konsultacji publicznych).
11. Ocena i doskonalenie działań w zakresie konsultacji publicznych jako element doskonalenia prawa i sposobu jego tworzenia (umiejętność wykorzystania doświadczeń do doskonalenia praktyki konsultacji i procesu stanowienia prawa).
12. Osiągnięcia i doświadczenia międzynarodowe w obszarze konsultacji publicznych m.in. Komisji Europejskiej, OECD (umiejętność wykorzystania dorobku międzynarodowego, doświadczeń i dobrych praktyk z obszaru konsultacji publicznych).

Pole 2. Odpowiedzialność instytucji oraz potrzeby decydentów

Definicja kluczowej kompetencji w ramach pola

Umiejętność skutecznej identyfikacji obszarów i granic odpowiedzialności bezpośredniej i pośredniej instytucji oraz identyfikacji potrzeb decydentów w celu właściwego ukształtowania procesu konsultacji publicznych.

Obszary wiedzy i umiejętności w ramach kompetencji

1. Władza i administracja publiczna jako system – rodzaje urzędów i specyfika świadczonych przez nie usług. Praktyczna realizacja zasad otwartego i przejrzystego rządu (umiejętność wskazania miejsca instytucji w systemie administracji publicznej, rozumienia i skutecznej realizacji zasad otwartości i przejrzystości działań administracji).
2. Identyfikacja bezpośredniej odpowiedzialności instytucji – zakres odpowiedzialności bezpośredniej i rola „gospodarza” obszaru (umiejętność wskazania zadań „gospodarza” w odniesieniu do potrzeb/oczekiwań pozostałych uczestników konsultacji).

3. Identyfikacja potrzeb i oczekiwań kluczowych decydentów m.in. analiza *expose* decydentów i innych dokumentów programowych oraz umiejętność wskazania kluczowych obszarów i kierunków działania wymagających konsultacji.
4. Utrzymanie lub zmiana strategicznych kierunków i bieżących priorytetów działania instytucji w sytuacji zmiany decydenta (umiejętność elastycznego działania w ramach rozpoczętych procesów konsultacji w sytuacji zmiany decydenta).

Pole 3. Interesariusze i ich potrzeby

Definicja kluczowej kompetencji w ramach pola

Umiejętność prawidłowej identyfikacji interesariuszy, ich potrzeb, interesów i znaczenia dla procesu doskonalenia instytucji, państwa i prawa, budowania właściwych relacji administracji z obywatelami i angażowania strony społecznej.

Obszary wiedzy i umiejętności w ramach kompetencji

1. Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni (umiejętność identyfikacji interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych).
2. Określanie interesariuszy, ich potrzeb i motywacji (umiejętność identyfikacji motywatorów wpływających na działania interesariuszy).
3. Określanie roli interesariuszy (umiejętność identyfikacji kluczowych interesariuszy):
 - a) interesariusze pozytywni i interesariusze negatywni,
 - b) interesariusze o kluczowym znaczeniu i interesariusze o mniejszym znaczeniu.
4. Nawiązywanie skutecznej współpracy z interesariuszami i określanie przejrzystych zasad współpracy (umiejętność skutecznego nawiązywania współpracy z interesariuszami).
5. Budowa długookresowej współpracy z interesariuszami z uwzględnieniem etapów planowania, wdrażania, przeglądu, ewaluacji, zmiany regulacji (umiejętność budowy i utrzymania wysokiej jakości współpracy z interesariuszami na każdym etapie zarządzania procesem tworzenia prawa).
6. Możliwości i narzędzia edukacji o procesie konsultacji oraz budowy kultury zaangażowania.
7. Rozwój zaangażowania interesariuszy (umiejętność aktywnego włączania interesariuszy w proces tworzenia prawa, wykorzystania narzędzi pobudzania i utrzymania kontaktów i partnerstwa z interesariuszami):
 - a) bieżące informowanie,
 - b) konsultowanie,
 - c) dialog,
 - d) partnerstwo.
8. Określanie optymalnego z punktu widzenia interesariuszy i administracji procesu komunikacji i współpracy (umiejętność identyfikacji potrzeb komunikacyjnych interesariuszy i stosowania adekwatnych środków komunikacji).
9. Skuteczne przedstawianie zamierzeń w zakresie konsultacji (umiejętność dostosowania oczekiwań interesariuszy co do sposobu komunikacji, współpracy do celów konsultacji publicznych).

10. Zarządzanie jakością informacji przekazywanych interesariuszom (umiejętność zapewnienia wysokiej jakości informacji, właściwych ram czasowych na zapoznanie się z przedmiotem konsultacji i przedstawienie opinii).
11. Język w komunikacji z interesariuszami (umiejętność tworzenia czytelnych i zrozumiałych komunikatów dla wszystkich interesariuszy).
12. Monitorowanie i ciągłe doskonalenie współpracy z interesariuszami (umiejętność oceny rezultatów współpracy z interesariuszami i projektowania koniecznych zmian/udoskonaleń).

Pole 4. Narzędzia konsultacji publicznych

Definicja kluczowej kompetencji w ramach pola

Umiejętność skutecznego doboru narzędzi konsultacji do celu i charakteru interwencji publicznej, potrzeb interesariuszy, potrzeb instytucji oraz innych czynników.

Obszary wiedzy i umiejętności w ramach kompetencji

1. Rodzaje narzędzi konsultacji (znajomość rodzajów narzędzi konsultacji publicznych):
 - a) wiedza na temat podstawowych i zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych;
 - b) wiedza dotycząca zalet, wad i ograniczeń poszczególnych grup narzędzi;
 - c) znajomość dobrych praktyk korzystania z narzędzi.
2. Stosowanie narzędzi konsultacji publicznych (umiejętność posługiwania się poszczególnymi narzędziami konsultacji publicznych):
 - a) umiejętność zastosowania poszczególnych narzędzi,
 - b) umiejętność określenia potrzebnych zasobów do zastosowania poszczególnych narzędzi.
3. Grupy narzędzi w kontekście rodzajów i specyfiki wyznaczonych celów (umiejętność doboru narzędzi do rodzaju i specyfiki celów):
 - a) rozpoznania potrzeb różnych grup odbiorców i interesariuszy proponowanego rozwiązania;
 - b) generowania nowych pomysłów;
 - c) poprawienia lub uzupełnienia proponowanego rozwiązania;
 - d) upewnienia się co do słuszności zaproponowanego rozwiązania;
 - e) stworzenia „mapy” istniejących wśród uczestników procesu różnorodnych opinii;
 - f) uzyskanie opinii pogłębionej, przemyślanej i ugruntowanej na informacjach w danej sprawie;
 - g) uniknięcia powstania lub eskalacji konfliktu;
 - h) osiągnięcie konsensusu odnośnie proponowanego rozwiązania;
 - i) ustalenia preferencji odnośnie proponowanych rozwiązań.
4. Grupy narzędzi w kontekście zidentyfikowanych wymagań, założeń i ograniczeń (umiejętność doboru narzędzi konsultacji publicznych do zidentyfikowanych wymagań, założeń, ograniczeń):
 - a) grupy narzędzi w odniesieniu do rodzajów i specyfiki wyznaczonych celów;

- b) wpływ dostępnego czasu oraz posiadanych środków finansowych, ludzkich i organizacyjnych na wybór rodzaju narzędzi oraz formuły realizowanych procesów konsultacyjnych;
 - c) rola kontekstu społecznego.
5. Dobór narzędzi do etapu prac nad projektem (umiejętność doboru narzędzi konsultacji do etapu realizowanych prac: przed opracowaniem koncepcji – prekonsultacje, w trakcie opracowania koncepcji, po opracowaniu koncepcji, po przygotowaniu projektu).
 6. Plan realizacji działań (umiejętność sporządzenia planu realizacji działań dla poszczególnych rekomendowanych narzędzi konsultacji publicznych) obejmujący m.in.:
 - a) harmonogram,
 - b) określenie uczestników,
 - c) potrzebne zasoby,
 - d) analizę czynników ryzyka.
 7. Kluczowe czynniki sukcesu dla rekomendowanych narzędzi konsultacji publicznych (umiejętność określenia czynników mających wpływ na uzyskanie zakładanych efektów dla zastosowania rekomendowanych narzędzi konsultacji).
 8. Wykorzystanie narzędzi informatycznych do informowania o konsultacjach i prowadzenia konsultacji publicznych (umiejętność wykorzystania i doskonalenia narzędzi IT – portali, stron internetowych i innych w procesie konsultacji).
 9. Wykorzystanie rekomendowanych narzędzi konsultacji publicznych (znajomość i umiejętność posługiwania się poszczególnymi rekomendowanymi narzędziami konsultacji publicznych).
 - a) Narzędzia podstawowe:
 - i) konsultacje pisemne z wykorzystaniem platform internetowych,
 - ii) pozostałe formy konsultacji pisemnych,
 - iii) spotkania konsultacyjne dla uczestników konsultacji pisemnych,
 - iv) indywidualny wywiad pogłębiony,
 - v) zogniskowany wywiad grupowy.
 - b) Narzędzia wymagające wiedzy specjalistycznej:
 - i) reprezentatywne badania ankietowe i kwestionariuszowe,
 - ii) otwarte spotkania konsultacyjne,
 - iii) spotkania grup roboczych,
 - iv) wysłuchanie publiczne,
 - v) komórki planujące.
 - c) Narzędzia wymagające wiedzy eksperckiej:
 - i) sondaż deliberacyjny™,
 - ii) sąd obywatelski,
 - iii) panel deliberacyjny,
 - iv) stała konferencja,
 - v) 21st Century Town Meeting,

- vi) panel obywatelski,
- vii) warsztaty przyszłościowe.

Pole 5. Organizacja konsultacji publicznych

Definicja kluczowej kompetencji w ramach pola

Umiejętność określania celów i skutecznej organizacji procesu/ konsultacji, elastycznego dostosowywania się do pojawiających się możliwości i problemów.

Obszary wiedzy i umiejętności w ramach kompetencji

1. Określanie przedmiotu konsultacji – rodzaj, zakres i znaczenie prowadzonych konsultacji publicznych (umiejętność klasyfikowania problemów, zagadnień, obszarów podlegających konsultacjom).
2. Sposoby zapewnienia zgodności przygotowywanych i prowadzonych konsultacji z zasadami konsultacji publicznych i wytycznymi do przeprowadzenia oceny wpływu oraz konsultacji publicznych w ramach rządowego procesu legislacyjnego (umiejętność stosowania zasad konsultacji i wytycznych, identyfikacji ryzyk zagrażających przestrzeganiu zasad oraz podejmowania działań zaradczych).
3. Planowanie procesu konsultacji publicznych z uwzględnieniem kluczowych czynników:
 - a) poziom społecznej istotności przedmiotu planowanych konsultacji publicznych,
 - b) poziom skomplikowania przedmiotu podlegającego konsultacjom publicznym,
 - c) troska o możliwie szerokie grono interesariuszy i dostęp do procesu konsultacji osób o specyficznych potrzebach,
 - d) pozostałe czynniki.
4. Możliwości włączenia właściwych interesariuszy w proces projektowania i organizacji konsultacji publicznych na każdym etapie w celu zmaksymalizowania jakości pozyskanych informacji (znajomość i umiejętność stosowania sposobów maksymalizacji jakości pozyskiwanych informacji).
5. Zarządzanie informacją i komunikacją w procesie konsultacji publicznych (umiejętność skutecznego zarządzania informacją i komunikacją w ramach konsultacji).
6. Informowanie o konsultacjach publicznych (umiejętność powiadomienia o konsultacjach publicznych w sposób wywołujący pożądaną reakcję).
7. Informowanie bieżące i cykliczne (umiejętność tworzenia właściwych komunikatów z przebiegu konsultacji oraz informowania o zamierzeniach dotyczących konsultacji).
8. Udzielanie informacji zwrotnej uczestnikom konsultacji (umiejętność udzielania informacji zwrotnej).
9. Tworzenie prawa jako projekt – na przykładzie wybranych elementów metodyki PRINCE2 i Agile (umiejętność wykorzystania wybranych elementów metodyki zarządzania projektami do procesów konsultacji).
10. Ewaluacja procesu konsultacji publicznych (umiejętność oceny skuteczności podejmowanych działań, wnioskowania na przyszłość oraz wdrażania działań doskonalących).

Pole 6. Postawy uczestników konsultacji publicznych

Definicja kluczowej kompetencji w ramach pola

Umiejętność identyfikacji postaw uczestników konsultacji publicznych oraz ukierunkowania działań administracji i interesariuszy na pozytywne rozwiązywanie pojawiających się problemów i osiągnięcie celów konsultacji.

Obszary wiedzy i umiejętności w ramach kompetencji

1. Doskonalenie wiedzy z zakresu prawa i innych zagadnień związanych z konsultacjami publicznymi oraz likwidacja barier komunikacyjnych uczestników konsultacji (umiejętność syntetycznego przekazywania wiedzy z zakresu prawa i innych zagadnień związanych z konsultacjami publicznymi uczestnikom konsultacji).
2. Diagnoza opinii i poglądów uczestników nt. konsultacji publicznych i ich przedmiotu (umiejętność diagnozy nastawienia uczestników do konsultacji i ich przedmiotu).
3. Możliwości modyfikacji opinii uczestników nt. konsultacji publicznych i ich przedmiotu (umiejętność skutecznego wpływania na poglądy uczestników dotyczące konsultacji).
4. Możliwości i metody zwiększania zaangażowania uczestników w proces konsultacji (umiejętność zarządzania zaangażowaniem uczestników konsultacji).
5. Zarządzanie konfliktem i trudnymi sytuacjami w ramach konsultacji publicznych (umiejętność zarządzania konfliktem i łagodzenia oporu wobec zmian):
 - a) ograniczanie oporu,
 - b) zwiększanie różnorodności opinii,
 - c) wskazywanie wspólnych korzyści.
6. Negatywne zachowania uczestników konsultacji publicznych i sposoby radzenia sobie z emocjami (umiejętność radzenia sobie z emocjami w ramach konsultacji).
7. Profesjonalizm w procesie konsultacji publicznych – postawy i przestrzeganie procedur oraz zasad przez pracowników administracji (umiejętność zachowania wysokich standardów profesjonalnej administracji publicznej w ramach konsultacji).

Pole 7. Analiza i wykorzystanie wiedzy z konsultacji publicznych

Definicja kluczowej kompetencji w ramach pola

Umiejętność efektywnego systematyzowania wiedzy pozyskanej w procesie konsultacji oraz jej skutecznego wykorzystania.

Obszary wiedzy i umiejętności w ramach kompetencji

1. Systematyzowanie i wstępna analiza informacji (umiejętność gromadzenia i wstępnej analizy informacji w ramach konsultacji).
2. Identyfikacja wspólnych i sprzecznych interesów i propozycji (umiejętność identyfikacji wspólnych i sprzecznych propozycji w ramach konsultacji).

3. Formułowanie syntezy informacji (umiejętność syntezy informacji w ramach konsultacji).
4. Kryteria oceny pozyskanych informacji pod kątem bieżącej i długookresowej użyteczności, zgodności z celami interwencji, kosztami, trwałością efektu itd. (umiejętność definiowania kryteriów oceny).
5. Formułowanie **stanowiska do uwag i opinii interesariuszy** przekazanych w toku konsultacji stanowiskach interesariuszy i ich uzasadnianie (umiejętność opiniowania, uzasadniania opinii, przekazywania interesariuszom argumentacji i wyjaśniania, w jaki sposób ich wkład został wykorzystany w procesie podejmowania decyzji co do kształtu regulacji oceny i budowy uzasadniania oceny).
6. Przygotowywanie raportu z konsultacji (umiejętność przygotowywania raportów z konsultacji).
7. Wykorzystanie pozyskanych informacji do doskonalenia projektu interwencji (umiejętność skutecznego wykorzystania informacji do modyfikacji projektu interwencji).
8. Dalsze wykorzystanie pozyskanych informacji (umiejętność selekcji i zarządzanie informacjami przydatnymi w przyszłości) – zarządzanie wiedzą.

6.4. Kompetencje osobiste

Lista kluczowych kompetencji osobistych w ramach *Kanonu*:

1. Etyczne działanie.
2. Samokształcenie.
3. Myślenie analityczne i syntetyczne.
4. Nastawienie na osiągnięcie dobra wspólnego.
5. Nastawienie na cele i ludzi.
6. Wyznaczanie celów i planowanie zadań.
7. Samodzielność i organizacja pracy.
8. Komunikacja i wpływanie na innych.
9. Współpraca.
10. Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami.
11. Zarządzanie projektami.
12. Rzetelność.
13. Gospodarność.
14. Samoświadomość.
15. Inicjatywa i proaktywność.
16. Zarządzanie zmianami,
17. Zarządzanie zespołem.
18. Myślenie strategiczne.
19. Świadomość kompetencji współpracowników.
20. Przywództwo.

Macierz kompetencji osobistych i kompetencji procesowych

	Prawne uwarunkowania i istota konsultacji publicznych	Odpowiedzialność instytucji oraz potrzeby decydentów	Interesariusze i ich potrzeby	Narzędzia konsultacji publicznych	Organizacja konsultacji publicznych	Postawy uczestników konsultacji publicznych	Analiza i wykorzystanie wiedzy z konsultacji publicznych
Etyczne działanie	X	X	X	X	X	X	X
Samokształcenie	X	X	X	X	X	X	X
Myślenie analityczne i syntetyczne	X	X	X				
Nastawienie na osiąganie dobra wspólnego	X	X	X	X	X	X	X
Nastawienie na cele i ludzi		X	X		X	X	
Wyznaczanie celów i planowanie zadań		X	X		X		
Samodzielność i organizacja pracy		X		X	X		
Komunikacja i wpływanie na innych		X	X			X	X
Współpraca		X			X	X	
Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami		X	X			X	
Zarządzanie projektami		X		X	X	X	
Rzetelność		X				X	
Gospodarność		X	X		X		
Samoświadomość		X			X		
Inicjatywa i proaktywność		X	X			X	
Zarządzanie zmianami	X	X	X	X	X	X	X
Zarządzanie zespołem		X	X		X	X	X
Myślenie strategiczne	X	X					X
Świadomość kompetencji współpracowników			X	X	X	X	X
Przywództwo		X	X			X	

Znakiem X oznaczono najsilniejszy związek pomiędzy kompetencjami procesowymi i osobistymi

6.5. Syntetyczna charakterystyka absolwenta międzyresortowego programu kształcenia z zakresu konsultacji publicznych

Absolwent międzyresortowego programu kształcenia z zakresu konsultacji publicznych:

1. Rozumie proces powstawania prawa, zna akty prawne dot. konsultacji publicznych i rozwiązuje problemy w ramach i w granicach obowiązującego prawa.
2. Rozumie znaczenie konsultacji społecznych i świadomie korzysta z nich celem doskonalenia konsultowanych rozwiązań, metod działania instytucji jako podmiotu.
3. Zna i rozumie rolę własnej placówki w systemie administracji publicznej w Polsce, trafnie określa rolę i zadania instytucji, a także własną w procesie konsultacji publicznych.
4. Zna potrzeby i priorytety decydentów, skutecznie działa realizując z odpowiednią jakością i zaangażowaniem zadania klasyfikując je zgodnie z określonymi przez decydentów priorytetami.
5. Zna zakres możliwej elastyczności instytucji i działa skutecznie w sytuacji zmiany decydentów i priorytetów.
6. Zna i rozumie potrzeby i interesy interesariuszy, prawidłowo dobiera uczestników konsultacji publicznych, dbając o zaangażowanie najważniejszych interesariuszy niezależnie od ich nastawienia do proponowanych zmian – skutecznie nawiązuje długookresową współpracę z kluczowymi interesariuszami.
7. Zna narzędzia konsultacji publicznych, trafnie je dobiera i stosuje odpowiednio do możliwości finansowych, czasowych i organizacyjnych.
8. Zna narzędzia organizacji procesów i projektów i skutecznie planuje konsultacje publiczne, organizuje niezbędne zasoby i elastycznie dostosowuje plany do zmieniających się okoliczności.
9. Zna narzędzia komunikacji i komunikacji zwrotnej, sprawnie zarządza komunikacją i komunikacją zwrotną w ramach konsultacji publicznych.
10. Zna i rozumie metody wywierania wpływu na postawy innych i skutecznie koncentruje uwagę uczestników konsultacji na pozytywnym rozwiązywaniu pojawiających się problemów.
11. Zna i rozumie metody wykorzystania różnicy opinii oraz kierowania konfliktem i sprawnie zarządza konfliktem uzyskując pozytywne efekty, a także w sytuacji sprzecznych interesów uczestników konsultacji publicznych.
12. Zna i rozumie narzędzia zarządzania informacją i wiedzą, sprawnie pozyskuje, gromadzi, grupuje, syntetyzuje i ocenia pozyskane informacje oraz korzysta z nich przy przygotowywaniu dokumentacji i doskonaleniu prawa oraz metod działania instytucji.

