

SKRYPT

Moduł 3 - Interesariusze i ich potrzeby

Warszawa, 12 grudnia 2018

Spis treści

1. Interesariusze w procesie konsultacji publicznych.....	3
1.1. Identyfikacja interesariuszy	3
1.2. Mapa interesariuszy	8
2. Centrum oceny / Development Centre	10
2.1 Kompetencje niezbędne do współpracy z interesariuszami.	10
2.2 Rozwiązywanie problemów we współpracy z interesariuszami.....	11
2.3 Radzenie sobie z zastrzeżeniami i problemami na każdym etapie konsultacji	16
3. Zaangażowanie interesariuszy.....	19
3.1. Narzędzia i możliwe działania na rzecz edukacji o procesie konsultacji.	19
3.2 Formy angażowania interesariuszy	21
3.3. Korzyści zaangażowania i warunki ich osiągnięcia	22
4. Komunikacja z interesariuszami	24
4.1. Identyfikacja potrzeb komunikacyjnych interesariuszy i stosowanie adekwatnych środków komunikacji.....	24
4.2 Język w komunikacji z interesariuszami – tworzenie czytelnych i zrozumiałych komunikatów dla wszystkich interesariuszy.	26
4.3 Kanały komunikacji z interesariuszami.....	28
5. Doskonalenie współpracy z interesariuszami.....	29
Zalecana literatura:.....	31

1. Interesariusze w procesie konsultacji publicznych

1.1. Identyfikacja interesariuszy

Identyfikacja, dobór a następnie udział właściwych partnerów społecznych w dużej mierze decydują o jakości i efektywności konsultacji.

Planując proces konsultacji społecznych pracownicy urzędu, którzy będą za nie odpowiedzialni, powinni mieć na uwadze, że przy identyfikacji interesariuszy należy w sposób szczególny pamiętać o tych:

- którzy są bezpośrednimi adresatami projektu (regulacji prawnej itp.) np. obywatele danej grupy wiekowej, przedstawiciele konkretnego zawodu, odbiorcy danej usługi
- których interesów i praw dotyczy dany projekt, nawet jeżeli nie są bezpośrednim adresatem projektu
- którzy na mocy uprawnień lub celów statutowych występują w obronie pewnych interesów zbiorowych lub branżowych np. Towarzystwo Opieki nad Zwierzętami, Polski Związek Niewidomych

Z uwagi na przedmiot i charakter konsultacji różny może być ich zasięg. Mogą one przybrać formułę konsultacji powszechnych i być otwarte dla każdego obywatela, który zechce wziąć w nich udział. Dotyczy to tych konsultacji, którym ustawodawca nadał status obligatoryjnych oraz tych, do których władze zapraszają wszystkich. Niektóre konsultacje mogą być ograniczone i skierowane do kilku grup adresatów (np. przedsiębiorców, instytucji rynku pracy, uczelni wyższych, korporacji zawodowych itp.). Jeszcze inne mogą być skierowane do konkretnej grupy docelowej wybranej ze względu na kryterium związane z przedmiotem konsultacji (np. rodzice dzieci w wieku przedszkolnym itp.).

Określenie wszystkich istotnych interesariuszy powinno następować już w fazie identyfikacji problemu. Na tym etapie należy uwzględniać wszystkie podmioty (grupy), które mogą i powinny być objęte działaniami przewidzianymi w procesie konsultacji. Nie wszystkie grupy muszą brać udział w każdym z etapów, lecz w tych w których ich obecność jest niezbędna ze względu na interesy i kompetencje (np. przedsiębiorcy - na etapie formułowania zmian w prawie pracy, eksperci - na etapie koncepcji technicznej budowy elektrowni, korporacje zawodowe architektów - na etapie wyboru koncepcji architektonicznej itd.).

Przy identyfikacji i doborze interesariuszy powinniśmy się kierować kryteriami, które będą spełniać wymogi formalne i być funkcjonalne dla przeprowadzanych konsultacji. Z jednej zatem strony należy zaadresować je do podmiotów przewidzianych z mocy prawa, czyli na ogół do obywateli; z drugiej zaś do tych wszystkich, którzy z racji pełnionych ról zawodowych, społecznych, instytucjonalnego usytuowania, zaangażowania itd. mogą wnieść największy wkład do myślenia o przedmiocie konsultacji.

Niezależnie od tego czy konsultacje mają mieć charakter otwarty czy być ograniczone do określonych grup docelowych należy uporządkować uczestników. Poznanie środowisk, grup, osób i innych podmiotów uczestniczących w konsultacjach oraz zrozumienie zawodowych, społecznych i innych ról jakie pełnią, ma ważne znaczenie dla przypisania im określonych zadań w konsultacjach. Pozwoli to także wszystkim stronom uniknąć wielu nieporozumień, w tym nie formułować nadmiernych czy nierealnych oczekiwań bądź nie dopuścić do deprecjacji któregośkolwiek z partnerów.

Ustalając ostateczną listę interesariuszy należy zapoznać się z listą interesariuszy, którzy brali udział w poprzednich konsultacjach podobnego problemu, aby przypadkowo nie pominąć istotnych z nich. Może się niekiedy okazać, że niektórzy interesariusze mogli przestać istnieć, w takim przypadku należy zidentyfikować i zaprosić do udziału nowy podmiot podobny do poprzedniego ze względu na status i przedmiot działalności. Oczywiście, nie należy poprzestać na starym wykazie, bowiem mogą od tego czasu pojawić się nowe ważne dla przedmiotu i celu konsultacji podmioty, które należy uwzględnić.

Mówiąc o identyfikacji interesariuszy nie mamy na myśli wszystkich urzędów, służb i instytucji, z którymi należy poczynić stosowne uzgodnienia. Jest to odrębny temat precyzyjnie regulowany różnego rodzaju aktami normatywnymi. W celu prawidłowego zidentyfikowania listy partnerów przewidzianych do konsultacji społecznych, można ustalić ogólną listę rodzajów grup docelowych i ustalić kryteria, które są ważne dla konsultacji. Na liście tej powinny znaleźć się:

- Mieszkańcy

Jest to oczywiście pierwszy i zasadniczy podmiot konsultacji. W zależności od przedmiotu konsultacji mieszkańcy całej Polski lub wybranych części.

- Jednostki samorządu terytorialnego

W zależności od charakteru i celu konsultacji w grę wchodzi różni partnerzy. Mogą to być jednostki samorządu na poszczególnych poziomach lub wszystkie samorządy, związki gmin, miast

czy obszary metropolitalne, np. konsultacje z władzami województwa w zakresie tworzenia przez nie programów operacyjnych dla absorpcji środków UE i przy tworzeniu innych dokumentów.

- Jednostki organizacyjne

Mówiąc o jednostkach samorządu terytorialnego jako podmiotach konsultacji, należy także pamiętać o ich jednostkach organizacyjnych i jednostkach podległych (np. szkoły publiczne, Ośrodki Ruchu Drogowego, Muzea)

- Administracja rządowa

Administracja rządowa w województwie to również podmiot konsultacji przy projektowaniu przedsięwzięć, których skutki oddziaływania i ocena niektórych elementów planowanej zmiany mieści się w domenie właściwości tych jednostek administracji zespolonej i niezespolonej.

- Samorząd gospodarczy

Z racji wielu przedsięwzięć rzutujących na poziom rozwoju gospodarczego i roli jaką pełni gospodarka w rozwoju społeczno-gospodarczym państwa, samorząd gospodarczy powinien być częstym adresatem wielu konsultacji. Mówiąc o samorządzie gospodarczym mamy również na myśli tych znaczących dla procesu konsultacji przedsiębiorców, którzy nie należąc do izb gospodarczych mają na tyle znaczącą pozycję i pełnią takie role, że ich opinie mogą być w konsultacjach niezwykle ważne.

- Korporacje zawodowe

Z racji wykonywania istotnej części zadań publicznych w sferze bezpieczeństwa i porządku publicznego, obrotu prawnego, zdrowia publicznego, ładu przestrzennego, sfery finansów i wielu innych, podmioty te pełnią bardzo istotną rolę w życiu społeczeństwa. Chodzi tu głównie o Izbę Lekarską, Izbę Aptekarską, Izbę Weterynaryjną, Izbę Adwokacką, Izbę Radców Prawnych, Izbę Urbanistów, Izbę Architektów, Izbę Inżynierów Budownictwa, Krajową Izbę Biegłych Rewidentów.

- Stowarzyszenia zawodowe

Grupują one przedstawicieli zawodów innych niż te, których warunkiem wykonywania jest przynależność do korporacji typu izba. To znacząca grupa środowisk o dużym potencjale wiedzy, doświadczenia i aktywności społecznej. Organizacje zrzeszone w różnych organizacjach głównie w Naczelnej Organizacji Technicznej, działają w każdym województwie i wielu miastach. Są

potencjalnie i realnie znaczącym adresatem wielu konsultacji na różnych ich etapach zwłaszcza jako eksperci, rzeczoznawcy i recenzenci.

- Szkoły wyższe i jednostki naukowo-badawcze

Szkoły wyższe mogą aktywnie wpływać na rynek pracy i aktywizację społeczno-gospodarczą gmin i całych regionów. Ich pozycja na mapie potencjału społeczno-gospodarczego regionu i miasta, jakkolwiek zróżnicowana, jest na tyle znacząca, iż mogą one być i często są, ważnym adresatem konsultacji w ramach wielu programów i projektów. Dotyczy to także kadry naukowej jako zaplecza eksperckiego. Jednostki sektora badawczo-rozwojowego (B+R) to z kolei ludzie aktywni, kreatorzy rozwoju gospodarczego i ważni partnerzy programów rozwoju zwłaszcza w sferze innowacyjności. Pamiętać jednakże należy o bardzo zróżnicowanym potencjale szkół wyższych i, dla dbałości o jakość i efektywność konsultacji, angażować te, które mają znaczące osiągnięcia i nie ograniczają swojej aktywności do dydaktyki.

- Organizacje pozarządowe

Niezwykle ważony adresat konsultacji społecznych z racji znaczącego udziału niemalże we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego. Działają na rzecz interesu publicznego w różnych jego wymiarach. Współuczestniczą w tworzeniu i realizacji wielu przedsięwzięć i programów. Partnerzy o uznanej pozycji społecznej, których działalność i formy partycypacji w domenie władztwa publicznego zostały usankcjonowane i szczegółowo określone w wielu aktach prawnych. Szczególne uwarunkowania nadała im w 2008 roku Ustawa o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko.

- Inne podmioty

Dla niektórych procesów interesariuszami mogą być inne podmioty (np. kościoły i związki wyznaniowe, ogólnopolskie federacje, ciała dialogu). Każdy z wymienionych podmiotów można opisać ze względu na ważne dla przedmiotu i celu konsultacji kryteria i następnie, w oparciu o nie, dokonać ich wyboru. Jest to także ważne dla spełnienia wymogu reprezentatywności (np. ważne, by interesariusz znał problem od 15 lat, inny reprezentował znaną i szanowaną grupę zawodową, inny służył z zaangażowania w sprawach społecznych, jeszcze inny dysponował niekwestionowanym autorytetem zawodowym itp.).

Dla wszystkich lub wybranych grup docelowych można ustalić także kryteria z zakresu głównie charakterystyki socjodemograficznej, np. płeć, wiek. Płeć może mieć znaczenie w konsultacjach

dotyczących przedsięwzięć w zakresie rynku pracy, edukacji, opieki zdrowotnej i społecznej, handlu itp. Wiek natomiast w wielu kwestiach związanych z kulturą, edukacją, czasem wolnym, szkolnictwem wyższym, rynkiem pracy. Sytuacja społeczno-ekonomiczna interesariuszy, status i miejsce w strukturze społecznej i społecznozawodowej w istotnym stopniu rzutować może na treść opinii i stanowisk w zakresie wielu projektowanych przedsięwzięć (np. uczeń, student, pracujący na podstawie umowy o pracę, zlecenie, bezrobotny, emeryt, rencista, niepełnosprawny, chory, osoby samotne, matki samotnie wychowujące dzieci itp.). Warto także przez ten pryzmat przyglądać się zidentyfikowanym grupom interesariuszy, szczególnie gdy będzie to miało przełożenie na narzędzia komunikacji i angażowania. W wielu konsultacjach nieprawidłowy dobór adresatów, ze względu na nadreprezentację bądź niedobór określonych cech, może znacząco zniekształcić rezultat konsultacji.