6.6. Podstawowa bibliografia

Bibliografia dotycząca konsultacji publicznych wykorzystana do opracowania *Kanonu*:

1. *Regulamin pracy Rady Ministrów* (tekst jednolity, M.P. 2016 poz. 1006 z późn. zm.).
2. *Wytyczne do przeprowadzania oceny wpływu i konsultacji publicznych w ramach rządowego procesu legislacyjnego*, <http://rcl.gov.pl/sites/images/WytyczneOW.pdf>, dostęp: 09.04.2017.
3. *Siedem zasad konsultacji*: https://mc.gov.pl/files/7_zasad_30-04.pdf, dostęp: 09.04.2017.

4. *Narzędzia, techniki i metody badań społecznych możliwe do zastosowania w ramach pogłębionych konsultacji publicznych projektów rządowych aktów normatywnych, Załącznik nr 11 do regulaminu w ramach konkursu PO WER (Działanie 2.16 Usprawnienie procesu stanowienia prawa)*, https://efs.kprm.gov.pl/sites/default/files/zalacznik_11_narzedzia_techniki_i_metody_badan_spolecznych_mozliwe_do_zastosowania_w_ramach_poglebionych_konsultacji_publicznych_projektow_rzadowych_aktow_no.pdf, dostęp: 09.04.2017.
5. *Program „Lepsze regulacje 2015”* (Komunikat Ministra Gospodarki z dnia 12 kwietnia 2013 r. o podjęciu przez Radę Ministrów uchwały w sprawie przyjęcia programu rozwoju pod nazwą „Lepsze Regulacje 2015” M.P. z 2013 r. poz. 341).
6. *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* (Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) M.P. z 2017 r. poz. 260).
7. *Rządowy proces legislacyjny – wybór przepisów*, Rządowe Centrum Legislacji, 2014, http://rcl.gov.pl/sites/images/RPL_wybor_przepisow.pdf, 09.04.2017.
8. *Rządowy proces legislacyjny – opis procedur*, Rządowe Centrum Legislacji 2014, <http://rcl.gov.pl/opisy/book/opisy-procedur-przyjmowania-projektow>, dostęp: 09.04.2017.
9. Wiaderek G., *Jakość konsultacji publicznych w procesach legislacyjnych. Opracowanie na temat szans i barier w działaniach organizacji pozarządowych i administracji publicznej*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.
10. Grzeszak J., Sadło K., Stokłuska E., *Konsultacje publiczne w ministerstwach. Raport z przeglądu praktyk konsultacyjnych prowadzonych na szczeblu centralnym*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.
11. *Strategia Sprawne Państwo 2020* (Uchwała Nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii „Sprawne Państwo 2020”, M.P. z 2013 r. poz. 136).
12. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Program UE- Lepsze wyniki dzięki lepszemu stanowieniu prawa* (COM (2015) 215 final) http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf, dostęp: 09.04.2017.
13. *Guidelines on Stakeholder Consultation*, Komisja Europejska http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/ug_chap7_en.htm, dostęp: 09.04.2017.
14. *OECD Regulatory Policy Working Papers, 2015 Indicators of Regulatory Policy and Governance*, http://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/WP1_Design-Methodology-Key-Results.pdf, dostęp: 09.04.2017.
15. *OECD Regulatory Policy Outlook 2015*, <http://www.oecd.org/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2015-9789264238770-en.htm>, dostęp: 09.04.2017.

Bibliografia uzupełniająca wykorzystana do założeń międzyresortowego programu szkoleniowego

1. *Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej oraz wytyczne dot. wdrażania polityki szkoleniowej służbie cywilnej*, Warszawa 2012.

2. *Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój* (PO WER; OP II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji; Działanie 2.16 Usprawnienie procesu stanowienia prawa) wraz ze Szczegółowym Opisem Osi Priorytetowych Programu, Warszawa 2015.
3. *Rewolucja technologiczna w zarządzaniu publicznym. E-administracja*, w: Dawid Sześciło (red.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, 2014.
4. Rostkowski T., *Wycena kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, w: *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, M. Panfil, A. Szablewski (red.), Poltext, Warszawa 2011.
5. Rostkowski T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2012.
6. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, w: Dawid Sześciło (red.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji.

7

MIĘDZYRESORTOWY PROGRAM SZKOLENIOWY

Sylabusy programu

Poniżej zaprezentowano szczegółowe sylabusy poszczególnych szkoleń (dla ścieżki podstawowej i koordynacyjnej) opracowane na potrzeby osób realizujących działania w ramach konsultacji publicznych w administracji rządowej.

Sylabusy zawierają najważniejsze zagadnienia oraz wskazówki dla podmiotów odpowiedzialnych za realizację szkoleń i trenerów do przeprowadzenia zajęć dydaktycznych z zakresu konsultacji publicznych. W oparciu o poniższe materiały możliwe jest stworzenie zindywidualizowanych programów szkoleniowych oraz materiałów szkoleniowych (np. podręczników, ćwiczeń, materiałów warsztatowych, materiałów prezentacyjnych).

W zależności od realnych potrzeb istnieje możliwość elastycznego dostosowywania poniższych propozycji np. skrócenia lub wydłużenia czasu przeznaczanego na przeprowadzenie zajęć z danego modułu, przy zachowaniu łącznej puli 160 godzin dydaktycznych. W tym obszarze konieczne jest zachowanie przez trenerów dużej elastyczności i umiejętności dostosowania się do potrzeb konkretnej grupy osób i poszczególnych uczestników (kompetencji uczestników pozyskanych przed przystąpieniem do kształcenia, np. dzięki praktyce zawodowej, współpracy z osobami realizującymi działania z zakresu konsultacji publicznych w urzędzie lub samokształceniu).

7.1. Ścieżka podstawowa

Moduł 1. Prawne uwarunkowania i istota konsultacji publicznych

Łączny czas trwania szkolenia: 16 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom podstawowy

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak i uczestników podzielonych na grupy przez trenera.

4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Kompetencja procesowa:

Znajomość oraz umiejętność prawidłowego i skutecznego stosowania przepisów dotyczących konsultacji publicznych w rządowym procesie legislacyjnym oraz prawidłowe rozumienie istoty, roli i znaczenia konsultacji publicznych dla doskonalenia procesu stanowienia prawa i budowania właściwych relacji ze stroną społeczną.

Kompetencje osobiste:

Etyczne działanie, samokształcenie, myślenie analityczne i syntetyczne, nastawienie na osiągnięcie dobra wspólnego (*public drive*).

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Prawo, podstawy prawne i praktyki konsultacji publicznych	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Prawo jako narzędzie rozwiązywania problemów. 2) Podstawy prawne i dobre praktyki konsultacji publicznych w rządowym procesie legislacyjnym: <ol style="list-style-type: none"> a) Kluczowe normy prawne w konsultacjach publicznych. b) Źródła dobrych praktyk w konsultacjach publicznych. 3) Miejsce i rola konsultacji w rządowym procesie legislacyjnym: <ol style="list-style-type: none"> a) Rządowy proces legislacyjny. b) Postępowanie z projektami dokumentów rządowych. c) Przepisy szczególnie dotyczące postępowania z projektami niektórych dokumentów rządowych. d) Kluczowe etapy procesu legislacyjnego, w tym: szanse i zagrożenia dla sprawnego procesu konsultacji publicznych. 	Wykład, prezentacja ppt, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	2 godz.
Konsultacje w rządowym procesie legislacyjnym	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Konsultacje obligatoryjne: <ol style="list-style-type: none"> a) Przepisy prawa obligujące do prowadzenia konsultacji publicznych. b) Konsekwencje prawne i możliwości wystąpienia negatywnych konsekwencji niedotrzymania obowiązku konsultacji. 	Wykład, prezentacja ppt, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana.	3 godz.



<p>2) Konsultacje fakultatywne:</p> <ol style="list-style-type: none"> Użyteczność i zasadność konsultacji publicznych przy braku zobowiązania prawnego. Elementy ograniczające możliwość stosowania fakultatywnych konsultacji publicznych. <p>3) Prekonsultacje: umocowanie prawne, rola w rządowym procesie legislacyjnym oraz możliwości zastosowania w procesie konsultacji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Rodzaje korzyści z prekonsultacji. Kiedy stosować prekonsultacje? Kiedy prekonsultacje nie są konieczne? <p>4) Konsultacje publiczne a ocena wpływu:</p> <ol style="list-style-type: none"> Rola i znaczenie konsultacji publicznych dla jakości oceny wpływu w rządowym procesie legislacyjnym. Wymogi formalne dotyczące odzwierciedlenia konsultacji publicznych w procesie oceny wpływu. 		
Prowadzenie konsultacji	Metody	Czas
<p>1) Przedmiot konsultacji, a proces konsultacji publicznych:</p> <ol style="list-style-type: none"> Spółeczna „trudność” tematyki konsultacji publicznych. Przykłady społecznie „trudnych” aktów prawnych i innych dokumentów, które mogą podlegać konsultacji – ćwiczenia praktyczne. Możliwości i ograniczania pracowników administracji w realizacji konsultacji publicznych „trudnych” aktów prawnych. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.)</p> <p>1) Rozpoznawanie sytuacji na podstawie opisu i obowiązującego prawa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Analiza polskich praktyk i stosowania prawa w konsultacjach publicznych – rozpoznawanie sytuacji: etap rządowego procesu legislacyjnego, konsultacje obligatoryjne, konsultacje fakultatywne oraz rekomendacje stosowania bądź niestosowania konsultacji fakultatywnych. Merytoryczne wytyczne do stosowania bądź odstąpienia od prowadzenia konsultacji publicznych. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana.	3 godz.

Dzień 2

Znaczenie i korzyści prowadzenia konsultacji publicznych	Metody	Czas
<p>1) Zasady konsultacji publicznych:</p> <ol style="list-style-type: none"> Przedstawienie zasad, zasady i przepisy . Stosowanie zasad w konsultacjach. Urząd dotrzymujący zasad. Pracownik dotrzymujący zasad. <p>2) Społeczne znaczenie konsultacji publicznych:</p> <ol style="list-style-type: none"> Idea włączania obywateli w procesy tworzenia prawa i odpowiedzialności wspólnej za państwo. Konsekwencje krótko- i długookresowe ograniczania wpływu 	Wykład, prezentacja ppt, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	3 godz.



<p>obywateli na prawo.</p> <p>c) Zagrożenia dla państwa w związku z nieprawidłowo prowadzonymi konsultacjami publicznymi.</p> <p>3) Korzyści prowadzenia konsultacji publicznych:</p> <p>a) Korzyści dla Państwa i jakości prawa ze stosowania konsultacji publicznych.</p> <p>b) Przykłady korzyści z zastosowania konsultacji publicznych.</p> <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.)</p> <p>1) Debata oksfordzka:</p> <p>a) Korzyści i wady konsultacji dla obywateli.</p> <p>b) Korzyści i wady konsultacji dla pracowników administracji.</p> <p>c) Podsumowanie: wyłonienie kluczowych argumentów merytorycznych, wyłonienie kluczowych argumentów emocjonalnych, wskazanie zastosowania technik retorycznych i erystycznych.</p>		
Grupy obywateli wpływających na proces legislacyjny	Metody	Czas
<p>1) Interesy zorganizowanych i niezorganizowanych grup obywateli:</p> <p>a) Idea zrzeszania się obywateli i samo-organizacji życia społecznego</p> <p>b) Rodzaje organizacji obywateli.</p> <p>c) Interesy polityczne, ekonomiczne, branżowe, zawodowe, religijne, światopoglądowe i inne interesy obywateli i ich zróżnicowanie.</p> <p>2) Metody wpływania grup obywateli na proces legislacyjny:</p> <p>a) Zorganizowana i zdeterminowana grupa obywateli i jej potencjalny wpływ na proces legislacyjny. Identyfikacja katalogu dostępnych metod wpływania na proces legislacyjny.</p> <p>b) Wpływanie na proces legislacyjny (możliwość wpływania na proces legislacyjny w urzędzie – kto i jak może wpływać na proces legislacyjny w urzędzie?).</p> <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.)</p> <p>1) Analiza przypadków – rozbieżne interesy obywateli (analiza sytuacji i doniesień medialnych na bazie znanych z przeszłości np. grupy zawodowe – lekarze, górnicy, nauczyciele, na bazie aktualnych „trudnych” przypadków tworzenia prawa w 2 podgrupach; opracowanie planu wpływania na proces legislacyjny przez dwie jawnie i skrajnie odmienne grupy zorganizowanych obywateli).</p>	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	2,5 godz.
Doskonalenie działań w zakresie konsultacji publicznych	Metody	Czas
<p>1) Ocena i doskonalenie działań w zakresie konsultacji publicznych:</p> <p>a) Znaczenie doskonalenia działań w administracji i znaczenie doskonalenia praktyki konsultacji publicznych.</p> <p>b) Kryteria oceny praktyki konsultacji publicznych.</p> <p>c) Propozycje doskonalenia praktyki konsultacji publicznych – sposób opisu koncepcji i kryteria jej oceny.</p> <p>2) Osiągnięcia i doświadczenia międzynarodowe w obszarze konsultacji publicznych:</p> <p>a) Źródła międzynarodowe dobrych praktyk w obszarze konsultacji publicznych.</p>	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana, metody badawcze.	2 godz.

<p>b) Wykorzystanie inspiracji międzynarodowych – możliwości i ograniczenia.</p> <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.)</p> <p>1) Ocena sytuacji w instytucji (ankieta samooceny) i potrzeba wykorzystania dobrych praktyk w urzędzie:</p> <p>a) Omówienie konstrukcji ankiety badawczej.</p> <p>b) Obecne praktyki urzędu.</p> <p>c) Kryteria oceny praktyki prowadzenia konsultacji publicznych w urzędzie.</p> <p>d) Poziomy spełnienia poszczególnych kryteriów oceny.</p> <p>e) Rzetelność oceny (ocena faktów, ocena dokumentacji, ocena opinii, ocena rezultatów stosowania praktyki).</p> <p>f) Dokonanie wstępnej oceny praktyki urzędu w zakresie konsultacji publicznych.</p>		
Podsumowanie	Metody	Czas
<p>1) Omówienie pracy domowej: Potrzeby urzędu w zakresie doskonalenia praktyki konsultacji publicznych:</p> <p>a) Dokonanie oceny obecnego poziomu praktyki prowadzenia konsultacji publicznych w urzędzie i zaproponowanie możliwych do łatwego wprowadzenia usprawnień na bazie krajowych i międzynarodowych dobrych praktyk.</p> <p>b) Rezultat: syntetyczna ocena obecnej sytuacji, identyfikacja obszarów wymagających usprawnienia, priorytety dla działań usprawniających i konkretna propozycja usprawnień.</p> <p>Forma: Prezentacja ppt przygotowana wg przekazanego schematu i przekazana wykładowcom przed rozpoczęciem kolejnego modułu drogą elektroniczną.</p> <p>Uwaga dodatkowa: należy zachęcać uczestników do włączania się w proces realizacji pracy domowej (np. w roli doradców, źródła wiedzy, uczestnika procesu oceny itp.) przełożonych i osób decyzyjnych, zdolnych do podjęcia decyzji o ewentualnym wykorzystaniu propozycji zawartych w pracy domowej.</p> <p>Minimalny czas realizacji: 2 tygodnie</p>	Wykład, dyskusja.	0,5 godz.

Polecana bibliografia (wybór):

1. Grzeszak J., Sadło K., Stokłuska E., *Konsultacje publiczne w ministerstwach. Raport z przeglądu praktyk konsultacyjnych prowadzonych na szczeblu centralnym*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.
2. *Guidelines on Stakeholder Consultation*, Komisja Europejska, http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/ug_chap7_en.htm, dostęp: 10.04.2017.
3. http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf, dostęp: 10.04.2017.
4. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Program UE- Lepsze wyniki dzięki lepszemu stanowieniu prawa* (COM (2015) 215 final).

5. OECD Regulatory Policy Outlook 2015 [w:] <http://www.oecd.org/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2015-9789264238770-en.htm>, dostęp: 10.04.2017.
6. *OECD Regulatory Policy Working Papers*, Indicators of Regulatory Policy and Governance 2015.
7. Program „Lepsze regulacje 2015” (Komunikat Ministra Gospodarki z dnia 12 kwietnia 2013 r. o podjęciu przez Radę Ministrów uchwały w sprawie przyjęcia programu rozwoju pod nazwą „Lepsze Regulacje 2015” M.P. z 2013 r. poz. 341).
8. *Regulamin pracy Rady Ministrów* (tekst jednolity, M.P. 2016 poz. 1006 z późn. zm.).
9. Rządowy proces legislacyjny – opis procedur, Rządowe Centrum Legislacji 2014, <http://rcl.gov.pl/opisy/book/opisy-procedur-przyjmowania-projektow>, dostęp: 10.04.2017.
10. *Rządowy proces legislacyjny – wybór przepisów*, Rządowe Centrum Legislacji 2014, http://rcl.gov.pl/sites/images/RPL_wybor_przepisow.pdf, dostęp: 10.04.2017.
11. *Siedem zasad konsultacji*, https://mc.gov.pl/files/7_zasad_30-04.pdf, dostęp: 10.04.2017.
12. *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* (Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)* M.P. z 2017 r. poz. 260).
13. von Mises L., *Biurokracja*, ILK Lublin 2005, http://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/WP1_Design-Methodology-Key-Results.pdf, dostęp: 10.04.2017.
14. Wiaderek G., *Jakość konsultacji publicznych w procesach legislacyjnych. Opracowanie na temat szans i barier w działaniach organizacji pozarządowych i administracji publicznej*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.
15. *Wytyczne do przeprowadzania oceny wpływu i konsultacji publicznych w ramach rządowego procesu legislacyjnego*, <http://rcl.gov.pl/sites/images/WytyczneOW.pdf>, dostęp: 10.04.2017.