Dbając o identyfikację interesariuszy z liczego grona grup docelowych należy mieć na uwadze także inne kryteria:

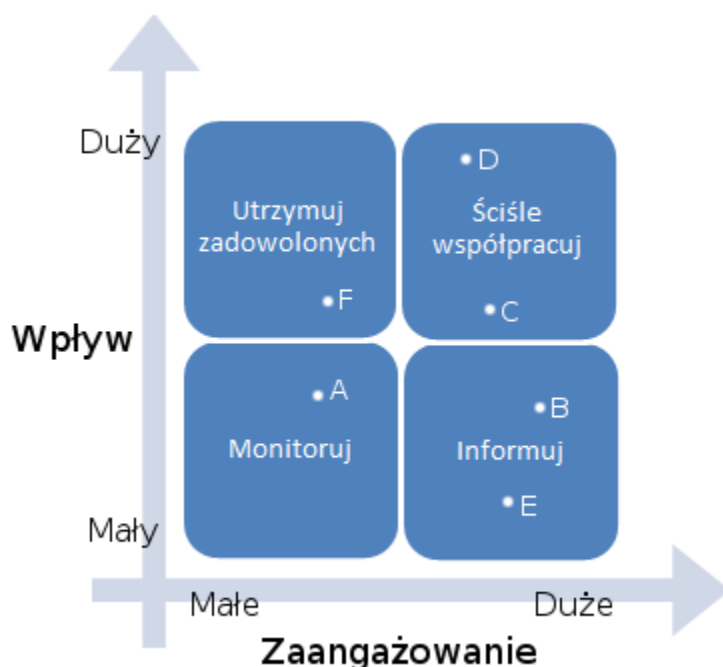
- Aktywność na forum publicznym (wcześniej biorące aktywny udział w konsultacjach, biorące sporadyczny udział, pasywne)
- Motywacja do udziału w konsultacjach (realizacja interesów członków, beneficjent, profesjonalizm, inne)
- Poziomy reprezentatywności lub legitymizacji (liczba członków, historia działalności, obszar zainteresowań lub grupa na rzecz której działają)
- Sprawność (możliwość skutecznego wprowadzania w życie podjętych decyzji)
- Zasoby jakimi dysponują (poziom wiedzy o projekcie, przygotowanie merytoryczne pracowników (personelu), zaplecze eksperckie, doświadczenie w realizacji podobnych projektów, bazy danych)
- Pozycja w stosunku do innych organizacji (format, autorytet osób reprezentujących instytucję)
- Zasięg terytorialny działania
- Kompetencje polityczne (umiejętność budowania szerszych koalicji dla realizacji różnych projektów, możliwość mobilizowania opinii publicznej oraz dostęp do mediów)
- Reputacja, wiarygodność

Zbudowanie listy partnerów społecznych do konsultacji wymaga mniej lub bardziej szczegółowej charakterystyki potencjalnych partnerów ze względu na wyżej wymienione kryteria (można także ująć dodatkowe). Wybór partnerów, którzy będą spełniać ważne dla jakości konsultacji

kryteria uczyni je bardziej efektywnymi, a w odczuciu społecznym potwierdzi potrzebę ich przeprowadzania.

1.2. Mapa interesariuszy

W sytuacji, gdy jest już zidentyfikowana lista interesariuszy, następnym krokiem jest analiza, która ma na celu zrozumienie podstawowych relacji i poziomu zaangażowania poszczególnych grup. Jedną z technik klasyfikacji i analizy interesariuszy jest wykorzystanie tabeli (zwanej mapą interesariuszy) podzielonej na 4 obszary z uwzględnieniem zainteresowania i poziomu wpływu poszczególnych osób na przedmiot konsultacji. Stworzenie takiej mapy pozwala lepiej zrozumieć kim są osoby mające wpływ na proces i w jakim stopniu są ważni. Biorąc pod uwagę te aspekty, warto przydzielić poszczególnych interesariuszy do konkretnego obszaru.



Ściśle współpracuj i zarządzaj uważnie

Prawy górny obszar obejmuje osoby o dużym wpływie oraz zainteresowaniu naszymi konsultacjami, projektowanymi zmianami. Te osoby są najważniejsze i kluczowe, warto je angażować w proces jak najwcześniej i dbać o dobre relacje. Wymaga to wiedzy o tych interesariuszach, ich nastawieniu do projektu, opiniach. Warto zastanowić się w jaki sposób najbardziej zaangażować te osoby i znaleźć dobry środek komunikacji z nimi.

Utrzymuj zadowolenie

W lewym górnym obszarze powinni znaleźć się interesariusze, którzy mają duży wpływ na tworzone rozwiązania, natomiast ich zainteresowanie jest małe. W tym wypadku warto upewnić się, że uwagi, obawy czy opinie takiej grupy są brane pod uwagę i dobrze zrozumiane. To grupa którą trzeba angażować również w ważne spotkania np. prezentacje postępów z danego etapu.

Informuj na bieżąco

Prawy dolny obszar obejmuje interesariuszy o dużym zainteresowaniu i małym poziomie wpływu. Często są to osoby, grupy które mogą być niezwykle pomocne w procesie, nie mają jednak mocy, aby przyjąć konkretne stanowisko. Warto ich słuchać i starać się zaangażować w proces, ale ostrożnie analizuj ich pomysły.

Monitoruj

W lewym dolnym obszarze powinni znaleźć się interesariusze o małym zainteresowaniu i wpływie. To grupa którą warto monitorować i informować o postępach, nie poświęcając jednak na tę grupę znacznej ilości czasu.

2. Centrum oceny / Development Centre

2.1 Kompetencje niezbędne do współpracy z interesariuszami.

1. Cierpliwość

Wbrew pozorom jest to jedna z najważniejszych cech, jaką musi odznaczać się moderator czy facylitator spotkania konsultacyjnego. Bez względu na problematykę i charakter spotkania mogą mieć one różnoraki przebieg: od spokojnych spotkań dyskusyjnych, po napiętą sytuację grozącą awanturą. Grozącą – ponieważ zadaniem osoby prowadzącej jest nie tylko zebranie uwag i rekomendacji interesariuszy, ale także zapanowanie nad nimi. I ponad wszelką wątpliwość najważniejsze jest opanowanie.

2. Umiejętność aktywnego słuchania

Udział w spotkaniu konsultacyjnym ma charakter transakcji wymiennej: prowadzący spotkanie zamierza zebrać informacje i opinie, natomiast uczestnicy spotkania chcą zostać wysłuchani i przyczynić się aktywnie do wyniku konsultacji. Niestety czas oczekiwania na raport wynosi często od kilku, do nawet kilkudziesięciu tygodni. Zanim więc interesariusze przekonają się, że czy uwagi i opinie zostały uwzględnione (zakładamy, że tak), potrzebują potwierdzenia, że tak właśnie ma się stać. Zatem postawy moderatora i facylitatorów odgrywają tutaj znaczącą rolę.