Moduł 2. Odpowiedzialność instytucji oraz potrzeby decydentów

Łączny czas trwania szkolenia: 8 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom podstawowy

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak i uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Kompetencja procesowa:

Umiejętność skutecznej identyfikacji obszarów i granic odpowiedzialności bezpośredniej i pośredniej instytucji oraz identyfikacji potrzeb decydentów w celu właściwego ukształtowania procesu konsultacji publicznych.

Kompetencje osobiste:

Myślenie analityczne i syntetyczne, nastawienie na osiąganie dobra wspólnego (*public drive*), nastawienie na cele i ludzi, wyznaczanie celów i planowanie zadań, samodzielność i organizacja pracy, komunikacja i wpływanie na innych, współpraca, radzenie sobie z trudnymi sytuacjami, zarządzanie projektami.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Podsumowanie dotychczas pozyskanej wiedzy i doświadczeń oraz omówienie pracy domowej	Metody	Czas
1) Podsumowanie poprzedniego modułu. 2) Omówienie kluczowych wniosków z prac domowych. 3) Prezentacja wybranych prac domowych – dzielenie się wiedzą.	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	1 godz.
Specyfika administracji publicznej w kontekście konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Rodzaje urzędów i specyfika świadczonych przez nie usług – od odpowiedzialności za poprawność prowadzenia konsultacji publicznych do specyficznej odpowiedzialności urzędnika w konkretnej instytucji: a) Miejsce instytucji w systemie administracji publicznej. b) Realizacja zasad otwartości i przejrzystości działań administracji	Wykład, prezentacja ppt, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	2 godz.
CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.)		
1) Określenie specyfiki urzędu (cechy dobrej organizacji niezależnie od sektora gospodarki, specyficzne cechy dobrej organizacji publicznej, specyficzne cechy dobrego urzędu administracji rządowej, specyficzne cechy konkretnego urzędu. 2) Specyfika urzędu a proces konsultacji publicznych. 3) Katalog usług urzędu (katalog i syntetyczny opis usług wobec decydentów, interesariuszy oraz skrócony katalog usług wewnętrznych). 4) Sprawność świadczonych usług wewnętrznych i zewnętrznych, a sprawność realizacji procesu konsultacji publicznych. 5) Identyfikacja miejsca urzędu w systemie administracji publicznej (organizacje nadrzędne, organizacje podrzędne i organizacje współpracujące – identyfikacja kluczowych obszarów współpracy z innymi		

<p>podmiotami administracji publicznej z perspektywy konsultacji publicznych).</p> <p>6) Budowa pozytywnej współpracy pomiędzy organizacjami publicznymi, a sukces w realizacji procesów konsultacji publicznych.</p>		
Odpowiedzialność instytucji	Metody	Czas
<p>1) Zakres bezpośredniej odpowiedzialności instytucji.</p> <p>2) Zakres pośredniej odpowiedzialności instytucji rola „gospodarza” w konsultacjach publicznych:</p> <p>a) Zadania „gospodarza” w odniesieniu do potrzeb/oczekiwań pozostałych uczestników konsultacji</p> <p>b) Zadania pozostałych uczestników konsultacji.</p> <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.)</p> <p>1) Identyfikacja obszarów odpowiedzialności urzędu – (analiza aktów prawnych ogólnobowiązujących i wewnętrznych regulacji urzędu – określenie kluczowych obszarów odpowiedzialności urzędu, w których mogą być prowadzone konsultacje publiczne).</p> <p>2) Rola „gospodarza” w konsultacjach publicznych – katalog zachowań pożądanых i niepożądanych – (identyfikacja zachowań pracowników, które sprzyjają sprawnej realizacji konsultacji publicznych, zachowania i działania nieskuteczne, zachowania i działania przeciwskuteczne)</p> <p>3) Definiowanie celów i zadań uczestników konsultacji – (konstrukcja standardowych narzędzi określania celów i zadań uczestników konsultacji publicznych z użyciem SMART i SMARTEST).</p>	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, self case study, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.</p>	<p>2 godz.</p>
Potrzeby i oczekiwania kluczowych decydentów	Metody	Czas
<p>1) Identyfikacja kluczowych decydentów.</p> <p>2) Potrzeby i oczekiwania kluczowych decydentów.</p> <p>3) Identyfikacja i dookreślenie potrzeb decydentów w oparciu o:</p> <p>a) Analizę exposé.</p> <p>b) Analizę innych dokumentów programowych.</p> <p>4) Kluczowe obszary i kierunki działania wymagające konsultacji.</p> <p>5) Takt i dyplomacja w relacjach z kluczowymi decydentami.</p> <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.)</p> <p>1) Analiza materiałów programowych (analiza aktualnego programu wybranych partii politycznych pod kątem identyfikacji oczekiwań decydentów).</p> <p>2) Analiza zapisu exposé – (analiza exposé Prezesa Rady Ministrów pod kątem identyfikacji oczekiwań decydentów).</p> <p>3) Przygotowanie do spotkania z kluczowymi decydentami – (metody przygotowania się do spotkania z kluczowymi decydentami i zasady przeprowadzania komfortowego dla rozmówcy wywiadu ustrukturyzowanego i dyskusji).</p> <p>4) Określanie celów spotkania – (przygotowywania celów spotkania i elastyczność w planowaniu przebiegu spotkania).</p>	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana, metody warsztatowe, metody badawcze.</p>	<p>2 godz.</p>
Działania w sytuacji zmiany decydentów	Metody	Czas

<p>1) Utrzymanie lub zmiana strategicznych kierunków i bieżących priorytetów działania instytucji.</p> <p>2) Elastyczne działania w ramach rozpoczętych procesów konsultacji w sytuacji zmiany decydenta.</p> <p>Omówienie pracy domowej:</p> <p>Określenie obszarów, w których prowadzone przez urząd konsultacje są najistotniejsze z punktu widzenia odpowiedzialności urzędu oraz zobowiązań decydentów względem obywateli.</p> <p>Rezultat: syntetyczne przedstawienie kluczowych obszarów konsultacji prowadzonych przez urząd wraz z przykładami.</p>	<p>Wykład, prezentacja ppt, dyskusja kierowana.</p>	<p>1 godz.</p>
--	---	----------------

Polecana bibliografia (wybór):

1. Expose Prezesa Rady Ministrów, <https://www.premier.gov.pl/expose-premier-beaty-szydlo-stenogram.html>, dostęp: 10.04.2017.
2. Hogan K., *Nauka perswazji*, Rebis, Poznań 2016.
3. Programy partii politycznych pobrane z ich stron www.
4. Rostkowski T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, str. 72-88.
5. *Statut i regulamin organizacyjny urzędu*.
6. *Ustawa o działach administracji rządowej z dnia 4 września 1997 z późn. zmianami tekst jednolity*, <http://isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU19971410943&type=3>, dostęp: 10.04.2017.

Moduł 3. Interesariusze i ich potrzeby

Łączny czas trwania szkolenia: 24 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom podstawowy

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak i uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.

6. Część praktyczna powinna być prowadzona w sposób umożliwiający rejestrację obrazu i dźwięku w celu późniejszego omówienia na forum przebiegu ćwiczeń. Do dyspozycji trenera powinna być zatem pozostawiona kamera ze statywem lub inne dobrej jakości urządzenie rejestrujące audio-video (np. dobrej jakości telefon komórkowy).

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Kompetencja procesowa:

Umiejętność prawidłowej identyfikacji interesariuszy, ich potrzeb, interesów i znaczenia dla procesu doskonalenia instytucji, państwa i prawa, budowania właściwych relacji administracji z obywatelami i angażowania strony społecznej.

Kompetencje osobiste:

Etyczne działanie, myślenie analityczne i syntetyczne, nastawienie na osiągnięcie dobra wspólnego (*public drive*), nastawienie na cele i ludzi, komunikacja i wpływanie na innych, radzenie sobie z trudnymi sytuacjami, inicjatywa i proaktywność.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Podsumowanie dotychczas pozyskanej wiedzy i doświadczeń oraz omówienie pracy domowej	Metody	Czas
1) Podsumowanie poprzedniego modułu. 2) Omówienie kluczowych wniosków z prac domowych. 3) Prezentacja wybranych prac domowych – dzielenie się wiedzą.	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	1 godz.
Interesariusze w procesie konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni. 2) Mapa interesariuszy: <ol style="list-style-type: none"> narzędzia tworzenia map i list interesariuszy, narzędzia określania potrzeby interesariuszy, metody określania motywacji i wskazywania motywatorów wpływających na działania interesariuszy. 3) Rola interesariuszy: <ol style="list-style-type: none"> kluczowi interesariusze i interesariusze o mniejszym znaczeniu, identyfikacja tzw. pozytywnych i negatywnych interesariuszy, określenie znaczenia i wpływu interesariuszy na realizowany projekt legislacyjny. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, prezentacja na forum, metody warsztatowe, metody badawcze.	3 godz.

CZĘŚĆ WARSZTATOWA (3 godz.)		
<ol style="list-style-type: none"> 1) Przygotowanie mapy interesariuszy urzędu. Opracowanie mapy interesariuszy na potrzeby urzędu. 2) Wypracowanie narzędzi diagnozy nastawienia interesariuszy do udziału w konsultacjach na podstawie m.in. arkuszy diagnostycznych. Opracowanie standardowych kryteriów oceny nastawienia interesariuszy do udziału w konsultacjach, przedmiotu konsultacji, pracowników administracji organizujących procesy konsultacji i innych istotnych dla konsultacji obszarów. Opracowanie metody diagnozy nastawienia interesariuszy do konsultacji i ich podstawowych źródeł motywacji i demotywacji. 		
Współpraca z interesariuszami	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Nawiązywanie skutecznej współpracy z interesariuszami i określanie przejrzystych zasad współpracy. 2) Sposoby i narzędzia budowy długookresowej współpracy z interesariuszami z uwzględnieniem etapów zarządzania procesem tworzenia prawa: <ol style="list-style-type: none"> a) planowania, b) wdrażania, c) przeglądu, d) ewaluacji, e) zmiany regulacji. 3) Czynniki wpływające na budowę i utrzymanie wysokiej jakości współpracy z interesariuszami na każdym etapie zarządzania procesem tworzenia prawa w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Planowanie nawiązywania współpracy z interesariuszami – przygotowanie planu współpracy z interesariuszami i jego prezentacja. 2) Definiowanie obustronnie korzystnych zasad współpracy z interesariuszami – przygotowanie zasady współpracy z interesariuszami i ich perswazyjna prezentacja – omówienie. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	4 godz.

Dzień 2

Centrum oceny / Development Centre	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Kompetencje niezbędne do współpracy z interesariuszami. 2) Rozwiązywanie problemów we współpracy z interesariuszami. 3) Informacja zwrotna w ramach Development Centre i optymalne możliwości rozwoju kompetencji osobistych. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (7 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Sposoby zaproszenia do współpracy w ramach konsultacji publicznych – ćwiczenia indywidualne z udziałem aktora (współprowadzącego lub uczestnika). Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej). 2) Radzenie sobie z zastrzeżeniami potencjalnych uczestników konsultacji – ćwiczenia indywidualne z udziałem aktora (współprowadzącego lub uczestnika). Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, metody badawcze.	8 godz.

<p>3) Radzenie sobie z problemami na każdym etapie konsultacji i etapie prekonsultacji – ćwiczenia indywidualne lub grupowe z udziałem aktora (współprowadzącego lub uczestnika). Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej</p> <p>4) Moderowanie dyskusji z udziałem interesariuszy – Ćwiczenia grupowe w podgrupach. Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej.</p>		
---	--	--

Dzień 3

Zaangażowanie interesariuszy	Metody	Czas
<p>1) Narzędzia i możliwe działania na rzecz edukacji o procesie konsultacji.</p> <p>2) Narzędzia budowy kultury zaangażowania i postaw obywatelskich.</p> <p>3) Sposoby rozwoju zaangażowania interesariuszy.</p> <p>4) Aktywne włączanie interesariuszy w proces tworzenia prawa.</p> <p>5) Narzędzia pobudzania i utrzymania kontaktów i partnerstwa z interesariuszami:</p> <ol style="list-style-type: none"> bieżące informowanie, konsultowanie, dialog, partnerstwo. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.)</p> <p>1) Przekazywanie wiedzy na temat konsultacji publicznych – wystąpienia publiczne (podstawy) – przygotowanie prezentacji i jej przedstawienie.</p> <p>2) Przekazywanie wiedzy w formie pisemnej i ich wykorzystanie w konsultacjach.</p> <p>3) Identyfikacja objawów spadku zaangażowania i planowanie działań zapobiegających – symulacje radzenia sobie z objawami spadku zaangażowania uczestników konsultacji publicznych.</p>	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.</p>	<p>2 godz.</p>
Komunikacja z interesariuszami	Metody	Czas
<p>1) Optymalny proces komunikacji i współpracy:</p> <ol style="list-style-type: none"> umiejętność identyfikacji potrzeb komunikacyjnych interesariuszy, stosowanie adekwatnych środków komunikacji. <p>2) Komunikacja zakresu konsultacji publicznych oraz możliwości dokonywania zmian w obowiązującym prawie:</p> <ol style="list-style-type: none"> sposób komunikacji, formy współpracy, wzajemne dopasowanie oczekiwań względem konsultacji publicznych. <p>3) Zarządzanie jakością informacji przekazywanych interesariuszom:</p> <ol style="list-style-type: none"> Zapewnienie wysokiej jakości informacji o konsultacjach. Język w komunikacji z interesariuszami – tworzenie czytelnych i zrozumiałych komunikatów dla wszystkich interesariuszy. Zapewnienie właściwych ram czasowych na zapoznanie się z przedmiotem konsultacji i przedstawienie opinii. 	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.</p>	<p>4 godz.</p>

Dokonalenie współpracy z interesariuszami	Metody	Czas
<p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dobór metod komunikacji do potrzeb interesariuszy i przedmiotu konsultacji publicznych – symulacje działań komunikacyjnych w ramach konsultacji publicznych. 2) Planowanie działań komunikacyjnych – planowanie komunikacji i tworzenie projektów komunikatów w ramach konsultacji publicznych. 3) Dostosowywanie języka do potrzeb uczestników konsultacji (<i>plain language</i>) – analiza mglistości językowej aktów prawnych ogólnobowiązujących, wewnętrznych aktów prawnych, pism tworzonych przez pracowników administracji publicznej, czyli kto ma to zrozumieć? 4) Tworzenie czytelnych komunikatów – ćwiczenia z zakresu upraszczania języka i dostosowywania go do odbiorcy, czyli a to o coś takiego ci chodziło, gdy wcześniej pisałeś o czym innym? 		
<p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Monitorowanie współpracy z interesariuszami – ocena rezultatów współpracy z interesariuszami. 2) Ciągłe doskonalenie współpracy z interesariuszami – projektowanie koniecznych zmian/udoskonaień. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Podziękowania dla uczestników konsultacji – opracowywanie wzorcowych dokumentów zgodnych z zasadami plain language. 2) Ustalanie zakresu i trybu dalszej współpracy – opracowywanie wzorcowych dokumentów i komunikatów zawierających prośby, zachęty do dalszej współpracy, zachęty do modyfikacji zasad współpracy itp. 3) Omówienie pracy domowej: Ustalenie mapy interesariuszy konsultacji publicznych, w których urząd pełni rolę „gospodarza” wraz z ich wartościowaniem i wskazaniem konkretnych zindywidualizowanych metod nawiązywania i utrzymania relacji z interesariuszami. Rezultat: „Mapa interesariuszy” i plan działania na rzecz utrzymania pozytywnej współpracy i nawiązania pozytywnej współpracy z ważnymi interesariuszami, którzy dotychczas nie byli zaangażowani w procesy konsultacji publicznych. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	2 godz.

Polecana bibliografia (wybór):

1. *Dialog i budowanie relacji z interesariuszami*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/10/Publikacja_Dialog-i-budowanie-relacji-z-interesariuszami-podrecznik-dla-firm.pdf, dostęp: 10.04.2017.
2. Hogan K., *Nauka perswazji*, Rebis, Poznań 2016.
3. Leary M., *Wywieranie wpływu na innych*, GWP, Gdańsk 1999.
4. Rzędowscy A. i J., *Mówca doskonały*, Helion, Gliwice 2009.
5. Wasilewski J., *O komunikacji państwa*, <https://www.youtube.com/watch?v=G8mS0wjGgxc>, dostęp: 10.04.2017.

6. Wasilewski J., *Plain language, czyli co to znaczy pisać prostym językiem*, <https://www.youtube.com/watch?v=vVfRPK7ai6s>, dostęp: 10.04.2017.

Moduł 4. Narzędzia konsultacji publicznych

Łączny czas trwania szkolenia: 40 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom podstawowy

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.
6. Część praktyczna powinna być prowadzona w sposób umożliwiający rejestrację obrazu i dźwięku w celu późniejszego omówienia na forum przebiegu ćwiczeń. Do dyspozycji trenera powinna być zatem pozostawiona kamera ze statywem lub inne dobrej jakości urządzenie rejestrujące audio-video (np. dobrej jakości telefon komórkowy).

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Kompetencja procesowa:

Umiejętność skutecznego doboru narzędzi konsultacji do celu i charakteru interwencji publicznej, potrzeb interesariuszy, potrzeb instytucji oraz innych czynników.

Kompetencje osobiste:

Etyczne działanie, samokształcenie, nastawienie na osiągnięcie dobra wspólnego (*public drive*), samodzielność i organizacja pracy, zarządzanie projektami.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Podsumowanie dotychczas pozyskanej wiedzy i doświadczeń oraz omówienie pracy domowej	Metody	Czas
1) Podsumowanie poprzedniego modułu. 2) Omówienie kluczowych wniosków z prac domowych. 3) Prezentacja wybranych prac domowych – dzielenie się wiedzą.	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	1 godz.
Podstawowe narzędzia konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Narzędzia podstawowe w konsultacjach publicznych – omówienie zastosowania na przykładach polskich i zagranicznych. CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.) 1) Prezentacje poszczególnych narzędzi konsultacji publicznych przygotowane przez uczestników. Zawartość prezentacji: <ol style="list-style-type: none"> proces realizacji danego narzędzia w formie graficznej (symbole, ikony, nazwy działań), sytuacji w jakich się sprawdza dane narzędzie, zalety narzędzia, ograniczenia narzędzia. 	Wykład, prezentacja ppt, dyskusja kierowana, prezentacja na forum.	3 godz.
Narzędzia konsultacji publicznych wymagające wiedzy specjalistycznej	Metody	Czas
1) Narzędzia wymagające wiedzy specjalistycznej w konsultacjach publicznych – omówienie zastosowania na przykładach polskich i zagranicznych. CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.) 1) Prezentacje poszczególnych narzędzi konsultacji publicznych przygotowane przez uczestników. Zawartość prezentacji: <ol style="list-style-type: none"> proces realizacji danego narzędzia w formie graficznej (symbole, ikony, nazwy działań), sytuacji w jakich się sprawdza dane narzędzie, zalety narzędzia, ograniczenia narzędzia. 	Wykład, prezentacja ppt, dyskusja kierowana, prezentacja na forum.	3 godz.
Narzędzia konsultacji publicznych wymagające wiedzy eksperckiej	Metody	Czas
1) Narzędzia wymagające wiedzy eksperckiej w konsultacjach publicznych – omówienie zastosowania na przykładach polskich i zagranicznych	Wykład, prezentacja ppt, dyskusja kierowana.	1 godz.