3. Umiejętność analitycznego myślenia

Analiza pozyskanych podczas spotkania informacji jest podstawą do rzetelnego, pełnego raportu. Facylitator, który ma jasno określone cele musi prowadzić dyskusję w taki sposób, by zmaksymalizować efekty w możliwie jak najkrótszym czasie. Celem pogłębienia wiedzy w badanym obszarze, należy na bieżąco analizować i wykorzystywać pozyskane informacje.

4. Zmysł reporterski

W zależności od problematyki, która zostaje podjęta podczas konsultacji, należy posiłkować się nie tylko informacjami otrzymanymi od zamawiającego czy pierwszymi uwagami i opiniami. Przygotowując się do spotkania z interesariuszami warto zgłębić temat poprzez przegląd prasy i lokalnych mediów, a nawet sięgnąć po komentarze na portalach społecznościowych. To często niedoceniane źródło

informacji może okazać się kopalnią wiedzy, lub choćby wskazać kierunek i nastroje wokół problemu. Należy też pamiętać, że są tematy drażliwe, na które uczestnicy spotkania wypowiedzą się dopiero kiedy prowadzący zdobędą ich zaufanie.

5. Odpowiednie zadawanie pytań

Kluczowe podczas spotkania. Dobrze przygotowani prowadzący to tylko część sukcesu. Odpowiednie zadawanie pytań pomoże w zapewnieniu komfortu uczestnikom i zmaksymalizuje efekty, w postaci materiału pozyskanego na spotkaniu. Przede wszystkim należy wyjaśnić cel zadawanego pytania, żeby interesariusze nie czuli się osaczeni i przepytywani. Należy też zwrócić uwagę na język dyskusji, by nie tworzyć sztucznej bariery pomiędzy facyлитatorem a rozmówcą.

6. Zarządzanie czasem i procesem

Umiejętność panowania nad wydarzeniami tak, by cele zostały osiągnięte w zaplanowanym czasie, bez zbędnego przedłużania spotkania.

7. Empatia i afirmacja

Okazywanie zrozumienia dla punktu widzenia uczestników spotkania i okazanie im, że ich zdanie jest istotne dla procesu.

8. Schludny wygląd, stosowny do sytuacji, ale nie na wyrost

Jak nas widzą, tak nas piszą. Dobór garderoby na spotkanie konsultacyjne może mieć duże podczas spotkania, szczególnie, kiedy zauważalne są duże różnice dochodów bądź wykształcenia pomiędzy interesariuszami a prowadzącymi. Celem niestwarzania niepotrzebnych barier należy przede wszystkim nie stwarzać wrażenia, że prowadzący z oczywistych przyczyn nie wczują się w sytuację uczestników spotkania, a zainteresowanie ich problemem ma wyłącznie wymiar wykonywanego zadania.

Można wymieniać kolejne cechy istotne z punktu widzenia procesu, jak komunikacja niewerbalna czy odpowiednia modulacja głosu, lecz są to umiejętności nabywane w trakcie praktyki, które jednak nie zastąpią chęci zrozumienia problemu i umiejętności słuchania i wyciągania wniosków.

2.2 Rozwiązywanie problemów we współpracy z interesariuszami.

Dobór techniki jest kluczowy w rozwiązaniu problemu, który poddany jest konsultacjom.

1. Konsultacje eksperckie (panel ekspertów i metoda delficka) - wykorzystując różne techniki warsztatowe umożliwia znalezienie optymalnego rozwiązania dla konkretnego, jasno sprecyzowanego problemu.

2. Konsultacje powszechne (planowanie partycypacyjne i wspólnotowe, spotkania otwarte) - uczestnicy pracują w grupach, problemy są szeroko omawiane, dyskutowane, poddane analizie przez wszystkich uczestników. Ten typ jest otwarty dla każdego chętnego zainteresowanego rozwiązaniem problemu. Minusem tej metody jest brak wpływu na grupę roboczą, wykształcenie, poziom wiedzy i zaangażowanie.

3. Konsultacje internetowe - dają możliwość pozyskania największej liczby opinii, jednak bez możliwości wpływu na ich jakość, liczbę unikalnych respondentów. W tej metodzie istnieje największe prawdopodobieństwo uzyskania zaciemnionego obrazu sytuacji, więc nie jest ona zalecana dla istotnych z punktu widzenia realizatora konsultacji kwestii.

4. Konsultacje przedstawicielskie. Jest to najlepsza, a zarazem najbardziej czasochłonna metoda pozyskiwania opinii. Ze względu na duże zaangażowanie zarówno zasobów ludzkich jak i środków finansowych metody takie jak panel obywatelski, grupy fokusowe, jury obywatelskie czy zespoły planujące zalecane są dla konkretnych, bardzo istotnych problemów, głęboko przeanalizowanych pod względem merytorycznym oraz celowości ich przeprowadzenia.

1) Zapraszanie na spotkania

Podczas projektowania procesu konsultacji należy przeanalizować problem od strony doboru uczestników samego procesu.

1. Kogo angażujemy i dlaczego - czy zależy nam na konkretnych osobach bądź społecznościach, czy na pozyskaniu opinii wielu osób z różnych środowisk.

2. Jeżeli podczas analiz bliskich sobie tematów na spotkania konsultacyjne przychodzą wciąż te same osoby, możemy mieć do czynienia z nieobiektywnym przekazem oraz z wypaleniem się i zmęczeniem uczestników.

3. Wylimitowanie "nieodpowiednich" osób - to najtrudniejszy element doboru uczestników, jednak mogący przynieść wiele korzyści. Często bowiem samowolny eksperci w danej dziedzinie nie posiadają wystarczającej wiedzy, bądź też cechują się opinią dalece odmienną od opinii ogółu, a jednocześnie potrafią przekazać swoje zdanie jako istotne i reprezentujące większość. Jeśli nie uda się

we wstępnym procesie rekrutacji na spotkanie wyłować i wykluczyć takich jednostek (co może być odczytywane jako sprzeczne z ideą konsultacji, ale mówimy tutaj o przypadkach skrajnych, których opinia jest odosobniona) trzeba mieć to na względzie podczas spotkania konsultacyjnego. Takie osoby często są "stałymi bywalcami" wszelkich działań partycypacyjnych, niejednokrotnie znane prowadzącym. Zatem nie ma tu mowy o celowym doborze uczestników podzielających jedną opinię dla potrzeb uzyskania z góry przewidzianego wyniku.