Dzień 2

Zastosowanie narzędzi konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Grupy narzędzi w kontekście rodzajów i specyfiki wyznaczonych celów:	Wykład,	6 godz.



<ul style="list-style-type: none"> a) Rozpoznanie potrzeb różnych grup odbiorców i interesariuszy proponowanego rozwiązania. b) Generowanie nowych pomysłów. c) Poprawienia lub uzupełnienia proponowanego rozwiązania. d) Upewnienie się co do słuszności zaproponowanego rozwiązania. e) Stworzenie „mapy” istniejących wśród uczestników procesu różnorodnych opinii. f) Uzyskanie opinii pogłębionej, przemyślanej i ugruntowanej na informacjach w danej sprawie. g) Uniknięcie powstania lub eskalacji konfliktu. h) Osiągnięcie konsensusu odnośnie proponowanego rozwiązania. i) Ustalenie preferencji odnośnie proponowanych rozwiązań. <p>2) Rodzaje zasobów wymaganych do przeprowadzenia konsultacji publicznych za pomocą rekomendowanych narzędzi podstawowych i specjalistycznych.</p> <p>3) Kryteria doboru i zastosowania narzędzi konsultacji publicznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rodzaj i specyfika wyznaczonych celów konsultacji publicznych. b) Zidentyfikowane wymagania, założenia i ograniczenia. c) Etap prac nad rządowym aktem normatywnym (przed opracowaniem koncepcji – prekonsultacje, w trakcie opracowania koncepcji, po opracowaniu koncepcji, po przygotowaniu projektu). <p>4) Dobre praktyki korzystania z narzędzi konsultacji publicznych</p> <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (4 godz.)</p> <p>1) Przeporządkowywanie narzędzi konsultacji do konkretnych celów konsultacji (rozpoznanie potrzeb, generowanie pomysłów, poprawienie rozwiązania itp.).</p> <p>2) Przeporządkowywanie do poszczególnych narzędzi konsultacji niezbędnych zasobów do realizacji. Dobór narzędzi lub zestawów narzędzi w kontekście:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rodzaju i specyfiki wyznaczonych celów konsultacji publicznych. b) Zidentyfikowanych wymagań, założeń i ograniczeń. c) Etapów prac nad rządowym aktem normatywnym (przed opracowaniem koncepcji – prekonsultacje, w trakcie opracowania koncepcji, po opracowaniu koncepcji, po przygotowaniu projektu). 	<p>prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana (przykłady konkretnych celów przykłady konkretnych zasobów, przykłady konkretnych założeń i ograniczeń), studium przypadku.</p>	
Narzędzia informatyczne w konsultacjach publicznych	Metody	Czas
<p>1) Narzędzia informatyczne możliwe do zastosowania w konsultacjach publicznych (obecnie wykorzystywane oraz nie stosowane dotychczas w polskiej praktyce na gruncie projektów rządowych) w celu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) informowania o konsultacjach, b) zbierania opinii, c) podsumowywania konsultacji publicznych. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.)</p> <p>1) Testowanie przez uczestników dostępnych rozwiązań i narzędzi IT w konsultacjach.</p> <p>2) Wymiana doświadczeń w kontekście wykorzystania, funkcjonalności narzędzi IT.</p>	<p>Wykład, prezentacja ppt, dyskusja kierowana, praktyczne ćwiczenia.</p>	<p>2 godz.</p>

Dzień 3



Planowanie działań dla narzędzi konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Tworzenie planu konsultacji z wykorzystaniem narzędzi konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> produkty i działania, harmonogram, uczestnicy, potrzebne zasoby, analiza czynników ryzyka, inne elementy wynikające z charakteru projektu. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana, prezentacja na forum.	6 godz.
CZĘŚĆ WARSZTATOWA (4 godz.)		
1) Sporządzenie planu konsultacji publicznych z zastosowaniem podstawowych i wymagających wiedzy specjalistycznej narzędzi konsultacji publicznych w oparciu o studia przypadków. Analiza przykładowych harmonogramów konsultacji publicznych – identyfikacja zagrożeń (ryzyk) i planowanie działań ograniczających wpływ lub prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka oraz działań zaradczych w sytuacji zmaterializowania się ryzyka.		
Czynniki wpływające na uzyskiwane efekty zastosowania narzędzi konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Czynniki wpływające na uzyskiwane efekty stosowania narzędzi konsultacji publicznych w procesach konsultacyjnych. 2) Szacowanie i ocena wpływu poszczególnych czynników sukcesu na uzyskiwane efekty.	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	2 godz.
CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.)		
1) Identyfikacja czynników wpływających na uzyskiwane efekty stosowania dla wybranych narzędzi konsultacji publicznych oraz szacowanie wpływu: <ol style="list-style-type: none"> diagram Ishikawy dla identyfikacji czynników, macierz wpływu czynników na oczekiwane efekty konsultacji publicznych. 		

Dzień 4

Trening narzędzi możliwych do zastosowania w konsultacjach publicznych	Metody	Czas
1) Konsultacje pisemne z wykorzystaniem platform internetowych) <ol style="list-style-type: none"> lista poruszanych zagadnień, scenariusz konsultacji, zasady budowania zaufania i otwartości. 2) Konsultacje pisemne wykorzystujące pocztę elektroniczną i tradycyjną oraz kwestionariusze on-line: <ol style="list-style-type: none"> lista poruszanych zagadnień, scenariusz wywiadu, zasady budowania zaufania i otwartości. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	5 godz.

<p>3) Reprezentatywne badania ankietowe i kwestionariuszowe (CATI, CAWI, PAPI):</p> <ol style="list-style-type: none"> lista poruszanych zagadnień, scenariusz badania, zasady budowania zaufania i otwartości. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (4 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> Praktyczne ćwiczenia w zakresie przygotowania oraz zastosowania narzędzi omówionych podczas tej części szkolenia. Analiza i omówienie obserwowanych procesów konsultacji między innymi w zakresie: <ol style="list-style-type: none"> Silne i słabe strony ww. narzędzi. Najczęstsze błędy popełniane w przygotowaniu i realizowaniu procesów konsultacji w oparciu o ww. narzędzia. Badania jakościowe i ilościowe – cele i oczekiwane efekty. Czynniki decydujące o jakości, efektywności i skuteczności uzyskiwania zakładanych efektów konsultacji przy wykorzystywaniu ww. narzędzi. 		
<p>Prowadzenie działań wynikających z zastosowanych narzędzi konsultacji publicznych</p>	<p>Metody</p>	<p>Czas</p>
<ol style="list-style-type: none"> Otwarte spotkania konsultacyjne: <ol style="list-style-type: none"> lista poruszanych zagadnień, scenariusz spotkania, formuła procesu grupowego, zasady budowania zaufania i otwartości. Spotkania konsultacyjne dla uczestników konsultacji pisemnych: <ol style="list-style-type: none"> lista poruszanych zagadnień, scenariusz spotkania, formuła procesu grupowego, zasady budowania zaufania i otwartości. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> Praktyczne ćwiczenia w zakresie przygotowania oraz zastosowania narzędzi omówionych podczas tej części szkolenia. Analiza i omówienie obserwowanych procesów konsultacji między innymi w zakresie: <ol style="list-style-type: none"> Silne i słabe strony ww. narzędzi. Najczęstsze błędy popełniane w przygotowaniu i realizowaniu procesów konsultacji w oparciu o ww. narzędzia. Badania jakościowe – cele i oczekiwane efekty. Czynniki decydujące o jakości, efektywności i skuteczności uzyskiwania zakładanych efektów konsultacji przy wykorzystywaniu ww. narzędzi. 	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe, metody badawcze, Development Center.</p>	<p>3 godz.</p>

Dzień 5

Prowadzenie działań wynikających z zastosowanych narzędzi konsultacji publicznych	Metody	Czas
<p>1) Indywidualny wywiad pogłębiony IDI:</p> <ol style="list-style-type: none"> lista poruszanych zagadnień, scenariusz spotkania, zasady budowania zaufania i otwartości. <p>2) Zogniskowany wywiad grupowy (FGI):</p> <ol style="list-style-type: none"> lista poruszanych zagadnień, scenariusz spotkania, formuła procesu grupowego, zasady budowania zaufania i otwartości. <p>3) Spotkania grup roboczych:</p> <ol style="list-style-type: none"> lista poruszanych zagadnień, materiały dla uczestników, scenariusz spotkania, formuła procesu grupowego, zasady budowania zaufania i otwartości. <p>4) Komórki planujące:</p> <ol style="list-style-type: none"> lista poruszanych zagadnień, materiały dla uczestników, scenariusz spotkania, formuła procesu grupowego, zasady budowania zaufania i otwartości. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (7 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> Praktyczne ćwiczenia w zakresie opracowywania / dostosowywania ankiet badawczych. Praktyczne ćwiczenia w zakresie przygotowania oraz zastosowania narzędzia komórki planujące. Analiza i omówienie obserwowanych procesów konsultacji między innymi w zakresie: <ol style="list-style-type: none"> Silne i słabe strony ww. narzędzi. Najczęstsze błędy popełniane w przygotowaniu i realizowaniu procesów konsultacji w oparciu o ww. narzędzia. Czynniki decydujące o jakości, efektywności i skuteczności uzyskiwania zakładanych efektów konsultacji przy wykorzystywaniu ww. narzędzi. Podsumowanie modułu dotyczącego narzędzi- dyskusja o czynnikach sukcesu, ryzykach zastosowanych metod, obserwacje uczestników. Omówienie pracy domowej: Przygotowanie planu konsultacji publicznych dla dwóch planowanych lub realizowanych procesów legislacyjnych różniących się czasem realizacji oraz zagregowanym poziomem ryzyka w kwestii osiągnięcia oczekiwanej jakości oraz efektów konsultacji. 	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe, metody badawcze, Development Center.</p>	<p>8 godz.</p>

Polecana bibliografia (wybór):

1. Grzeszak J., Sadło K., Stokłuska E., *Konsultacje publiczne w ministerstwach. Raport z przeglądu praktyk konsultacyjnych prowadzonych na szczeblu centralnym*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.
2. Opisy procedur przyjmowania projektów dokumentów rządowych, Rządowe Centrum Legislacji, Warszawa 2014, <http://rcl.gov.pl/opisy/book/opisy-procedur-przyjmowania-projektow>, dostęp: 10.04.2017.
3. *Narzędzia, techniki i metody badań społecznych możliwe do zastosowania w ramach pogłębionych konsultacji publicznych projektów rządowych aktów normatywnych*, Załącznik nr 11 do regulaminu w ramach konkursu PO WER (Działanie 2.16 Usprawnienie procesu stanowienia prawa), https://efs.kprm.gov.pl/sites/default/files/zalacznik_11_narzedzia_techniki_i_metody_badan_spoecznych_mozliwe_do_zastosowania_w_ramach_poglebionych_konsultacji_publicznych_projektow_rzadowych_aktow_no.pdf, dostęp: 10.04.2017.
4. Program „Lepsze regulacje 2015” (Komunikat Ministra Gospodarki z dnia 12 kwietnia 2013 r. o podjęciu przez Radę Ministrów uchwały w sprawie przyjęcia programu rozwoju pod nazwą „Lepsze Regulacje 2015” M.P. z 2013 r. poz. 341).
5. *Rządowy proces legislacyjny – opis procedur*, Rządowe Centrum Legislacji, 2014.
6. *Rządowy proces legislacyjny – wybór przepisów*, Rządowe Centrum Legislacji, 2014, http://rcl.gov.pl/sites/images/RPL_wybor_przepisow.pdf, dostęp: 10.04.2017.
7. Wiaderek G., *Jakość konsultacji publicznych w procesach legislacyjnych. Opracowanie na temat szans i barier w działaniach organizacji pozarządowych i administracji publicznej*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.

Moduł 5. Organizacja konsultacji publicznych

Łączny czas trwania szkolenia: 24 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom podstawowy

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.

6. Część praktyczna powinna być prowadzona w sposób umożliwiający rejestrację obrazu i dźwięku w celu późniejszego omówienia na forum przebiegu ćwiczeń. Do dyspozycji trenera powinna być zatem pozostawiona kamera ze statywem lub inne dobrej jakości urządzenie rejestrujące audio-video (np. dobrej jakości telefon komórkowy).

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Kompetencja procesowa:

Umiejętność określania celów i skutecznej organizacji procesu/ konsultacji, elastycznego dostosowywania się do pojawiających się możliwości i problemów.

Kompetencje osobiste:

Etyczne działanie, samokształcenie, nastawienie na osiągnięcie dobra wspólnego (*public drive*), nastawienie na cele i ludzi, wyznaczanie celów i planowanie zadań, samodzielność i organizacja pracy, współpraca, zarządzanie projektami, gospodarność, samo-świadomość, inicjatywa i proaktywność.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Podsumowanie dotychczas pozyskanej wiedzy i doświadczeń oraz omówienie pracy domowej	Metody	Czas
1) Podsumowanie poprzedniego modułu. 2) Omówienie kluczowych wniosków z prac domowych. 3) Prezentacja wybranych prac domowych – dzielenie się wiedzą.	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	1 godz.
Przedmiot konsultacji	Metody	Czas
1) Określenie przedmiotu konsultacji w ujęciu <ol style="list-style-type: none"> rodzaju, zakresu, znaczenia prowadzonych konsultacji publicznych. 2) Klasyfikowanie problemów, zagadnień, obszarów podlegających konsultacjom (obszar merytoryczny, „trudność”, czas, koszty itp. konsultacji publicznych).	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana.	1 godz.
CZĘŚĆ WARSZTATOWA (0,5 godz.) Klasyfikacja problemów, zagadnień i obszarów podlegających konsultacjom w oparciu o doświadczenia uczestników (obszar merytoryczny, „trudność”, czas, koszty itp. konsultacji publicznych) – (analiza sytuacji i problemów znanych uczestnikom, ich analiza i wspólne ustalenie wniosków).		

Zapewnienie zgodności działań z wytycznymi	Metody	Czas
1) Sposoby zapewnienia zgodności przygotowywanych i prowadzonych konsultacji z zasadami konsultacji publicznych i wytycznymi do przeprowadzenia oceny wpływu konsultacji publicznych w ramach rządowego procesu legislacyjnego na wszystkich etapach rządowego procesu legislacyjnego z wykorzystaniem <ol style="list-style-type: none"> zasad konsultacji i wytycznych, metod ograniczających wystąpienie zidentyfikowanych ryzyk zagrażających przestrzeganiu zasad. 2) Podejmowanie działań zaradczych w sytuacjach: <ol style="list-style-type: none"> wystąpienia zagrożenia przestrzegania zasad i wytycznych, naruszenia zasad konsultacji i wytycznych. CZĘŚĆ WARSZTATOWA (3,5 godz.) <ol style="list-style-type: none"> Zasady i ich stosowanie w codziennej pracy – ćwiczenia praktyczne z zakresu interpretacji zasad i wytycznych. Metody zapobiegania wystąpienia naruszeń zasad i wytycznych. Przewidywanie zagrożenia przestrzegania zasad i wytycznych (określenie listy zagrożeń w zakresie przestrzegania zasad i wytycznych. Wspólne opracowanie skutecznych metod zapobiegania wystąpieniu naruszeń zasad i wytycznych). Optymalna reakcja na naruszenie zasad i wytycznych – symulacja, ocena kompetencji i informacja zwrotna dla osób wykonujących ćwiczenie od pozostałych uczestników (Ćwiczenia indywidualne – symulacja reakcji na łamanie zasad i wytycznych przez uczestników konsultacji. Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej).	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe, metody badawcze.	4 godz.
Planowanie procesu konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Czynniki wpływające na planowanie procesu konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> Poziom społecznej istotności przedmiotu planowanych konsultacji publicznych. Poziom skomplikowania przedmiotu podlegającego konsultacjom publicznym. Troska o możliwie szerokie grono interesariuszy i dostęp do procesu konsultacji osób o specyficznych potrzebach. Pozostałe czynniki. 2) Metody i sposoby włączania właściwych interesariuszy w proces projektowania, organizacji i przeprowadzania konsultacji publicznych w celu zmaksymalizowania jakości pozyskanych informacji – pogłębienie wcześniej pozyskanej wiedzy.	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana.	1,5 godz.

Dzień 2

Planowanie procesu konsultacji publicznych	Metody	Czas
CZĘŚĆ WARSZTATOWA <ol style="list-style-type: none"> Klasyfikacja konsultacji pod kątem społecznej istotności – budowa kryteriów oceny (Budowa listy problemów o zróżnicowanej istotności i trudności 	Studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum,	4 godz.

<p>w realizacji. Uszeregowanie listy od problemów najistotniejszych po najmniej istotne z zastosowaniem metodyki PRINCE2 oraz „zwinnych” metod kierowania (Agile)).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Klasyfikacja konsultacji pod kątem poziomu skomplikowania przedmiotu konsultacji – budowa kryteriów oceny (budowa syntetycznych kryteriów oceny poziomu skomplikowania przedmiotu konsultacji oraz poziomów spełnienia poszczególnych kryteriów). 3) Klasyfikacja konsultacji pod kątem grupy potencjalnie zainteresowanych interesariuszy – budowa kryteriów oceny (budowa syntetycznych kryteriów oceny poziomu skomplikowania przedmiotu konsultacji oraz poziomów spełnienia poszczególnych kryteriów). 4) Metody włączania interesariuszy w planowanie konsultacji (symulacje dotyczące skutecznego proponowania aktywnego udziału w planowaniu procesu konsultacji). 5) Metody przekonywania do udziału w konsultacjach (symulacje dotyczące skutecznego przedstawienia atutów udziału w konsultacjach oraz pokonywania obiekcji). 	<p>dyskusja kierowana, metody warsztatowe, metody badawcze.</p>	
Wykorzystanie dostosowanych do potrzeb konsultacji narzędzi zarządzania projektami	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Budowanie optymalnego planu i harmonogramu konsultacji (przygotowanie przykładowych planów i harmonogramów konsultacji dla zróżnicowanych konsultacji z zastosowaniem metodyki PRINCE2 oraz „zwinnych” metod kierowania (Agile)). 	<p>Studium przypadku, praktyczne ćwiczenia.</p>	<p>3 godz.</p>
Informacja w procesie konsultacji publicznych	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Zarządzanie informacją i komunikacją w procesie konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> a) identyfikacja luk informacyjnych, b) rodzaje komunikatów. 2) Informowanie o konsultacjach publicznych a reakcja w sposób wywołujący pożądaną reakcję: <ol style="list-style-type: none"> a) komunikacja urzędowa – formalna, b) dostosowywanie komunikatów do możliwości odbiorców. 3) Informowanie bieżące i cykliczne z przebiegu konsultacji oraz informowania o zamierzeniach dotyczących konsultacji: <ol style="list-style-type: none"> a) wcześniej planowana komunikacja, b) bieżące informowanie o postępach w pracach, c) informacja o zdarzeniach niestandardowych istotnych dla uczestników konsultacji publicznych. 4) Udzielanie informacji zwrotnej uczestnikom konsultacji (symulacje dotyczące skutecznego przekazywania informacji zwrotnej uczestnikom w formie pisemnej i ustnej). 	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.</p>	<p>1 godz.</p>
CZĘŚĆ WARSZTATOWA (0,5 godz.)		
<ol style="list-style-type: none"> 1) Komunikacja i komunikacja perswazyjna (symulacje komunikacji bezpośredniej w ramach konsultacji publicznych). 2) Zastosowanie modelu PCK w praktyce komunikacji bezpośredniej i pisemnej (symulacje dotyczące skutecznego stosowania modelu: potrzeba, cecha, korzyść). 		

Dzień 3

Informacja w procesie konsultacji publicznych	Metody	Czas
<p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA Zastosowanie modelu SPIN w praktyce komunikacji bezpośredniej i pisemnej (symulacje dotyczące skutecznego stosowania modelu sytuacja, problem, implikacje, korzyści z rozwiązania (<i>Need Payoff</i>)).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Referencyjny model komunikacji w ramach konsultacji publicznych i jego modyfikacja (przygotowanie przykładowych planów komunikacji). 2) Udzielanie informacji zwrotnej uczestnikom konsultacji – symulacja (symulacje dotyczące skutecznego przekazywania informacji zwrotnej uczestnikom mającej na celu wpłynięcie na zmianę zachowań uczestników konsultacji). 	<p>Studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.</p>	4 godz.
Ewaluacja procesu konsultacji publicznych	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Metody ewaluacji konsultacji publicznych w zakresie: <ol style="list-style-type: none"> a) oceny skuteczności podejmowanych działań, b) wnioskowania na przyszłość, c) wdrażania działań doskonalących. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (3 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ocena skuteczności działań prowadzonych w ramach konsultacji publicznych – (analiza skuteczności wybranych procesów konsultacji m.in. pod kątem zastosowanych metod, planu konsultacji, komunikacji z interesariuszami, wpływu konsultacji na projekt legislacyjny) oraz analiza doświadczeń i poglądów uczestników). 2) Opracowanie kryteriów oceny konsultacji (budowa kryteriów oceny efektów i przebiegu konsultacji oraz poziomów spełnienia poszczególnych kryteriów). 3) Możliwość doskonalenia praktyki konsultacji w urzędzie (Potrzeba czy konieczność doskonalenia konsultacji w urzędzie? – dyskusja kierowana dotycząca praktycznych sposobów doskonalenia praktyki konsultacji publicznych). 4) Możliwość wykorzystania konsultacji do doskonalenia działania urzędu (możliwość wykorzystania wniosków i przebiegu konsultacji do wdrażania pozytywnych zmian w urzędzie). 5) Omówienie pracy domowej: Opracowanie dedykowanych potrzebom urzędu referencyjnych modeli organizacji konsultacji publicznych (3 wersje) oraz przygotowanie dedykowanych potrzebom urzędu referencyjnych modeli harmonogramu komunikacji w ramach konsultacji (3 wersje). Rezultat: konkretne, w pełni zgodne z potrzebami urzędu, schematy postępowania w ramach konsultacji publicznych oraz schematy konsultacji umożliwiające szybką operacjonalizację działań konsultacyjnych przy 3 zróżnicowanych poziomach „trudności” konsultacji. 	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.</p>	4 godz.

Polecana bibliografia (wybór):

1. *Siedem zasad konsultacji*, https://mc.gov.pl/files/7_zasad_30-04.pdf, dostęp: 10.04.2017.
2. Wasilewski J., *O komunikacji państwa*, <https://www.youtube.com/watch?v=G8mS0wjGgxc>, dostęp: 10.04.2017.
3. Wasilewski J., *Plain language, czyli co to znaczy pisać prostym językiem*, <https://www.youtube.com/watch?v=vVfRPK7ai6s>, dostęp: 10.04.2017.
4. *Wytyczne do przeprowadzania oceny wpływu i konsultacji publicznych w ramach rządowego procesu legislacyjnego*, <http://rcl.gov.pl/sites/images/WytyczneOW.pdf>, dostęp: 10.04.2017.

Moduł 6. Postawy uczestników konsultacji publicznych

Łączny czas trwania szkolenia: 24 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom podstawowy

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak i uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.
6. Część praktyczna powinna być prowadzona w sposób umożliwiający rejestrację obrazu i dźwięku w celu późniejszego omówienia na forum przebiegu ćwiczeń. Do dyspozycji trenera powinna być zatem pozostawiona kamera ze statywem lub inne dobrej jakości urządzenie rejestrujące audio-video (np. dobrej jakości telefon komórkowy).

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Kompetencja procesowa:

Umiejętność identyfikacji postaw uczestników konsultacji publicznych oraz ukierunkowania działań administracji i interesariuszy na pozytywne rozwiązywanie pojawiających się problemów i osiągnięcie celów konsultacji.

Kompetencje osobiste:

Etyczne działanie, samokształcenie, nastawienie na osiągnięcie dobra wspólnego (*public drive*), nastawienie na cele i ludzi, komunikacja i wpływanie na innych, współpraca, radzenie sobie z trudnymi sytuacjami, zarządzanie projektami, rzetelność, inicjatywa i proaktywność.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Podsumowanie dotychczas pozyskanej wiedzy i doświadczeń oraz omówienie pracy domowej	Metody	Czas
1) Podsumowanie poprzedniego modułu. 2) Omówienie kluczowych wniosków z prac domowych. 3) Prezentacja wybranych prac domowych – dzielenie się wiedzą.	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	1 godz.
Budowanie konstruktywnych i zaangażowanych postaw uczestników konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Przekazywanie informacji uczestnikom konsultacji: <ol style="list-style-type: none"> możliwości doskonalenia wiedzy z zakresu prawa i innych zagadnień związanych z konsultacjami publicznymi, likwidacja barier komunikacyjnych, syntetyczne przekazywanie wiedzy z zakresu prawa i innych zagadnień związanych z konsultacjami publicznymi. 2) Diagnoza opinii, poglądów i postaw uczestników nt. konsultacji publicznych i ich przedmiotu: <ol style="list-style-type: none"> metody diagnozy opinii, zachowania uczestników, wnioskowanie o poglądach, etykietowanie i inne błędy w ocenie. 3) Metody zwiększania zaangażowania uczestników w proces konsultacji 4) Metody modyfikacji opinii i postaw uczestników nt. konsultacji publicznych i ich przedmiotu	Wykład, prezentacja ppt, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	7 godz.
CZĘŚĆ WARSZTATOWA (6 godz.)		
1) Przygotowanie i przeprowadzenie krótkiego szkolenia merytorycznego dla uczestników konsultacji (Ćwiczenia indywidualne – symulacja szkolenia merytorycznego wskazującego ramy merytoryczne konsultacji i odwołującego się do postaw obywatelskich i znaczenia obywateli w procesie tworzenia prawa. Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej). 2) Ocena merytoryczna a ocena emocjonalna – symulacje, ocena		

<p>kompetencji i informacja zwrotna (Ćwiczenia indywidualne – odróżnianie oceny merytorycznej i oceny emocjonalnej. Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej).</p> <p>3) Reakcja na obiekcje uczestników konsultacji – zadawanie pytań i skuteczne radzenie sobie z wątpliwościami (Ćwiczenia indywidualne – reagowanie na obiekcje uczestników. Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej).</p> <p>4) Reakcja na metody erystyczne w dyskusji (Ćwiczenia indywidualne – metody wygrywania sporów. Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej).</p> <p>5) Wpływanie na innych i zwiększanie zaangażowania w proces konsultacji publicznych, kształtowanie postaw obywatelskich (Ćwiczenia indywidualne – metody wpływania na innych. Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej).</p>		
--	--	--

Dzień 2

Zarządzanie konfliktem	Metody	Czas
<p>1) Zarządzanie konfliktem i trudnymi sytuacjami w procesie konsultacji publicznych:</p> <ol style="list-style-type: none"> źródła konfliktu, rodzaje konfliktu, siła i dynamika konfliktu, ograniczanie oporu, zwiększanie różnorodności opinii, wskazywanie wspólnych korzyści. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (3 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> Identyfikacja rodzaju konfliktu (proponycja skutecznych metod radzenia sobie z konfliktem w ramach konsultacji). Identyfikacja potencjalnych konfliktów w ramach konsultacji – proponycja zapobiegania lub łagodzenia konfliktów (Analiza potencjalnych źródeł konfliktu w różnych etapach konsultacji i możliwości zapobiegania konfliktom. Symulacje dotyczące łagodzenia zaistniałych konfliktów). 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	4 godz.
Zachowania uczestników konsultacji	Metody	Czas
<p>1) Negatywne zachowania uczestników konsultacji publicznych.</p> <p>2) Sposoby radzenia sobie z negatywnymi. emocjami uczestników konsultacji publicznych.</p> <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (3 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> Możliwe negatywne zachowania uczestników konsultacji (identyfikacja katalogu negatywnych zachowań uczestników konsultacji i skutków ich wystąpienia). Możliwe i niedopuszczalne reakcje na negatywne zachowania uczestników (identyfikacja katalogu reakcji na negatywne zachowania uczestników konsultacji i skutków ich zastosowania). 	Wykład. prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	4 godz.

<p>3) Podważanie autorytetu urzędników, urzędu, konsultacji i metody reakcji (Symulacja zachowań urzędnika w przypadku próby podważenia jego autorytetu lub autorytetu urzędu w ramach konsultacji publicznych).</p> <p>4) Rola urzędnika jako moderatora i mediatora – symulacje, ocena kompetencji i informacja zwrotna (Ćwiczenia grupowe – metody moderowania dyskusji i mediacji w sytuacji różnicy stanowisk uczestników konsultacji. Ocena kompetencji. Udzielanie informacji zwrotnej).</p>		
---	--	--

Dzień 3

Profesjonalizm w procesie konsultacji publicznych	Metody	Czas
<p>1) Czynniki budujące profesjonalizm.</p> <p>2) Postawy urzędników w procesie konsultacji.</p> <p>3) Przestrzeganie procedur oraz zasad przez pracowników administracji.</p> <p>4) Zachowanie wysokich standardów.</p> <p>5) Kodeks etyczny w konsultacjach.</p> <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (6 godz.)</p> <p>1) Profesjonalny wizerunek pracownika administracji w ramach konsultacji:</p> <ol style="list-style-type: none"> dress code w ramach konsultacji, mowa ciała w ramach konsultacji, komunikacja bezpośrednia i pisemna w ramach konsultacji, savoir vivre w ramach konsultacji, kodeks etyczny jako praktyczne narzędzie kreowania wizerunku urzędnika, urzędu i konsultacji. <p>2) Opracowanie katalogu zasad współpracy z uczestnikami konsultacji w urzędzie.</p> <p>Rezultat: przedstawiony w prostej i czytelnej zarówno dla pracowników administracji, jak i dla uczestników konsultacji dekalog zasad dotyczących wzajemnych oczekiwań pomiędzy uczestnikami konsultacji wraz z syntetycznymi materiałami informacyjnymi dla osób zainteresowanych.</p>	<p>Wykład.</p> <p>prezentacja ppt,</p> <p>studium przypadku,</p> <p>praktyczne ćwiczenia,</p> <p>prezentacja na forum,</p> <p>dyskusja kierowana,</p> <p>metody warsztatowe,</p> <p>metody badawcze.</p>	<p>8 godz.</p>

Polecana bibliografia (wybór):

1. Berkun S., *Wyznania mówcy*, Helion, Gliwice 2010.
2. Caspersen D., *Powiedz to inaczej. 17 zasad rozwiązywania konfliktów*, Czarna Owca, Warszawa 2015.
3. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 2000.
4. Gallo C., *Mów jak TED*, GW Foksal, Warszawa 2016.
5. Grant W., *Zaradzić konfliktom*, BWM, Warszawa 2008.
6. Juchnowicz M. (red.), *Postawy Polaków wobec pracy*, Wolters Kluwer 2009.
7. *Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej*, https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zarządzenie_prm_nr_70.pdf, dostęp: 10.04.2017.

Moduł 7. Analiza i wykorzystanie wiedzy z konsultacji publicznych

Łączny czas trwania szkolenia: 24 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom podstawowy

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak i uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Kompetencja procesowa:

Umiejętność efektywnego systematyzowania wiedzy pozyskanej w procesie konsultacji oraz jej skutecznego wykorzystania.

Kompetencje osobiste:

Etyczne działanie, samokształcenie, nastawienie na osiągnięcie dobra wspólnego (*public drive*), komunikacja i wpływanie na innych.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Podsumowanie dotychczas pozyskanej wiedzy i doświadczeń oraz omówienie pracy domowej	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Podsumowanie poprzedniego modułu. 2) Omówienie kluczowych wniosków z prac domowych. 3) Prezentacja wybranych prac domowych – dzielenie się wiedzą. 	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	1 godz.
Przetwarzanie informacji pozyskanej w ramach konsultacji publicznych	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Systematyzowanie i wstępna analiza informacji. 2) Identyfikacja wspólnych i sprzecznych interesów i propozycji. 3) Formułowanie syntezy informacji. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku,	7 godz.

<p>4) Ocena pozyskanych informacji pod kątem:</p> <ol style="list-style-type: none"> bieżącej użyteczności, długookresowej użyteczności, zgodności z celami interwencji, zgodności z planowanymi kosztami, trwałości efektu. 	<p>praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.</p>	
<p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (5 godz.)</p>		
<ol style="list-style-type: none"> Reguły i narzędzia szybkiego systematyzowania i analizy informacji/uwag zgłoszonych do projektu – (Analiza konkretnych przypadków pozyskania informacji w ramach konsultacji publicznych, ich systematyzowania i szybkiego analizowania). Przygotowywanie i przedstawianie syntetycznych wniosków – (Budowa syntetycznych wniosków i ich prezentacja na forum – lesson learned). Formułowanie kryteriów oceny informacji i ważenie ich znaczenia dla celów konsultacji –kierowana (Budowa syntetycznych kryteriów oceny informacji i ich ważenie pod kątem celów konsultacji). Wartościowanie pozyskanych informacji w procesie konsultacji – model wielokryterialnej oceny informacji – (Budowa modelu wartościowania pozyskanych informacji z uwzględnieniem predefiniowanych (uniwersalnych) kryteriów oceny). 		

Dzień 2

Formułowanie stanowiska do uwag i opinii interesariuszy	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> Zakres formułowanych stanowisk o przekazanych w toku konsultacji uwagach i stanowiskach interesariuszy z uwzględnieniem metody konsultacji: <ol style="list-style-type: none"> formułowanie stanowiska, uzasadnianie i argumentowanie stanowiska. 	<p>Wykład, prezentacja ppt, praktyczne ćwiczenia, metody warsztatowe.</p>	<p>6 godz.</p>
<p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (5 godz.)</p>		
<ol style="list-style-type: none"> Zasady tworzenia i wzory prawidłowej dokumentacji procesu konsultacji, ich wykorzystanie, modyfikowanie i tworzenie nowych standardów – Praktyczne ćwiczenia: <ol style="list-style-type: none"> Analiza przedstawionych wzorów dokumentacji pod kątem możliwości i ograniczenia stosowania uniwersalnych rozwiązań w urzędzie. Wypracowanie wstępnych wersji uniwersalnej dokumentacji na potrzeby urzędu). Przekazywanie interesariuszom informacji o stanowisku do uwag i opinii przedstawionych w toku konsultacji. 		
Wykorzystanie pozyskanych informacji	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> Zasady sporządzania raportu z konsultacji – forma oraz zakres: regulacje prawne, wytyczne. Dobre praktyki w zakresie sporządzania raportów z konsultacji. Wykorzystanie pozyskanych informacji do doskonalenia projektu interwencji. 	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana.</p>	<p>2 godz.</p>

<p>4) Wykorzystanie pozyskanych informacji, które mogą być przydatne w przyszłości:</p> <ol style="list-style-type: none"> selekcja informacji, zarządzanie informacjami (archiwizowanie, kryteria wyszukiwania informacji, udostępnianie). <p>5) Zarządzanie wiedzą w organizacji publicznej – podstawy.</p>		
---	--	--

Dzień 3

Wykorzystanie pozyskanych informacji	Metody	Czas
<p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (4 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> Wzory raportów z konsultacji, ich wykorzystanie <ol style="list-style-type: none"> możliwości i ograniczenia stosowania uniwersalnych rozwiązań, tworzenie nowych standardów oraz przygotowywanie instrukcji na potrzeby urzędu. Możliwości stosowania narzędzi zarządzania wiedzą w urzędzie w obszarze konsultacji publicznych w oparciu o doświadczenia różnych komórek organizacyjnych urzędu: <ol style="list-style-type: none"> Omówienie kluczowych elementów zarządzania wiedzą – identyfikowanie, zbieranie, adaptowanie, organizowanie, wdrażanie, dzielenie, kreowanie – przykład na podstawie O'Dell). Ustalenie i modelowanie możliwości wykorzystania narzędzi zarządzania wiedzą w urzędzie w oparciu o przeprowadzone konsultacje publiczne. 	Prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana.	4 godz.
<p>Ocena wiedzy, umiejętności i kompetencji osobistych i planowanie rozwoju zawodowego</p>	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> Podsumowanie i ocena wszystkich modułów. Opracowanie planu dalszego doskonalenia wiedzy, umiejętności i kompetencji osobistych w obszarze konsultacji publicznych. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2,5 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> Samoocena kompetencji procesowych i osobistych niezbędnych związanych z realizacją procesów konsultacji publicznych – (Ankieta samoopisowa dotycząca refleksji nad obecnym i pożądanym poziomem kompetencji w zakresie konsultacji publicznych). Indywidualny plan rozwoju zawodowego w obszarze konsultacji – opracowywanie IPRZ z uwzględnieniem potrzeb rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji osobistych – (Arkusze IPRZ – zaplanowanie własnego rozwoju w zakresie kompetencji niezbędnych w procesie konsultacji publicznych i dyskusja na temat możliwości wykorzystania wiedzy uczestników w rozwoju innych pracowników urzędu). Omówienie pracy domowej: opracowanie zbioru dostosowanych do potrzeb urzędu wzorów dokumentacji i raportów z konsultacji oraz „mapy” dokumentacji i założeń bazy wiedzy pozyskiwanej w ramach konsultacji publicznych. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana, metody badawcze.	4 godz.

Rezultat: pełna, podstawowa dokumentacja niezbędna dla komunikacji procesu konsultacji publicznych, jego organizacji, komunikacji i rozwiązywania problemów, które mogą wystąpić w ramach prowadzenia procesu. Praca dyplomowa powinna być przygotowana w sposób umożliwiający całościową ocenę rezultatów osiągniętych przez uczestników, a także w sposób, który umożliwi decydomentom ich przyjęcie do wdrożenia w roli wytycznych dla urzędu lub ich łatwą modyfikację i przyjęcie do wdrożenia w wersji zmodyfikowanej.