Wiadomo już, że projektując proces konsultacji kluczowy jest dobór uczestników. Przyjmuje się kilka kluczy doboru:

1. Pod względem rodzaju

- uczestnicy statutowi - których wybór podyktowany jest wymogami prawa;
- lokalni liderzy i osoby zaufania społecznego - zaangażowane w życie lokalnej społeczności, tworzących organizacje pozarządowe bądź piastujące funkcje urzędowe;
- losowo wybrani przedstawiciele społeczności, stanowiący reprezentacyjną jej część;
- przekrój społeczny - część lokalnej społeczności, której problem dotyczy bezpośrednio, np. rodziców dzieci uczęszczających do jednej szkoły, gdzie opinia osób niezwiązanych z placówką może nie być użyteczna;
- grupa interesu - osoby, których problem dotyczy bezpośrednio, ale nie do określenia pod względem miejsca zamieszkania - np. niewidomi, w kwestii oznakowań przejść dla pieszych czy sygnałów dźwiękowych w komunikacji miejskiej;
- osoby, instytucje i organizacje posiadającą specjalistyczną wiedzę w danej dziedzinie.

2. Pod względem poziomu świadomości

- aktywni interesariusze - osoby, których zaangażowanie jest naturalne ze względu na pełnione przez nie funkcje bądź będące bezpośrednio związane z problemem (mieszkańcy obszaru, na których bezpośrednio oddziałuje przedmiot konsultacji);
- bierni interesariusze - nie związane bezpośrednio z omawianą tematyką, lecz angażujące się w proces konsultacji ze względu na poczucie obowiązku, czy chęć zmiany;

- uśpieni interesariusze - grupa, której dotyczy dany problem, bądź których interesy mogą być zagrożone, ale uaktywniający się, kiedy dowiadują się o konsultacjach;
- interesariusze wpływowi - najczęściej pozyskani przez biernych interesariuszy, niezwiązani bezpośrednio z problemem, ale mający wpływ na jego rozwiązanie lub przebieg konsultacji (eksperci, politycy, lokalni liderzy).

3. Grupy interesu

Tutaj należy przeanalizować problem pod względem konkretnych grup odbiorców i skupić się na wielowarstwowości problemu. W tym przypadku najogólniej można pokazać na przykładzie konsultowania rewitalizacji parku - miejsca, które służy ogólnie mieszkańcom, natomiast powinniśmy pozyskać opinie od różnych grup, skupiając się na konkretnych problemach i dopiero na tej podstawie opracować konsensus. Zatem przeprowadzając konsultacje rewitalizacji parku miejskiego, poza otwartymi konsultacjami dla mieszkańców należy przeprowadzić, najlepiej poprzez grupy fokusowe konsultacje z:

- osobami starszymi - pod względem dostępności i funkcjonalności;
- niepełnosprawnymi - podobnie jak w przypadku osób starszych, plus dostępność komunikacyjna i rodzaj podłoża, po którym będą się poruszać;
- rodziców z małymi dziećmi - funkcjonalność, atrakcje, miejsca służące zachowaniu higieny;
- ekologów - jako eksperci w kontekście zaproponowania konkretnych rozwiązań celem zminimalizowania strat w roślinności i zachowania bioróżnorodności.

Bez względu na dobór grupy, należy dołożyć wszelkich starań, aby pozyskać odpowiednią grupę uczestników do przeprowadzenia procesu. Największym problemem podczas organizacji konsultacji jest rekrutacja zaangażowanych uczestników. Ta sytuacja może być spowodowana między innymi swoistą "modą" na konsultowanie wszystkich, nawet najdrobniejszych spraw dotyczących osiedla, które wymagają podobnego zaangażowania i dostępności czasowej, co jego dostępność komunikacyjna, czy przebudowa skweru uwzględniająca potrzeby osób starszych i niepełnosprawnych. Inną przeszkodą często okazuje się skierowanie zaproszenia w niewłaściwy sposób. Bez wątpienia najlepszym sposobem jest osobisty kontakt z interesariuszami, poprzez wykorzystanie poczty

elektronicznej, tradycyjnej, czy telefon. To daje potencjalnym uczestnikom spotkania szerszy pakiet informacji, co z kolei może przełożyć się na zainteresowanie i czynny udział w procesie. Co prawda ta metoda wymaga większego zaangażowania czasu i środków, jednak kiedy zależy nam na przeprowadzeniu procesu rzetelnie, warto je zainwestować.

Skierowanie zaproszenia w niewłaściwy sposób może pozbawić nas odbiorców, np. przygotowując spotkanie na temat dostępności terenów rekreacyjnych na osiedlu dla osób starszych, jednocześnie kierując zaproszenie tylko poprzez portale społecznościowe, możemy spotkać się z bardzo niską frekwencją. Co nie oznacza, że ta grupa nie korzysta z internetu. Może się jednak okazać, że korzystający nie są entuzjastami terenów rekreacyjnych na osiedlach, ale częściej wybierają rozrywkę oddaloną od miejsca zamieszkania. To samo tyczy się doboru czasu i miejsca przeprowadzenia konsultacji - zbyt późna pora, w budynku znacznie oddalonym od osiedla, dodatkowo niewyposażonym w udogodnienia dla osób starszych może skończyć się jałowym spotkaniem, podczas którego będą obecni facylitatorzy, moderator, ekspert z zakresu projektowania przestrzeni i dwóch przypadkowych uczestników.

Podczas opracowywania zaproszenia, należy przeanalizować dwie zasadnicze kwestie:

- co zmotywuje potencjalnych uczestników do udziału?
- co może spowodować niechęć do udziału?

Niezależnie od środków przekazu, należy:

1. Jasno sprecyzować cel spotkania, zakres omawianego problemu, czy też określić materię, której ma dotyczyć (dokument, plany, obszar, etc.);
2. Określić wymagania względem uczestników;
3. Określić czas, jaki będą musieli poświęcić (czas spotkania oraz dodatkowy czas, który będzie niezbędny np. do wypełnienia kwestionariuszy, czy pisemnej rekomendacji);
4. Harmonogram działań, wraz z określeniem przewidywanego terminu, w jakim mogą spodziewać się efektów (raportu);
5. Podać dane kontaktowe osób odpowiedzialnych za proces oraz adresy stron internetowych, które zawierają szersze informacje.

Dodatkowym atutem zawsze jest obecność na spotkaniu eksperta // ekspertów z danej dziedziny bądź różnych dziedzin, którzy będą mogli rozwiązać wątpliwości natury technicznej, finansowej czy innej, związanej z omawianym problemem.

Ponadto potencjalni uczestnicy konsultacji powinni mieć pewność, że ich uwagi, rekomendacje i opinie są tymi, których potrzebuje organizator oraz że ich praca będzie miała, mówiąc kolokwialnie, sens. Bowiem moda na konsultacje, o której wspomniano wcześniej, może dawać poczucie bezsensowności udziału i zmarnowanego czasu, co może skutecznie przełożyć się na brak zainteresowania i inwestowania czasu.

Należy unikać wszelkich działań, które mogłyby narazić wiarygodność procesu na szwank, np. dobór uczestników procesu w taki sposób, by uzyskać z góry ustalone wyniki, poprzez zaproszenie przedstawicieli tylko jednej opcji, bądź tak skonstruowaną informację, że tylko jedna z opcji będzie obecna na spotkaniu. Tutaj wyklucza się przykład omówiony wcześniej, jakim była obecność na spotkaniu skrajnej, odosobnionej opinii, tzw. samozwańczego lidera zmian.

2.3 Radzenie sobie z zastrzeżeniami i problemami na każdym etapie konsultacji

Na każdym etapie konsultacji mogą wystąpić problemy i konflikty, które należy rozwiązywać od początku, nie dopuszczając do ich eskalacji. Wprawny, doświadczony moderator jest w stanie na podstawie omawianych problemów i grupy interesariuszy wskazać punkty zapalne. Niestety początkujący prowadzący mogą mieć z tym problem i nie zareagować w porę. Oto najczęstsze problemy podczas realizacji procesów, mogące prowadzić do konfrontacji podczas spotkań:

- różne systemy wartości i różnice kulturowe - w takim przypadku należy podejść do kwestii ze spokojem i nie podkreślać jej przed uczestnikami. Dopóki prowadzący nie okażą, że problem istnieje, uczestnicy nie będą go podkreślać;
- silne emocje - niektóre spory od początku związane są z napięciami emocjonalnymi, należy więc uprzedzić fakty i na początku spotkania poprosić uczestników o zachowanie spokoju, co powinno ochłodzić atmosferę spotkania;

- nieuzasadniony opór wobec zmian - należy poszukać genezy problemu i przyjrzeć się jej bliżej - być może impas wynika z przyzwyczajęń. Wówczas należy przedstawić wachlarz potencjalnych korzyści i spróbować zrozumieć opór drugiej strony;
- zbyt trudna tematyka - wskazany jest podział omawianego tematu na czynniki pierwsze i omawianie ich po kolei, by zmniejszyć uczucie przytłoczenia;
- mało wiarygodne dane podane przez organizatora - zdarza się, że realizatorzy konsultacji wchodzi z mniejszą wiedzą na temat stanu faktycznego omawianego problemu, niż powinni. Dotyczy to w szczególności sytuacji, kiedy posiłkują się wyłącznie materiałami urzędowymi. Ma to często miejsce podczas konsultowania planów miejscowych. Wówczas należy rozszerzyć spotkanie konsultacyjne np. o spacer badawczy i przeanalizować materię w obecności interesariuszy, co często może rozwiązać wątpliwości dotyczące stanu faktycznego. Innym problemem w tej materii jest niepewność, czy proponowane zmiany zostaną wprowadzone w stu procentach, co z jednej strony może być deklarowane przez organizatora, a z drugiej, uczestnicy konsultacji, mogą poddać w wątpliwość na podstawie własnych doświadczeń bądź wiedzy. Wówczas należy zbadać temat i zadbać o pewność interesariuszy, że ta kwestia zostanie zapisana w raporcie;
- nierealistyczne oczekiwania - należy potraktować je jako punkt w dyskusji i przeanalizować, wspólnie z uczestnikami, że rozwiązania przez nich proponowane są realne do zaimplementowania. Samo przeprowadzenie analizy powinno rozwiązać problem;
- nieustępliwość stron konfliktu - należy przede wszystkim przeanalizować rozwiązanie problemu i jego efekty w perspektywie wieloletniej i wyjść ponad horyzont teraźniejszości. Jeśli ta metoda nie daje efektów, należy przeformułować problem i wskazać ewentualne konsekwencje braku konsensusu;
- dominacja jednej opcji - częsty problem wynikający z lobby jednego środowiska bądź użycia niewłaściwych technik przekazania zaproszenia, o których była mowa wyżej. Należy wówczas przeanalizować problem z każdą ze stron na osobności;
- nieakceptowanie żadnego z proponowanych rozwiązań - jeżeli nastąpił impas w tej materii należy w pierwszej kolejności poddać je pod dyskusję używając innych narzędzi i innego języka, niż dotychczas, rozbijając je jednocześnie na mniejsze elementy. Ponadto należy przeanalizować konsekwencje braku porozumienia. Jeśli dwa powyższe zastosowania nie dadzą efektów, należy przygotować nowe propozycje rozwiązań (o ile to możliwe).

2) Moderowanie dyskusji z udziałem interesariuszy

Najważniejszą zasadą dla spotkań konsultacyjnych przynoszących konkretne, jasne odpowiedzi, prowadzące do rozwiązania problemu, jest stworzenie pozytywnej atmosfery współpracy, zrozumienia i chęci dyskusji. Rolą moderatora jest stworzenie odpowiednich warunków do debaty, co przede wszystkim wymaga przestrzegania dwóch zasad:

1. W jednym momencie może mówić tylko jedna osoba – jest to oczywiste, ale położenie dużego nacisku na tę zasadę od początku pozwoli zachować porządek i spójność dyskusji.
2. Nie poddawać się presji przywództwa grupy – mniej oczywista zasada, która często zostaje złamana, szczególnie w małych społecznościach, gdzie uczestnicy spotkania znają się i najczęściej uczestniczy w nim lokalny lider. Wówczas spotkanie konsultacyjne może zamienić się w spotkanie na temat problemu, podczas którego nie dojdzie do znalezienia rozwiązania, a raport będzie zawierał głównie uwagi, bez rekomendacji.