Polecana bibliografia (wybór):

1. Grzeszak J., Sadło K., Stokłuska E., *Konsultacje publiczne w ministerstwach. Raport z przeglądu praktyk konsultacyjnych prowadzonych na szczeblu centralnym*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.
2. *Guidelines on Stakeholder Consultation*, Komisja Europejska, http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/ug_chap7_en.htm, dostęp: 10.04.2017.
3. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Program UE- Lepsze wyniki dzięki lepszemu stanowienu prawa* (COM (2015) 215 final), http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf, dostęp: 10.04.2017.
4. *OECD Regulatory Policy Outlook 2015*, <http://www.oecd.org/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2015-9789264238770-en.htm>, dostęp: 10.04.2017.
5. *OECD Regulatory Policy Working Papers, 2015 Indicators of Regulatory Policy and Governance*, http://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/WP1_Design-Methodology-Key-Results.pdf, dostęp: 10.04.2017.
6. *Program „Lepsze regulacje 2015”* (Komunikat Ministra Gospodarki z dnia 12 kwietnia 2013 r. o podjęciu przez Radę Ministrów uchwały w sprawie przyjęcia programu rozwoju pod nazwą „Lepsze Regulacje 2015” M.P. z 2013 r. poz. 341).
7. *Regulamin pracy Rady Ministrów* (tekst jednolity, M.P. 2016 poz. 1006 z późn. zm.).
8. *Rządowy proces legislacyjny – opis procedur*, Rządowe Centrum Legislacji 2014, <http://rcl.gov.pl/opisy/book/opisy-procedur-przyjmowania-projektow>, dostęp: 10.04.2017.
9. *Rządowy proces legislacyjny – wybór przepisów*, Rządowe Centrum Legislacji (2014). [w:] http://rcl.gov.pl/sites/images/RPL_wybor_przepisow.pdf, dostęp: 10.04.2017.
10. *Siedem zasad konsultacji*, https://mc.gov.pl/files/7_zasad_30-04.pdf, dostęp: 10.04.2017.
11. *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* (Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) M.P. z 2017 r. poz.260).
12. *Strategia Sprawne Państwo 2020* (Uchwała Nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii „Sprawne Państwo 2020”, M.P z 2013 r. poz. 136).

13. Wiaderek G., *Jakość konsultacji publicznych w procesach legislacyjnych. Opracowanie na temat szans i barier w działaniach organizacji pozarządowych i administracji publicznej*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.
14. *Wytyczne do przeprowadzania oceny wpływu i konsultacji publicznych w ramach rządowego procesu legislacyjnego*, <http://rcl.gov.pl/sites/images/WytyczneOW.pdf>, dostęp: 10.04.2017.

7.2. Ścieżka koordynacyjna

Moduł 1. Zwiększanie skuteczności i efektywności standardowych narzędzi konsultacji publicznych

Łączny czas trwania szkolenia: 16 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom zaawansowany

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.
6. Uczestnikom powinny być udostępnione zmodyfikowane pod kątem prowadzenia konsultacji publicznych, a związane z metodyką *Lean Six Sigma* odpowiednie wersje narzędzi oraz opisy tych narzędzi.
7. Jako materiały dodatkowe, dla zwiększenia skuteczności procesu kształcenia, powinny być udostępnione uczestnikom wersje uniwersalne wykorzystywanych narzędzi związane z metodyką *Lean Six Sigma*.

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Rozwój umiejętności doboru, stosowania i modyfikowania narzędzi konsultacji do celu i charakteru interwencji publicznej, potrzeb interesariuszy, potrzeb instytucji oraz innych czynników w celu zwiększenia ich skuteczności, zasięgu oddziaływania, poprawy efektów prowadzonych działań konsultacyjnych.

Wykorzystanie elementów metodyki Lean Six Sigma nie służy rozwijaniu kompetencji w zakresie znajomości metodyk, a w szczególności w uzyskaniu certyfikatu w danej metodyce.

Intencją modułu jest przedstawienie jedynie wybranych, precyzyjnie dobranych narzędzi skutecznie rozwiązujących problemy w sytuacjach wysoce specyficznych, często niepowtarzalnych i przy ograniczonych możliwościach stosowania w pełni wystandaryzowanych rozwiązań. Do takowych sytuacji należy zaliczyć wiele procesów konsultacji publicznych prowadzonych przez pracowników administracji rządowej w Polsce.

Z tego powodu realizacja tego modułu wymaga w jeszcze większym stopniu (niż pozostałych modułów) przygotowania narzędzi w pełni dedykowanych i dopasowanych do specyfiki konsultacji publicznych.

Celem tego podejścia jest uniknięcie zastosowania oferty szkoleniowej standardowo dostępnej na rynku.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Zebranie i podsumowanie doświadczeń z realizowanych procesów konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Wymiana przemyśleń i doświadczeń z prowadzonych procesów konsultacji z użyciem podstawowych narzędzi konsultacyjnych. 2) Identyfikacja kluczowych czynników wpływających na skuteczność i efektywność prowadzonych procesów konsultacyjnych w kontekście stosowanych podstawowych narzędzi konsultacji publicznych.	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, praca w podgrupach, ćwiczenie indywidualne, praca w podgrupach z wykorzystaniem np. diagramu Ishikawy.	2 godz.
Przegląd rozwiązań i doświadczeń w zakresie wykorzystania podstawowych narzędzi konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Przedstawienie doświadczeń (pozytywnych i negatywnych) krajowych i zagranicznych w zakresie wykorzystania podstawowych narzędzi konsultacji publicznych uwypuklających następujące zagadnienia: <ul style="list-style-type: none"> a) Przykłady procesów konsultacji publicznych i sposoby osiągnięcia skuteczności w ujęciu zaspokojenia potrzeb i wymagań decydentów i interesariuszy. b) Przykłady procesów konsultacji publicznych i sposoby osiągnięcia efektywności w ujęciu zaangażowanych zasobów dla zaspokojenia potrzeb i wymagań decydentów i interesariuszy c) Przegląd dobrych praktyk w zakresie sposobów modyfikacji i udoskonalenia standardowych metod konsultacji publicznych w celu: <ul style="list-style-type: none"> – zwiększenia ich skuteczności, – zasięgu oddziaływania, – poprawy efektów prowadzonych działań konsultacyjnych. 	Wykład, prezentacja ppt, dyskusja kierowana.	3 godz.
Lean Six Sigma w procesie konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Zastosowanie elementów metodyki Lean Six Sigma w administracji publicznej <ul style="list-style-type: none"> a) przykłady zastosowań, 	Wykład, prezentacja ppt, dyskusja kierowana.	3 godz.

<ul style="list-style-type: none"> b) uzyskiwane efekty, korzyści. 2) Komponenty metodyki w kontekście administracji publicznej i prowadzonych procesów konsultacji publicznych: <ul style="list-style-type: none"> a) Metodyka usprawniania DMAIC. b) Mapowanie procesów konsultacji. c) Identyfikacja potrzeb i wymagań klientów procesu (decydentów i interesariuszy). d) Kluczowe miary skuteczności i efektywności procesu konsultacji oraz dokonywanie ich pomiaru. e) Analiza czynników wpływających na skuteczność i efektywność procesu konsultacji publicznych, identyfikacja przyczyn występujących problemów. f) Opracowywanie i wdrażanie rozwiązań, modyfikacji, usprawnień. g) Ocena zmian i usprawnień w ujęciu skuteczności i efektywności realizowanego procesu konsultacji publicznych. h) Szczupłe środowisko oraz marnotrawstwo w procesach konsultacji publicznych. 3) Wymiana doświadczeń w zakresie działań nie dodających wartości dla klienta (decydenta i interesariuszy). 4) Typy marnotrawstwa w ujęciu prowadzenia procesu konsultacji publicznych. 5) Przykłady działań w procesach konsultacji publicznych nie wnoszących wartości dla klientów (decydentów i interesariuszy). 6) Czynniki charakteryzujące szczupłe środowisko w zespole zaangażowanym w proces konsultacji publicznych. 7) Przykłady czynników charakteryzujących szczupłe środowisko w zespole zaangażowanym w proces konsultacji publicznych. 		
---	--	--

Dzień 2

Najlepsze praktyki – udoskonalanie prowadzenia konsultacji publicznych poprzez ograniczanie marnotrawstwa zasobów	Metody	Czas
<p>1) Najlepsze praktyki konsultacji – możliwości doskonalenia procesów konsultacji publicznych poprzez ograniczanie marnotrawstwa zasobów.</p> <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.)</p> <p>1) Rozpoznawanie sytuacji na podstawie opisu, ocena tej sytuacji i opracowanie rozwiązań. Warsztat w oparciu o Studium przypadku z wybranymi narzędziami konsultacji (praca w podgrupach 4-5 osobowych):</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mapowanie (opisywanie procesu konsultacji). b) Sporządzenie listy potrzeb i wymagań decydentów i interesariuszy. c) Analiza działań i przebiegu procesu konsultacji oraz stosowanych rozwiązań np. sposobu realizacji działań informacyjnych, prowadzenia badań, wymiany informacji itp. w ramach narzędzi konsultacji w celu identyfikacji „marnotrawstwa” dla analizowanego studium przypadku. d) Sporządzenie dla analizowanego studium przypadku propozycji rozwiązań w zakresie ograniczenia marnotrawstwa poprzez, między innymi upraszczanie procesu, ograniczanie zbędnych działań lub 	<p>Studium przypadku, dyskusja kierowana, praca grupowa.</p>	<p>2 godz.</p>

wprowadzania działań zwiększających skuteczność oraz efektywność procesu. e) Podsumowanie uzyskanych wniosków.		
Najlepsze praktyki – doskonalenie prowadzenia konsultacji publicznych z zachowaniem ustalonych rygorystycznych ram czasowych	Metody	Czas
1) Najlepsze praktyki konsultacji – doskonalenie prowadzenia konsultacji publicznych z zachowaniem ustalonych ram czasowych. CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.) 1) Rozpoznawanie sytuacji na podstawie opisu, ocena tej sytuacji i opracowanie rozwiązań. a) Sporządzenie listy potrzeb i wymagań decydentów i interesariuszy. b) Sporządzenie planu procesu konsultacji z wybranymi narzędziami. c) Analiza planu procesu konsultacji oraz czasu trwania poszczególnych działań. d) Sporządzenie diagramu następstw dla produktów i działań. e) Określenie wariantów ścieżek krytycznych dla procesu konsultacji. f) Oszacowanie tolerancji czasowych dla procesu konsultacji. g) Sporządzenie dla analizowanego studium przypadku propozycji rozwiązań w zakresie, między innymi ograniczenia czasu trwania działań lub wprowadzania działań o mniejszej czasochłonności przy zachowaniu skuteczności oraz efektywności procesu konsultacji publicznych. h) Podsumowanie uzyskanych wniosków.	Studium przypadku, dyskusja kierowana, praca grupowa.	2 godz.
Najlepsze praktyki – poprawa uzyskiwanych efektów konsultacji	Metody	Czas
1) Najlepsze praktyki konsultacji – możliwość poprawy efektów konsultacji i uzyskiwania dodatkowych efektów konsultacji. CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.) 1) Rozpoznawanie sytuacji na podstawie opisu, ocena tej sytuacji i opracowanie rozwiązań. a) Sporządzenie listy potrzeb i wymagań decydentów i interesariuszy. b) Sporządzenie planu procesu konsultacji z wybranymi narzędziami. c) Analiza czynników wpływających na uzyskiwane efekty konsultacji (drzewo CTQ). d) Sporządzenie propozycji rozwiązań w zakresie, między innymi uzyskania informacji przydatnych w innych procesach legislacyjnych, pozyskania zaangażowania nowych grup istotnych interesariuszy. e) Podsumowanie uzyskanych wniosków.	Studium przypadku, praca grupowa, dyskusja kierowana, studium przypadku.	2 godz.
Podsumowanie – najlepsze praktyki poprzez niestandardowe użycie oraz modyfikacje narzędzi konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Podsumowanie zajęć a) Narzędzia konsultacji publicznych, ich wady i zalety b) Rozwiązania ograniczające wady narzędzi konsultacji publicznych poprzez: – elastyczne dostosowywanie i modyfikowanie narzędzi.	Wykład wprowadzający, prezentacja ppt, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	2 godz.

<p>– wykorzystanie niestandardowych możliwości narzędzi.</p> <p>c) Rozwiązania skoncentrowane na wykorzystywaniu i wzmacnianiu silnych stron narzędzi konsultacji publicznych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – elastyczne dostosowywanie i modyfikację narzędzi, – wykorzystanie niestandardowych możliwości narzędzi. <p>2) Omówienie pracy domowej: Opracowanie propozycji modyfikacji prowadzonych procesów konsultacji publicznych oraz stosowanych narzędzi. Proponowana minimalna zawartość opracowania:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Sporządzenie planu procesu konsultacji z wybranymi narzędziami. b) Sporządzenie listy potrzeb i wymagań decydentów i interesariuszy. c) Analiza planu procesu konsultacji oraz czasu trwania poszczególnych działań. d) Sporządzenie diagramu następstw dla produktów i działań dla opisywanego procesu konsultacji. e) Określenie wariantów ścieżek krytycznych dla procesu konsultacji. f) Oszacowanie tolerancji czasowych dla opisywanego procesu konsultacji. g) Mapowanie (opisywanie procesu konsultacji). h) Analiza działań i przebiegu procesu oraz stosowanych rozwiązań w ramach narzędzi konsultacji w celu identyfikacji „marnotrawstwa”. i) Sporządzenie propozycji rozwiązań dla opisywanego procesu konsultacji. <p>Forma: prezentacja ppt przygotowana wg przekazanego schematu i przekazana wykładowcom przed rozpoczęciem kolejnego modułu drogą elektroniczną.</p> <p>Uwaga dodatkowa: należy zachęcać uczestników do włączania się w proces realizacji pracy domowej (np. w roli doradców, źródła wiedzy, uczestnika procesu oceny itp.) przełożonych i osób decyzyjnych zdolnych do podjęcia decyzji o ewentualnym wykorzystaniu propozycji zawartych w pracy domowej.</p> <p>Minimalny czas realizacji: 2 tygodnie</p>		
---	--	--

Polecana bibliografia (wybór):

1. Locher D., *LEAN w biurze i usługach*, MT Biznes, Warszawa 2012.
2. Ecks G., *Revolucja SIX SIGMA*, MT Biznes, Warszawa 2010.
3. Grzeszak J., Sadło K., Stokłuska E., *Konsultacje publiczne w ministerstwach. Raport z przeglądu praktyk konsultacyjnych prowadzonych na szczeblu centralnym*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.
4. *Narzędzia, techniki i metody badań społecznych możliwe do zastosowania w ramach pogłębionych konsultacji publicznych projektów rządowych aktów normatywnych*, Załącznik nr 11 do regulaminu w ramach konkursu PO WER (Działanie 2.16 Usprawnienie procesu stanowienia prawa), https://efs.kprm.gov.pl/sites/default/files/zalacznik_11_narzedzia_tekniki_i_metody_badan_spolecznych_mozliwe_do_zastosowania_w_ramach_poglebionych_konsultacji_publicznych_projektow_rzadowych_aktow_no.pdf, dostęp: 10.04.2017.

5. Program „Lepsze regulacje 2015” (Komunikat Ministra Gospodarki z dnia 12 kwietnia 2013 r. o podjęciu przez Radę Ministrów uchwały w sprawie przyjęcia programu rozwoju pod nazwą „Lepsze Regulacje 2015” M.P. z 2013 r. poz. 341).
6. *Rządowy proces legislacyjny – opis procedur*, Rządowe Centrum Legislacji 2014, <http://rcl.gov.pl/opisy/book/opisy-procedur-przyjmowania-projektow>, dostęp: 10.04.2017.
7. *Rządowy proces legislacyjny – wybór przepisów*, Rządowe Centrum Legislacji 2014, http://rcl.gov.pl/sites/images/RPL_wybor_przepisow.pdf, dostęp: 10.04.2017.

Moduł 2. Trening zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych

Łączny czas trwania szkolenia: 16 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom zaawansowany

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych

Uczestnikom przekazane zostaną, na co najmniej 2 tygodnie przed zajęciami lub na zakończenie poprzedniego modułu szkolenia, materiały zawierające studia przypadków w celu zapoznania się z nimi oraz przygotowania wymaganych informacji na zajęcia.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Wzmocnienie gotowości do wykorzystania zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych i rozwój umiejętności koordynacji i realizacji działań wynikających ze specyfiki tych narzędzi.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Zebrań i podsumowanie doświadczeń z realizowanych projektów konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Omówienie kluczowych wniosków z prac domowych. 2) Refleksje i doświadczenia uczestników w wykorzystaniu zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych.	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	1 godz.
Wprowadzenie	Metody	Czas
1) Narzędzia zaawansowane w konsultacjach publicznych – omówienie zastosowania na przykładach polskich i zagranicznych: <ol style="list-style-type: none"> sondaż deliberatywny™, sąd obywatelski, panel deliberacyjny, stała konferencja, 21st Century Town Meeting, panel obywatelski, warsztaty przyszłościowe. 2) Przedstawienie zaawansowanych narzędzi obejmujące co najmniej następujące zagadnienia: <ol style="list-style-type: none"> Proces realizacji danego narzędzia w formie graficznej (symbole, ikony, nazwy działań). Sytuacje w jakich się sprawdza dane narzędzie. Zalety narzędzia. Ograniczenia narzędzia. Szacunkowe koszty realizacji. Harmonogram zawierający etapy zarządcze i kamienie milowe. Zespół zarządzania oraz zespół realizacji w podziale na role. Główne ryzyka. 	Wykład, prezentacja ppt, dyskusja kierowana.	4 godz.
Prowadzenie wybranych działań (symulacji) w ramach zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Panel deliberacyjny <ol style="list-style-type: none"> Przypomnienie najważniejszych elementów metody. Przegląd niezbędnych działań w ramach metody. Cele i zasady prowadzenia spotkań w ramach panelu deliberacyjnego. CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.) <ol style="list-style-type: none"> Przygotowanie i poprowadzenie dwóch spotkań w wybranej problemowej kwestii opisanej w studium przypadku, a związanej z realizacją procesu konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> Spotkanie 1 – wprowadzenie w temat konsultacji i ustalenie listy zagadnień do przedyskutowania. Spotkanie 2 – dyskusja, wysłuchania ekspertów, decydentów i przedstawienie argumentów za przyjęciem różnych rozwiązań. Moderatorem spotkań jest trener, a uczestnicy mają przydzielone role oraz zostaną im przekazane materiały związane z daną rolą. Podsumowanie i wymiana wniosków oraz doświadczeń z ćwiczenia. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana.	3 godz.