Większość uczestników spotkań konsultacyjnych bierze w nich udział, by zostać wysłuchanym i przedstawić swoje racje, bądź zgłosić problemy. Zdarzają się też tacy, którzy jedyne, czego oczekują od spotkania to poznanie opinii innych interesariuszy i ci pozostają biernymi słuchaczami, nie zabierając głosu. Niewielki odsetek spotkanie traktuje jak swojego rodzaju pole bitwy, na którym ma się stoczyć walka o rozwiązanie problemu. W takim przypadku najskuteczniejszą metodą, by przeprowadzić spotkanie z oczekiwanym, pozytywnym efektem, jest wysłuchanie racji takich uczestników, nie dopuszczając jednocześnie do eskalacji problemu. Kiedy największy upust emocji będzie miał miejsce (bardzo często są to słuszne pretensje zgłaszane w nieodpowiedni sposób), uwagi zostaną zapisane, należy przejść do klasycznej moderacji spotkania. Niemal zawsze daje to spodziewane rezultaty.

Sposoby moderacji spotkania nastawionej na maksymalizację efektów:

1. Przygotowanie odbiorców na szczególnie trudne pytania poprzez uprzedzenie ich, że takie zostanie postawione.
2. Wyjaśnienie powodu zadawania trudnych pytań w taki sposób, by uczestnicy nie czuli się osaczeni czy przepytывani, ale mieli jasny przekaz, do czego pytanie ma doprowadzić.
3. Okazanie zrozumienia dla udzielonych odpowiedzi i upewnienie się, że odpowiedź, która została zanotowana zawiera istotę problemu.

4. Rozwijanie odpowiedzi uczestników by dotrzeć do sedna. Proszenie o dodatkowe wyjaśnienia bądź przykłady.
5. Precyzowanie wypowiedzi, zadawanie pytań innym uczestnikom spotkania do ich wzajemnych odpowiedzi da poczucie, że interesariusze słuchają siebie nawzajem.
6. Cisza jest istotna. Kiedy po zadany pytanie uczestnicy milczą nie zawsze oznacza to, że nie mają niczego do powiedzenia. Należy dać im czas na zebranie myśli bądź sformułowanie wypowiedzi. Być może zadane pytanie było trudniejsze, niż nam się pierwotnie wydawało.

Jeżeli uczestnicy spotkania mają swobodę wypowiedzi i poczucie, że ich zdanie jest brane pod uwagę, istnieje szansa na wyczerpanie tematu i osiągnięcie celu spotkania.

Jak wcześniej wspomniano, uczestnicy spotkań przychodzą z różnym nastawieniem, cechując ich także różne postawy, od pozytywnych, poprzez nieśmiały, wszechwiedzących czy aroganckich i konfliktowych. Każda z tych postaw wymaga innego traktowania i innego stylu prowadzenia dyskusji. Jednak żadna nie powinna być traktowana jako mniej istotna – forma przekazu nie zawsze świadczy o treści.

3. Zaangażowanie interesariuszy

3.1. Narzędzia i możliwe działania na rzecz edukacji o procesie konsultacji.

Działania na rzecz edukacji o procesie konsultacji są niezbędnym elementem angażującym interesariuszy w proces konsultacji. Mogą mieć charakter informacyjny i edukacyjny. Informowanie polega na przekazywaniu faktów o planach i przyczynach podejmowanych działań oraz ich konsekwencjach. Edukacja jest bardziej zaawansowaną formą, ponieważ ma na celu doprowadzenie do zrozumienia prezentowanych informacji przez tłumaczenie związków przyczynowo -skutkowych.

Dzięki temu interesariusze samodzielnie kształtują swoje opinie na dany temat. Oba te rodzaje działań są zaliczane do tej samej grupy, ponieważ opierają się na jednostronnym przepływie informacji od organizatora konsultacji do odbiorcy, a do ich realizacji wykorzystywane są podobne narzędzia, np. media, ulotki, plakaty, prezentacje, konferencje. Jeśli bowiem interesariuszom dana jest możliwość uczestniczenia w procesie decyzyjnym, informowanie i edukacja mają sprawić, by interesariusz chciał i potrafił w nich brać udział

Zakres prowadzonych działań na rzecz edukacji ramach konsultacji społecznych, oprócz spełniania wymagań nakładanych przez uwarunkowania legislacyjne powinien przede wszystkim

odpowiadać przedmiotowi konsultacji, rozmiarom jej zasięgu, poziomowi ingerencji w środowisko i jakości życia społeczeństwa. Działania zakładające pełną i nieograniczoną dostępność informacji związanych z danym procesem, włącznie z kwestiami traktującymi o jej możliwym negatywnym, czy uciążliwym wpływie na środowisko i życie ludzi, oraz ciągłe edukowanie społeczności lokalnych powinny się wpisywać w strategię komunikacyjną danego procesu, realizowaną od samego początku. Przeprowadzenie akcji edukacyjnej związane jest przede wszystkim ze skutecznym dotarciem do wszystkich grup interesariuszy z odpowiednio przygotowanymi materiałami informacyjnymi. Aby upewnić się, że akcja taka została przeprowadzona właściwie można odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Czy przygotowano w konsultacjach społecznych odpowiednie materiały informacyjne?

Czy materiały informacyjne zawierają komplet informacji? Czy w materiałach informacyjnych są wyjaśnione ograniczenia prawne związane z przedmiotem konsultacji? Czy w materiałach informacyjnych są wyjaśnione wewnętrzne regulacje urzędu dotyczące konsultacji społecznych? Czy w materiałach informacyjnych są podane przykłady rozwiązań konsultowanych kwestii? Czy zlecono przygotowanie i powielenie materiałów informacyjnych potrzebnych na spotkania z uczestnikami i uczestniczkami?

- Czy wszyscy interesariusze zostali poinformowani?

Czy wysłano wiadomość o konsultacjach społecznych do Komisji Dialogu Społecznego, Rady Działalności Pożytku Publicznego? innych zespołów zajmujących się daną tematyką? Czy wysłano wiadomość o konsultacjach społecznych do organizacji pozarządowych zajmujących się daną tematyką? Czy informacja o konsultacjach społecznych została zamieszczona na stronie www.

- Czy podjęto jakiekolwiek działania promocyjne?

Czy przygotowano materiały promocyjne? Czy przygotowano materiały promocyjne dotyczące konsultacji społecznych, które zostaną przekazane do mediów? Czy materiały promocyjne zostały przekazane do mediów? Czy informacje o konsultacjach rozpropagowano również w inny sposób, np. umieszczając ją w środkach transportu publicznego, przez samorządy, instytucje publiczne?