Dzień 2

Prowadzenie wybranych działań (symulacji) w ramach zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych	Metody	Czas
<p>1) Sąd obywatelski:</p> <ol style="list-style-type: none"> przypomnienie najważniejszych elementów metody, przegląd niezbędnych działań w ramach metody, cele i zasady prowadzenia spotkań w ramach sądu obywatelskiego. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (3 godz.)</p> <p>1) Przygotowanie i poprowadzenie trzech spotkań w wybranej problemowej kwestii opisanej w studium przypadku, a związanej z konsultacjami publicznymi.:</p> <ol style="list-style-type: none"> Spotkanie 1 – wprowadzenie w proces i zasady pracy oraz w temat konsultacji. Spotkanie 2 – dostarczenie kompletnej i obiektywnej wiedzy w ramach wysłuchania zaproszonych ekspertów. Spotkanie 3 – deliberacja, ścieranie się poglądów w celu wypracowania wspólnego stanowiska i wydania werdyktu – rekomendacji zawierających elementy konsensusu oraz rozbieżności zdań. <p>2) Moderatorem spotkań jest trener, a uczestnicy mają przydzielone role oraz przekazane materiały.</p> <p>3) Podsumowanie i wymiana wniosków oraz doświadczeń z ćwiczenia.</p>	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	4 godz.
Prowadzenie wybranych działań (symulacji) w ramach zaawansowanych narzędzi konsultacji publicznych	Metody	Czas
<p>1) Sondaż deliberatywny/warsztaty przyszłościowe:</p> <ol style="list-style-type: none"> przypomnienie najważniejszych elementów metody, przegląd niezbędnych działań w ramach metody, cele i zasady prowadzenia działań w ramach sondażu deliberatywnego. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.)</p> <p>1) Symulacja działań w ramach metody:</p> <ol style="list-style-type: none"> Opracowanie materiałów prezentujących możliwie bezstronne dostępne rozwiązania. Przygotowanie – sondaż dotyczący opracowanych scenariuszy rozwiązań. Spotkanie 1 – debata publiczna, deliberacja, ścieranie się poglądów. wysłuchania zaproszonych ekspertów i decydentów w formule zadawania pytań i udzielania odpowiedzi. Spotkanie 2 – tajne głosowanie. Moderatorem spotkań jest trener, a uczestnicy mają przydzielone role oraz przekazane materiały. <p>2) Podsumowanie i wymiana wniosków oraz doświadczeń z ćwiczenia.</p>	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	3 godz.
Podsumowanie	Metody	Czas



<p>1) Omówienie pracy domowej. Przypomnienie istotnych dla realizacji pracy domowej następujących zagadnień związanych z zarządzaniem procesem konsultacji: Opis propozycji wykorzystania zaawansowanego narzędzia w aktualnie realizowanych lub planowanych procesach legislacyjnych poprzez sporządzenie:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sporządzenie planu procesu konsultacji z wybranym przez uczestnika zaawansowanym narzędziem konsultacji. Sporządzenie listy potrzeb i wymagań decydentów i interesariuszy. Analiza planu procesu konsultacji oraz czasu trwania poszczególnych działań. Ustalenie kolejności realizacji produktów i działań w ramach procesu konsultacji. Określenie wariantów czasu realizacji (pesymistyczny, optymalny, optymistyczny) procesu konsultacji. Oszacowanie tolerancji czasowych i kosztowych. Sporządzenie harmonogramu. Sporządzenie struktury zarządzania i realizacji projektu. <p>Forma: prezentacja ppt przygotowana wg przekazanego schematu i przekazana wykładowcom przed rozpoczęciem kolejnego modułu drogą elektroniczną.</p> <p>Uwaga dodatkowa: należy zachęcać uczestników do włączania się w proces realizacji pracy domowej (np. w roli doradców, źródła wiedzy, uczestnika procesu oceny itp.) przełożonych i osób decyzyjnych zdolnych do podjęcia decyzji o ewentualnym wykorzystaniu propozycji zawartych w pracy domowej.</p> <p>Minimalny czas realizacji: 2 tygodnie</p>	<p>Wykład, prezentacja ppt, praktyczne ćwiczenia, metody warsztatowe.</p>	<p>1 godz.</p>
--	---	----------------

Polecana bibliografia (wybór):

- Grzeszak J., Sadło K., Stokłuska E., *Konsultacje publiczne w ministerstwach. Raport z przeglądu praktyk konsultacyjnych prowadzonych na szczeblu centralnym*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, Warszawa 2015.
- Narzędzia, techniki i metody badań społecznych możliwe do zastosowania w ramach pogłębionych konsultacji publicznych projektów rządowych aktów normatywnych*, Załącznik nr 11 do regulaminu w ramach konkursu PO WER (Działanie 2.16 Usprawnienie procesu stanowienia prawa), https://efs.kprm.gov.pl/sites/default/files/zalacznik_11_narzedzia_techniki_i_metody_badan_spoecznych_mozliwe_do_zastosowania_w_ramach_poglebionych_konsultacji_publicznych_projektow_rzadowych_aktow_no.pdf, dostęp: 10.04.2017.



Moduł 3. Pogłębiona analiza prawa i rozwiązania międzynarodowe

- Specjalistyczne szkolenie z zakresu rządowego procesu legislacyjnego i roli konsultacji publicznych.
- Pogłębiona analiza przepisów prawa z zakresu konsultacji publicznych.
- Pogłębiona analiza systemów konsultacji publicznych w innych krajach.

Łączny czas trwania szkolenia: 16 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom zaawansowany

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Rozwój umiejętności o doboru, stosowania i modyfikowania narzędzi konsultacji w oparciu o doświadczenia i praktyki międzynarodowe.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Zebrań i podsumowanie doświadczeń z realizowanych projektów konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Omówienie kluczowych wniosków z prac domowych	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana.	1 godz.
Międzynarodowe wytyczne w stanowieniu prawa	Metody	Czas
1) Międzynarodowe wytyczne w zakresie oceny wpływu i lepszych regulacji – przegląd.	Wykład, prezentacja ppt, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.	3 godz.
2) Zmiany metod kształtowania regulacji i zwiększająca się rola obywateli w tym procesie.		
3) Jakość regulacji wg OECD i Komisji Europejskiej.		



4) Praktyki stosowane w Polsce na tle doświadczeń międzynarodowych.

CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1,5 godz.)

- 1) Możliwości, potrzeby i ograniczenia doskonalenia stanowienia prawa w Polsce:
 - a) Sporządzenie przez uczestników listy potrzeb w zakresie doskonalenia stanowienia prawa w Polsce.
 - b) Dobranie do listy potrzeb w zakresie stanowienia prawa w Polsce rozwiązań międzynarodowych potencjalnie zwiększających jakość stanowienia prawa.
 - c) Przeanalizowanie powyższych propozycji w ujęciu możliwości i ograniczeń wpływających na możliwości zastosowania proponowanych rozwiązań.

Kluczowe zasady i minimalne standardy światowe w konsultacjach publicznych	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Kluczowe zasady konsultacji wg KE: <ol style="list-style-type: none"> a) partycypacja (<i>Participation</i>), b) otwartość i odpowiedzialność (<i>Openness and Accountability</i>), c) efektywność (<i>Effectiveness</i>), d) konsekwencja (<i>Coherence</i>)⁵. 2) Minimalne standardy w konsultacjach publicznych wg OECD: <ol style="list-style-type: none"> a) jasna treść i transparentny proces konsultacji (<i>Clarity</i>), b) konsultacje z odpowiednio dobranymi grupami (<i>Targeting</i>), c) publikowanie z użyciem odpowiednich kanałów (<i>Publication</i>), d) jasne ramy czasowe dla konsultacji (<i>Consultation period</i>), e) potwierdzenie i informacja zwrotna (<i>Feedback</i>)⁶, f) definicja minimalnych standardów, g) obszary minimalnych standardów, h) poziom spełnienia poszczególnych standardów. 	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, dyskusja kierowana, metody warsztatowe.</p>	<p>4 godz.</p>
<h4>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.)</h4> <ol style="list-style-type: none"> 1) Przegląd i analiza zasad i standardów konsultacji w Polsce pod kątem zgodności i stosowania międzynarodowych zasad i standardów – Krytyczny przegląd obecnego poziomu rozwoju praktyk konsultacji publicznych w świetle praktyk międzynarodowych, zasad i standardów. 2) Doskonalenie procesu konsultacji publicznych – omówienie słabych i mocnych stron (w formie dyskusji kierowanej moderowanej przez wykładowcę) procesu konsultacji publicznych, identyfikacja i omówienie obszarów wykazujących potencjał dalszego udoskonalania w świetle doświadczeń międzynarodowych – Najistotniejsze obszary modernizacji praktyk konsultacji publicznych – wykorzystanie doświadczeń międzynarodowych w doskonaleniu polskiej praktyki konsultacji publicznych. 		

⁵ Guidelines on Stakeholder Consultation, http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/ug_chap7_en.htm, dostęp: 10.04.2017.

⁶ Guidelines on Stakeholder Consultation, http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/ug_chap7_en.htm, dostęp: 10.04.2017.



Dzień 2

Obowiązki w zakresie prowadzenia konsultacji lub opiniowania	Metody	Czas
1) Pogłębiona analiza przepisów prawa w zakresie ustaw i rozporządzeń nakładających obowiązki w zakresie konsultacji lub opiniowania.	Wykład, prezentacja.	1 godz.
Pogłębiona analiza systemów konsultacji publicznych w innych krajach	Metody	Czas
1) Wybrane dobre praktyki w zakresie planowania i prowadzenia konsultacji publicznych 2) Dobre praktyki w zakresie włączania interesariuszy w ramach konsultacji publicznych. 3) Dobre praktyki – zakres konsultacji publicznych. 4) Dobre praktyki, a obowiązujące prawo – dobre praktyki a stosowania prawa.	Wykład, prezentacja ppt, dyskusja kierowana.	2 godz.
Promowanie postaw i zachowań zgodnych z kulturą oraz standardami konsultacji publicznych w urzędzie	Metody	Czas
1) Standardy i praktyki międzynarodowe w zakresie zapewnienia zgodności przygotowywanych i prowadzonych konsultacji z zasadami konsultacji publicznych i wytycznymi do przeprowadzenia oceny wpływu konsultacji publicznych w ramach rządowego procesu legislacyjnego z wykorzystaniem: <ol style="list-style-type: none"> stosowanych zasad konsultacji i wytycznych, zidentyfikowanych ryzyk zagrażających przestrzeganiu zasad. 2) Standardy i praktyki międzynarodowe w zakresie podejmowania działań prewencyjnych i zaradczych w sytuacjach: <ol style="list-style-type: none"> wystąpienia sytuacji zagrożenia przestrzegania zasad i wytycznych, złamania zasad konsultacji i wytycznych. 3) Standardy i praktyki międzynarodowe w zakresie podejmowania działań wzmacniających i promujących pożądane postawy i zachowania w sytuacjach: <ol style="list-style-type: none"> postępowania urzędników zgodnego z zasadami i wytycznymi, czynnego i natychmiastowego reagowania na złamanie zasad konsultacji i wytycznych przez urzędników. 	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, prezentacja ppt, studium przypadku, development center.	4 godz.
CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.)		
1) Dostosowanie do polskich uwarunkowań standardów międzynarodowych promowania postaw i zachowań zgodnych z kulturą oraz standardami konsultacji publicznych. 2) Tworzenie i doskonalenie wewnętrznych standardów i wytycznych w zakresie odpowiednich działań przy realizacji konsultacji publicznych. 3) Monitorowanie przestrzegania standardów działań przy realizacji konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> Optymalna reakcja na łamanie zasad i wytycznych. Optymalna reakcja promująca stosowanie zasad i wytycznych. 		

Podsumowanie	Metody	Czas
<p>1) Omówienie pracy domowej: opracowanie propozycji modyfikacji prowadzonych procesów konsultacji publicznych na bazie doświadczeń międzynarodowych.</p> <p>Proponowana minimalna zawartość opracowania:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sporządzenie rekomendacji w zakresie planowania i prowadzenia konsultacji publicznych, z uwzględnieniem narzędzi konsultacji i komunikacji w oparciu o doświadczenia międzynarodowe. Przygotowanie listy argumentów na rzecz wdrożenia proponowanych rozwiązań zgodnie z modelem SPIN (sytuacja, problem, implikacje, korzyści z rozwiązania (Need payoff)). <p>Forma: prezentacja ppt przygotowana wg przekazanego schematu i przekazana wykładowcom przed rozpoczęciem kolejnego modułu drogą elektroniczną.</p> <p>Uwaga dodatkowa: należy zachęcać uczestników do włączania się w proces realizacji pracy domowej (np. w roli doradców, źródła wiedzy, uczestnika procesu oceny itp.) przełożonych i osób decyzyjnych zdolnych do podjęcia decyzji o ewentualnym wykorzystaniu propozycji zawartych w pracy domowej.</p> <p>Minimalny czas realizacji: 2 tygodnie</p>	<p>Wykład, prezentacja ppt, praktyczne ćwiczenia, metody warsztatowe.</p>	<p>1 godz.</p>

Polecana bibliografia (wybór):

- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *Program UE- Lepsze wyniki dzięki lepszemu stanowiению prawa* (COM (2015) 215 final), http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf, dostęp: 10.04.2017.
- Guidelines on Stakeholder Consultation*, Komisja Europejska, http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/ug_chap7_en.htm, dostęp: 10.04.2017.
- OECD Regulatory Policy Working Papers, 2015 Indicators of Regulatory Policy and Governance*, http://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/WP1_Design-Methodology-Key-Results.pdf, dostęp: 10.04.2017.
- OECD Regulatory Policy Outlook 2015*, <http://www.oecd.org/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2015-9789264238770-en.htm>, dostęp: 10.04.2017.
- OECD best practice principles on stakeholder engagement in regulatory policy*, <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/public-consultation-best-practice-principles-on-stakeholder-engagement.htm>, dostęp: 10.04.2017.

Moduł 4. Trening kompetencji zarządzania procesem konsultacji oraz zarządzania zespołem projektowym

Łączny czas trwania szkolenia: 16 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom zaawansowany

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników tj. zarówno poszczególnych osób, jak uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.
6. Uczestnikom powinny być udostępnione, zmodyfikowane pod kątem prowadzenia konsultacji publicznych, a związane z metodyką zarządzania projektami PRINCE2 oraz Agile, odpowiednie wersje narzędzi oraz opisy tych narzędzi.
7. Jako materiały dodatkowe, dla zwiększenia skuteczności procesu kształcenia, powinny być udostępnione uczestnikom wersje uniwersalne wykorzystywanych narzędzi związane z metodykami PRINCE2 oraz *Agile*.

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z minipodręcznikiem do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Pozyskanie i utrwalenie umiejętności zapewnienia sprawności organizacyjnej zespołu projektowego i skuteczności zarządzania pojedynczym projektem konsultacji publicznych w oparciu o metodykę PRINCE2 oraz przeprowadzanie badań i działań związanych ze stosowanymi narzędziami konsultacji w formie zwinnych projektów wykonawczych realizowanych przez zaangażowany zespół projektowy.

Wykorzystanie elementów metodyk zarządzania projektami PRINCE2 oraz Agile nie służy rozwijaniu kompetencji w zakresie znajomości metodyk, a w szczególności w uzyskaniu certyfikatu w danej metodyce.

Intencją modułu jest przedstawienie jedynie wybranych, precyzyjnie dobranych narzędzi skutecznie rozwiązujących problemy w sytuacjach wysoce specyficznych, często niepowtarzalnych i przy ograniczonych możliwościach stosowania w pełni wystandaryzowanych rozwiązań. Do takowych sytuacji należy zaliczyć wiele procesów konsultacji publicznych prowadzonych przez pracowników administracji rządowej w Polsce.

Z tego powodu realizacja tego modułu wymaga w jeszcze większym stopniu (niż pozostałych modułów) przygotowania narzędzi w pełni dedykowanych i dopasowanych do specyfiki konsultacji publicznych.

Celem tego podejścia jest uniknięcie zastosowania oferty szkoleniowej standardowo dostępnej na rynku.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Wprowadzenie do zarządzania projektami	Metody	Czas
1) Definicja oraz cechy charakterystyczne projektu. Przykłady projektów realizowanych w urzędach: <ol style="list-style-type: none"> realizacja projektów w formie kaskadowej, realizacja projektów w formie zwinnej. 2) Najczęstsze przyczyny niepowodzeń projektów konsultacji publicznych. 3) Różnice pomiędzy programem, projektem i zwinnym wytwarzaniem produktów – wprowadzenie do bazy pojęciowej w oparciu przykłady projektów konsultacji publicznych.	Wykład, prezentacja ppt.	1 godz.
Wprowadzenie do metodyk zarządzania projektami możliwymi do wykorzystania w projektach konsultacji publicznych	Metody	Czas
1) Cel i korzyści wynikające ze standaryzowania zarządzania projektami w instytucjach. 2) Metodyki zarządzania projektami wprowadzenie do metodyk kaskadowych i zwinnych w kontekście projektów konsultacji publicznych. 3) Prynypia rekomendowanych metodyk w kontekście projektów konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> metodyka kaskadowa PRINCE2, metodyka zwinna. CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.) 1) Ćwiczenie w formie Studium przypadku – projekt konsultacji publicznych zarządzany kaskadowo. Produkty projektu jednoznacznie możliwe do opisanie wraz z kryteriami jakości, tolerancjami. Uczestnicy wytwarzają produkty, których odbiór realizowany jest w formie narady przeglądu jakości (wg PRINCE2). 2) Ćwiczenie w formie Studium przypadku – projekt zarządzany metodą zwinną. Oczekiwania odbiorcy (użytkownika – interesariusza i zlecającego – decydenta) są sporządzone w formie wymagań – funkcjonalności. Uczestnicy wytwarzają produkty, których odbiór realizowany jest w formie przyrostowej i ze spełnieniem wymagań, zgodnie z ich priorytetami (MoSCoW) tzw. wydań mających na celu potwierdzenie, doprecyzowanie przez obie strony – wykonawcę – urzędnika, zespół urzędników lub zewnętrznego dostawcę i zlecającego – decydenta rozumienia oczekiwań. Przeglądy jakości realizowane są w formie tzw. testowania oraz roboczej narady. 3) Podsumowanie – zastosowania obu metodyk zarządzania projektami, różnice w realizacji, czynniki decydujące o skuteczności i efektywności każdej z metodyk.	Wykład, prezentacja ppt, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, studium przypadku.	3 godz.

Organizacja konsultacji publicznych w formie projektu kaskadowego wg metodyki PRINCE2	Metody	Czas
1) Zespół zarządzania i realizacji projektu konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> role w projekcie konsultacji publicznych, poziomy zarządzania projektem konsultacji publicznych. 2) Standardy zarządzania projektem konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> strategia zarządzania komunikacją, strategia zarządzania jakością, strategia zarządzania konfiguracją, strategia zarządzania ryzykiem. CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.) <ol style="list-style-type: none"> Rozwiązania (przykłady z praktyki w urzędach) dla poszczególnych strategii. Rozmieszczenie poszczególnych ról związanych z zespołem zarządzania projektem związanych z trzema poziomami zarządzania oraz odrzucenie ról niewchodzących w skład zespołu zarządzania. 	Wykład. prezentacja ppt, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana, prezentacja na forum.	2 godz.
Etapy inicjowania i realizacji procesu konsultacji publicznych w formie projektu wg PRINCE2	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> Cykl zarządzania w projekcie konsultacji publicznych. Uzasadnienie projektu (uzasadnienie biznesowe) – definicja oraz wymiana doświadczeń uczestników w tworzeniu tego typu produktów zarządzanych. Planowanie projektu – składowe planu oraz wymiana doświadczeń uczestników w tworzeniu tego typu produktów zarządzanych: <ol style="list-style-type: none"> struktura podziału produktów, opisy produktów, diagram następstw, szacowanie produktów i działań. harmonogram projektu. Etapy zarządcze projektu i mechanizmy sterowania etapami zarządczymi projektu oraz wymiana doświadczeń uczestników w tworzeniu tego typu mechanizmów sterowania projektem konsultacyjnym: <ol style="list-style-type: none"> sterowanie etapem; sterowanie zagadnieniami: <ul style="list-style-type: none"> – odstępstwo, – ustępstwo, – problem/obawa; sytuacje nadzwyczajne. CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.) <ol style="list-style-type: none"> Sporządzenie w oparciu o Studium przypadku (lub w oparciu o propozycje uczestników) dla projektu konsultacji publicznych: <ul style="list-style-type: none"> – struktury podziału produktów, – listy ryzyk, – podziału na etapy zarządcze, – planu projektu. Podsumowanie – zastosowania metodyki zarządzania projektami PINCE2 w projektach obejmujących konsultacje publiczne. 	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana.	2 godz.

Dzień 2

Realizacja działań w ramach zwinnego zarządzania wytwarzania produktów konsultacji publicznych	Metody	Czas
<p>1) Organizacja działań w ramach zwinnego zarządzania projektem oraz wymiana doświadczeń uczestników w planowaniu i realizacji projektów konsultacji publicznych zwinną metodyką:</p> <ol style="list-style-type: none"> wytwarzanie przyrostowe, wytwarzanie iteracyjne, zarządzanie wymaganiami, zarządzanie wydaniem. <p>2) Zarządzanie zespołem projektowym oraz wymiana doświadczeń uczestników w tym zakresie:</p> <ol style="list-style-type: none"> spotkanie planujące, sprint – ścieżka realizacji produktu, „codzienny” przegląd realizacji iteracji przegląd sprintu, retrospektywne spotkanie sprintu. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.)</p> <p>1) Sporządzenie listy wymagań i nadanie im priorytetów (MoSCoW) w ramach:</p> <ul style="list-style-type: none"> – projektu realizacji konsultacji publicznych wybranym narzędziem, – poszczególnych iteracji zakończonych wydaniem. <p>2) Planowanie sprintu i iteracji w ramach projektu konsultacji publicznych realizowanym wybranym narzędziem konsultacyjnym.</p>	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia. dyskusja kierowana.	2,5 godz.
Przywództwo w kierowaniu zespołem projektowym realizującym konsultacje publiczne	Metody	Czas
<p>1) Przywództwo a władza w projektach konsultacji publicznych:</p> <ol style="list-style-type: none"> przywództwo w administracji publicznej, źródła autorytetu w administracji publicznej i możliwości jego wykorzystania. <p>2) Przywództwo sytuacyjne Herseya –Blancharda. Badania stylu przywódczego w zakresie preferowanego stylu przywództwa oraz elastyczności i skuteczności stosowania stylów.</p> <p>3) Przywództwo sytuacyjne Herseya –Blancharda dostosowywanie zachowań do potrzeb i możliwości zespołu projektowego realizującego konsultacje publiczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> zachowania ukierunkowujące, zachowania wspierające, style przewodzenia, poziomy rozwoju pracownika, dopasowanie stylu kierowania do poziomu rozwoju pracownika. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.)</p> <p>1) Delegowanie zadań i celów związanych z planowaniem i realizacją konsultacji publicznych (na podstawie listy sporządzonej przez uczestników) z dopasowaniem stylu do poziomu rozwoju pracownika.</p>	Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana, kwestionariusz indywidualny.	2,5 godz.

<p>Ćwiczenie w 3-osobowych podgrupach z wyznaczonymi rolami (lider, członek zespołu, obserwator).</p> <p>2) Przegląd (monitorowanie) realizacji działań w ramach projektu konsultacji publicznych w formie grupowej (zespołu projektowego) zrealizowane w czterech stylach przywództwa. Ćwiczenie w podgrupach 3-4 -osobowych z wyznaczonymi liderami zgodnie ze scenariuszem.</p> <p>3) Podsumowanie – efekty dopasowania i braku dopasowania stylu przywództwa do poziomu rozwoju pracownika w zarządzaniu zespołem realizującym konsultacje publiczne.</p>		
Zarządzanie zespołem projektowym realizującym konsultacje publiczne	Metody	Czas
<p>1) Delegowanie zadań i wyznaczanie celów w ramach projektów konsultacji publicznych:</p> <ol style="list-style-type: none"> Różnice pomiędzy celami i zadaniami wyznaczanymi w projektach konsultacji publicznych. Zasady delegowania zadań i wyznaczania celów w projektach konsultacji publicznych. Delegowanie zadań i celów a poziomy rozwoju pracownika. <p>2) Coachingowy styl przewodzenia – droga do samodzielności i zaangażowania członków zespołu projektowego realizującego konsultacje publiczne</p> <ol style="list-style-type: none"> Indywidualne rozmowy z członkiem zespołu projektowego w formule coachingowej. Robocze spotkania zespołu projektowego w formule coachingowej. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.)</p> <p>1) Mapa mojego zespołu projektowego realizującego konsultacje publiczne w ujęciu</p> <ol style="list-style-type: none"> efektywność, poziom rozwoju (poziom motywacji i kompetencji), styl zachowań (profil osobowościowy), mój styl przywództwa do danej osoby, moje zadowolenie z komunikacji i relacji z daną osobą, mój styl zachowań (profil osobowościowy). 	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, praktyczne ćwiczenia, dyskusja kierowana, prezentacja na forum, grupowa praca w formule coachingowej.</p>	<p>2 godz.</p>
Rozwój kompetencji w procesie konsultacji publicznych	Metody	Czas
<p>1) Podsumowanie zajęć</p> <ol style="list-style-type: none"> Motywowanie do rozwoju kompetencji i rozwój jako źródło motywacji. Rola lidera w rozwoju pracowników administracji publicznej. Możliwości rozwoju kompetencji w procesie konsultacji publicznych. Podział zadań w zespole – możliwości wykorzystania kompetencji członków zespołu, a możliwość rozwoju kompetencji. <p>2) Omówienie pracy domowej:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sporządzenie mapy swojego zespołu projektowego realizującego konsultacje publiczne lub uaktualnienie posiadanej mapy swojego zespołu. Zaplanowanie działań (sporządzenie listy) mających na celu zwiększenie zaangażowania i efektywności poszczególnych członków zespołu realizującego projekty konsultacji publicznych. 	<p>Wykład, prezentacja ppt, praktyczne ćwiczenia, metody warsztatowe.</p>	<p>1 godz.</p>

Polecana bibliografia (wybór):

1. Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D., *Jednominutowy menedżer i przywództwo. Przywództwo sytuacyjne i lepsza komunikacja na linii przełożony – podwładny*, MT Biznes, Warszawa 2016.
2. Boyatzis R., McKee A., *Przywództwo bez władzy*, Helion, Gliwice 2006.
3. Bradley K., *Podstawy metodyki PRINCE2*, Centrum Rozwiązań Menedżerskich, Warszawa 2006.
4. Bukowski M., *Korzyści z wdrożenia metodyki PRINCE2 w wybranej jednostce administracji publicznej*, Centrum Projektów Informatycznych Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa 2008. http://michal.p.bukowski.googlepages.com/PRINCE2_praca_plus_Zalacznik_1.pdf, dostęp: 22.11.2009.
5. Cobb C., *Zrozumieć Agile Project Management*, Promise, Warszawa 2011.
6. Goleman D., R. Boyatzis R., A. McKee A., *Naturalne przywództwo*, Jacek Santorski, Warszawa 2002.
7. Kaplan B., Kaiser R., *Uważaj na swoją siłę*, JS & Co, Warszawa 2013.
8. Konieczny M., *Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Przykłady wykorzystania metodyk typu Agile w zarządzaniu projektami w sektorze publicznym*, www.ejournals.eu/pliki/art/4481/
9. *PRINCE2, Skuteczne Zarządzanie Projektami*, The APM Group Limited, Wielka Brytania 2006.
10. Trocki M., *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2017.

Moduł 5. Koordynacja procesów konsultacji publicznych w urzędzie i zaawansowane metody pracy z decydentami oraz interesariuszami

Łączny czas trwania szkolenia: 16 godz.

Wskazanie poziomu kształcenia: poziom zaawansowany

Warunki realizacji szkolenia:

1. Działania rozwojowe są prowadzone przez jednego trenera.
2. Grupa uczestników może liczyć do 15 osób.
3. W trakcie części warsztatowych zaleca się udział drugiego trenera w celu wsparcia uczestników, tj. zarówno poszczególnych osób, jak uczestników podzielonych na grupy przez trenera.
4. Sala szkoleniowa powinna być wyposażona w komputer, rzutnik multimedialny, flipchart.
5. Do dyspozycji uczestników poza materiałami szkoleniowymi powinny być pozostawione czyste kartki (A4 oraz kartki do flipchart), flamastry i inne podstawowe materiały piśmiennicze.

Wymagania wstępne:

Wszyscy uczestnicy zobowiązani są do zapoznania się z podręcznikiem adresowanym do rozwoju kompetencji w ramach działania szkoleniowego oraz innymi wskazanymi przez trenerów materiałami zawierającymi wiadomości niezbędne do pełnego uczestnictwa w zajęciach, w tym zajęciach praktycznych.

Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności będzie weryfikowany poprzez pretest.

Cel szkolenia:

Pozyskanie i rozwój umiejętności zarządzania portfelem projektów konsultacji publicznych, dystrybucji wiedzy i dobrych praktyk w zakresie prowadzenia procesów konsultacji oraz nawiązywania, utrzymania i rozwijania pozytywnej współpracy z kluczowymi interesariuszami i decydentami w procesie konsultacji publicznych.

Zakres merytoryczny szkolenia:

Dzień 1

Zebranie i podsumowanie doświadczeń z realizowanych projektów konsultacji publicznych	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Omówienie kluczowych wniosków z prac domowych. 2) Refleksje i doświadczenia uczestników w zakresie koordynacji i korzystania z doświadczeń z realizowanych projektów legislacyjnych i procesów konsultacji publicznych w różnych urzędach. 	Dyskusja kierowana.	1 godz.
Koordynowanie grupy projektów konsultacji publicznych w urzędzie	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Koordynowanie grupy projektów konsultacji publicznych w urzędzie (realizowanych i planowanych do realizacji) – wprowadzenie teoretyczne. 2) Projekt, program, grupa projektów: procesy a projekty w urzędach, rola koordynowania grupy projektów konsultacji publicznych w urzędach. 3) Definiowanie grupy projektów konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> a) powiązanie grupy projektów konsultacji publicznych z celami strategicznymi rządu, urzędu; b) plan koordynowania grupy projektów konsultacji publicznych; c) identyfikacja komponentów grupy projektów konsultacji publicznych; d) wybór i wymiarowanie kryteriów oceny komponentów grupy projektów konsultacji publicznych; e) priorytetyzacja projektów konsultacji publicznych; f) budowanie systemu metryk efektywności grupy projektów konsultacji publicznych. 4) Model koordynowania grupy projektów konsultacji publicznych. 5) Wyzwania i korzyści wynikające z koordynowania grupy projektów konsultacji publicznych. 6) Role i odpowiedzialności w koordynowaniu grupy projektów konsultacji publicznych. 7) Dostosowanie grupy projektów konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> a) równoważenie i optymalizacja grupy projektów, b) analiza zapotrzebowania i dostępności zasobów, c) analiza kosztów i korzyści projektowych, d) zarządzanie ryzykiem grupy projektów konsultacji publicznych. 8) Włączanie nowych projektów konsultacji publicznych do grupy projektów realizowanych przez urząd. 9) Rola i zadania tzw. biur projektów – osób wspierających administracyjnie prowadzone projekty konsultacji publicznych. 	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, studium przypadku, prezentacja na forum.	4 godz.

CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.)

- 1) Studium przypadku zawierające listę różnych projektów konsultacji publicznych z:
 - a) celami i znaczeniem w kontekście priorytetów rządu, urzędów;
 - b) planami (z poziomu etapów zarządczych) realizacji poszczególnych projektów konsultacji publicznych;
 - c) szacunkami potrzebnych zasobów.

Zadania do wykonania przez uczestników mają obejmować co najmniej następujące zagadnienia:

- a) analizę grupy projektów konsultacji publicznych pod kątem zapotrzebowania na zasoby;
- b) możliwości wykorzystania zewnętrznych zasobów oraz gotowych produktów;
- c) łańcuch krytyczny realizowanych i planowanych projektów konsultacji publicznych.

Gromadzenie i dystrybucja wiedzy oraz doświadczeń w zakresie realizowanych konsultacji publicznych	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Znaczenie gromadzenia i wymiany wiedzy oraz doświadczeń. 2) Narzędzia służące przekazywaniu wiedzy o prowadzonych konsultacjach i wykorzystanych narzędziach konsultacji w poszczególnych procesach konsultacyjnych: <ol style="list-style-type: none"> a) brokering wiedzy; b) raporty doświadczeń z przeprowadzonych projektów konsultacji / refleksja po zakończonym projekcie; c) rejestry ryzyk z przeprowadzonych projektów konsultacji; d) koła jakości; e) grupy robocze, koła praktyków; f) wizyty studyjne; g) nauka przez działanie (<i>Action Learning Sets</i>); h) eksperci i doświadczeni pracownicy włączani w proces planowania oraz realizacji projektów konsultacji, mentoring, koła patronów, i) audyty uczenia się organizacji. 3) Bariery w zarządzaniu wiedzą: <ol style="list-style-type: none"> a) bariery w dzieleniu się wiedzą oraz doświadczeniami pozyskanymi w ramach realizowanych projektów; b) bariery w korzystaniu z baz wiedzy i doświadczeń. 	Wykład, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, prezentacja ppt, coaching grupowy.	3 godz.
CZĘŚĆ WARSZTATOWA (2 godz.) <ol style="list-style-type: none"> 1) Warsztat w formie koła jakości pracujący nad rzeczywistymi problemami, wyzwaniem uczestników szkolenia realizowany procesem Action Learning lub coachingu grupowego. Proces realizowany w formule pytań i odpowiedzi do postawionego zagadnienia, podsumowany proponowanymi rozwiązaniami oraz deklaracjami wykorzystania konkretnych propozycji w realizowanych procesach konsultacji publicznych. 2) Podsumowanie warsztatu w kontekście efektywności różnych form dystrybucji wiedzy oraz doświadczeń. 		

Dzień 2

Współpraca z decydentami	Metody	Czas
<p>1) Wprowadzenie w kontekst współpracy z decydentami:</p> <ol style="list-style-type: none"> decydenci i ich rola w procesie konsultacji; role urzędników w procesie konsultacji; pozostali uczestnicy procesu konsultacji; optymalna współpraca, jej cechy i sposoby demonstrowania (zachowania). <p>2) Budowanie i utrzymanie współpracy z decydentami:</p> <ol style="list-style-type: none"> metody przekonywania decydentów do celowości prowadzenia konsultacji; autoprezentacja i badanie oczekiwań; ustalanie zasad współpracy i wzajemnych oczekiwań; informowanie o przebiegu procesu konsultacji (bieżące zapewnianie niezbędnych informacji). <p>3) Sytuacje niestandardowe:</p> <ol style="list-style-type: none"> Działanie w sytuacjach niestandardowych: <ul style="list-style-type: none"> – wyprzedzająca informacja o przewidywanych problemach, – proponowanie rozwiązań w zaistniałych sytuacjach. <p>4) Argumentowanie i przekonywanie:</p> <ol style="list-style-type: none"> obowiązki pracownika administracji w sytuacji różnicy opinii z kluczowym decydemem; argumenty racjonalne i ich przygotowywanie; argumenty emocjonalne; erystyka vs. dyskusja. <p>CZĘŚĆ WARSZTATOWA (1 godz.)</p> <ol style="list-style-type: none"> Dyskusja z kluczowym decydemem nt. badania oczekiwań spotkania z decydemem. Dyskusja z kluczowym decydemem nt. raportowania, informowania o przebiegu procesu konsultacji, spotkania z decydemem. Dyskusja z kluczowym decydemem nt. pozyskiwania wsparcia dla konsultacji publicznych. Dyskusja z kluczowym decydemem nt. działania w sytuacjach niestandardowych. 	<p>Wykład, prezentacja ppt, praktyczne ćwiczenia, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, studium przypadku.</p>	<p>3 godz.</p>
Metody współpracy i angażowania interesariuszy	Metody	Czas
<ol style="list-style-type: none"> Standardy i praktyki międzynarodowe w zakresie budowania długookresowej współpracy z interesariuszami. Międzynarodowe doświadczenia i rozwiązania w zakresie identyfikacji czynników wpływających na budowę i utrzymanie wysokiej jakości współpracy z interesariuszami na każdym etapie zarządzania procesem tworzenia prawa. Etyczne i nieetyczne metody wpływania na zachowania innych i ich stosowanie w praktyce konsultacji publicznych: <ol style="list-style-type: none"> reguła wzajemności, zaangażowanie i konsekwencja, 	<p>Wykład, prezentacja ppt, studium przypadku, prezentacja na forum, dyskusja kierowana, metody warsztatowe, symulacje.</p>	<p>5 godz.</p>



- c) społeczny dowód słuszności,
- d) sympatia,
- e) autorytet,
- f) niedostępność.

CZĘŚĆ WARSZTATOWA (3 godz.)

- 1) Praktyczne zastosowanie zaangażowania, społecznego dowodu słuszności i niedostępności – doskonalenie działania pracowników administracji publicznej w ramach prowadzenie konsultacji.
- 2) Praktyczne zastosowanie reguły wzajemności, autorytetu i sympatii – doskonalenie działania pracowników administracji publicznej w ramach planowania konsultacji.
- 3) Omówienie pracy domowej: sporządzenie mapy grupy projektów aktualnie prowadzonych w urzędzie lub przez uczestnika obejmującą:
 - a) listę prowadzonych oraz planowanych do uruchomienia projektów (komponenty grupy projektów);
 - b) etapy zarządcze poszczególnych projektów;
 - c) oszacowane zaangażowanie i zapotrzebowanie na zasoby (w tym interesariuszy);
 - d) wybór i wymiarowanie kryteriów oceny komponentów grupy projektów konsultacji publicznych.
- 4) Sporządzona priorytetyzacja prowadzonych i planowanych projektów w tym projektów konsultacji publicznych.

Polecana bibliografia (wybór):

1. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 2000.
2. *Dialog i budowanie relacji z interesariuszami*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, http://odpowiedzialny-biznes.pl/wp-content/uploads/2014/10/Publikacja_Dialog-i-budowanie-relacji-z-interesariuszami-podrecznik-dla-firm.pdf, dostęp: 10.04.2017.
3. Hogan K., *Nauka perswazji*, Rebis, Poznań 2016.
4. Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
5. Leary M., *Wywieranie wpływu na innych*, GWP, Gdańsk 1999.
6. Mazur S., Płoszaj A. (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
7. Science of Persuasion, <https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw>, dostęp: 10.04.2017.
8. Stawicki, J., *Zarządzanie portfelem projektów*, [w:] Trocki, M., Sońta-Drączkowska, E. (red.), *Strategiczne zarządzania projektami*, Bizzarre, Warszawa 2009.
9. Stephan W. G., Stephan C. W., *Wywieranie wpływu przez grupy*, GWP, Gdańsk 2000.



8

NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE OPTYMALNY SPOSÓB REALIZACJI MIĘDZYRESORTOWEGO PROGRAMU SZKOLENIOWEGO W URZĘDZIE

8.1. Kwestionariusz samooceny uczestnika szkolenia

Zgodnie z załącznikiem do Międzyresortowego programu szkoleniowego dla analityków.

8.2. Test wiedzy i umiejętności

Zgodnie z załącznikiem do Międzyresortowego programu szkoleniowego dla analityków.

8.3. Arkusz indywidualnej oceny szkolenia

Zgodnie z załącznikiem do Międzyresortowego programu szkoleniowego dla analityków.

8.4. Kwestionariusz samooceny pracownika

Zgodnie z załącznikiem do Międzyresortowego programu szkoleniowego dla analityków.

8.5. Kwestionariusz oceny pracownika przez przełożonego

Zgodnie z załącznikiem do Międzyresortowego programu szkoleniowego dla analityków.

*Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój,
Oś Priorytetowa II „Efektywne polityki publiczne
dla rynku pracy, gospodarki i edukacji”,
Działanie 2.16. „Usprawnienie procesu stanowienia prawa”.*

Dane zamawiającego:

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Departament Służby Cywilnej
Al. Ujazdowskie 1/3
00-583 Warszawa
tel.: +48 22 694 75 39
www.dsc.kprm.gov.pl

Dane wykonawcy:

ResPublic sp. z o.o.
ul. Trębacka 4
00-074 Warszawa
tel.: +48 22 630 98 34