Główne problemy pojawiające się w obszarze działań informacyjno-edukacyjnych w ramach konsultacji społecznych:

- niewłączenie w konsultacje społeczne wszystkich grup interesariuszy poprzez niewłaściwe informowanie o ich organizacji i przebiegu konsultacji społecznych,

- nieznaną specyfikę poszczególnych grup interesariuszy oraz ich potrzeb komunikacyjnych i informacyjnych,
- nieinformowanie interesariuszy o negatywnym skutkach oddziaływaniu na środowisko, skutkach związanych z nowymi obowiązkami prawnymi,
- brak informacji o alternatywnych rozwiązaniach do proponowanego projektu,
- wykorzystanie wąskiego zakresu dostępnych narzędzi i kanałów komunikacji,
- używanie w materiałach informacyjnych i komunikatach języka technicznego, niezrozumiałego dla niefachowców

3.2 Formy angażowania interesariuszy

Identyfikacja kluczowych interesariuszy jest niezbędna, aby efektywnie angażować ich w proces podejmowania decyzji. Można wyróżnić cztery główne formy angażowania interesariuszy:

- komunikacja
- konsultacje
- partnerstwo
- dialog

Komunikacja

Komunikacja z interesariuszami jest najczęściej wykorzystywanym narzędziem angażowania interesariuszy, ponieważ wydaje się być najprostsza ze względu na naturalność kontaktu. O działaniach, inicjatywach i planach urzędu można komunikować na wiele sposobów. Najczęściej komunikacja odbywa się w newsletterach, komunikatach oraz na stronach internetowych. Narzędziami do komunikacji zewnętrznej mogą być również: konferencje, otwarte spotkania, informacje prasowe, komunikacja marketingowa w mediach itp.

Konsultacje

Konsultacje z interesariuszami mają na celu poznanie opinii w sprawie, która jest przedmiotem działania urzędu, projektowania konkretnej zmiany w prawie. Narzędzia używane do konsultacji to: badania ankietowe, badania focusowe, spotkania z grupami interesariuszy, uzyskiwanie informacji poprzez media (np. opinie na forach internetowych).

Partnerstwo

To forma tworzenia relacji z interesariuszami, która wymaga dużego zaangażowania z ich strony. Partnerstwo wymaga odpowiedzialności i świadomości wzajemnych oczekiwań, co ze względu na długotrwałą i wymagającą pracy relację, jest bardzo istotne. Przykładem tej formy relacji z interesariuszami są: wspólne projekty lub inicjatywy np. na rzecz zrównoważonego rozwoju, współpraca strategiczna.

Dialog

Proces dialogu odbywa się zazwyczaj podczas różnych paneli doradczych, for interesariuszy, spotkań podsumowujących. Jako narzędzi można w tym zakresie skorzystać także z zaangażowania interesariuszy w internecie. W przypadku urzędów centralnych, gdy lista interesariuszy jest długa, warto ustrukturyzować proces dialogu tak, by mieć pewność dotarcia do wszystkich kluczowych grup interesariuszy, tak aby mieli oni jednakowe szanse wzięcia udziału w procesie dialogu.

Zawsze należy pamiętać o potrzebach wszystkich grup kluczowych interesariuszy i takim doborze formy angażowania, który pozwoli na ich efektywne włączanie. Dzięki temu możliwe jest długoterminowe budowanie relacji z interesariuszami. Tu kluczowe wydają się ciała dialogu.

Głos interesariuszy jest bardzo ważny, pominięcie interesariuszy skutkować może błędnym określeniem potrzeb społecznych, na które mają odpowiadać, zmniejszoną efektywnością lub złym dopasowaniem wykorzystywanych narzędzi. Warto zatem zidentyfikować i podjąć komunikację z kluczowymi interesariuszami, po to, aby maksymalnie wykorzystać potencjał korzyści dla dobra wspólnego.

3.3. Korzyści zaangażowania i warunki ich osiągnięcia

Jeśli organizatorom uda się tak zarządzić relacjami z interesariuszami, by stworzyć im możliwość zaangażowania się w proces podejmowania decyzji, sprawić, by chcieli i potrafili wziąć w nim udział:

- wzrosła efektywność zarządzania w ramach danej polityki publicznej,
- zminimalizowana zostanie możliwość wystąpienia społecznych zakłóceń, napięć,
- pogłębiona zostanie wiarygodność urzędu w oczach odbiorców, nie tylko jako organów tworzących prawo i wydających decyzje administracyjne, ale ogólnie państwa.

Kluczowe czynniki sukcesu przy tworzeniu planu zaangażowania interesariuszy to:

- wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za dialog przy danym procesie,
- wsparcie tej osoby przez dyrektora urzędu i wdrożenie jej w szczegóły planowanych zmian (osoba zajmująca się dialogiem nie zawsze posiada wiedzę techniczną, dlatego może potrzebować wsparcia merytorycznego pozostałych osób),
- bieżąca aktualizacja planu zaangażowania interesariuszy – dopasowywanie procesu do ewentualnych zmian w harmonogramie,
- przyjęcie długookresowej perspektywy, która pozwoli na strategiczne planowanie uwzględniające szeroki zakres interesariuszy i ich potrzeby oraz budowanie bardziej efektywnych relacji z otoczeniem

4. Komunikacja z interesariuszami

4.1. Identyfikacja potrzeb komunikacyjnych interesariuszy i stosowanie adekwatnych środków komunikacji.

W trakcie komunikacji z interesariuszami należy zwrócić szczególną uwagę na potrzeby zidentyfikowanych grup docelowych oraz ich potrzeb komunikacyjnych oraz wykorzystanie dostępnych kanałów i narzędzi komunikacji do kontaktu z poszczególnymi grupami interesariuszy, dostosowanie formy komunikatów do możliwości ich odbiorców. Prawidłowa i wnikliwa analiza identyfikująca interesariuszy może zapewnić sukces konsultacjom, ponieważ to wiedza na temat istnienia i specyfiki poszczególnych grup docelowych pozwoli na zbudowanie mapy ich potrzeb komunikacyjnych i efektywne ich zabezpieczenie.

- wykorzystanie dostępnych kanałów i narzędzi komunikacji do kontaktu z poszczególnymi grupami interesariuszy.

Ponieważ każda z grup interesariuszy ma inną specyfikę (np. wiek, interesy, potrzeby) i charakteryzuje się różnym poziomem znajomości i umiejętności obsługi poszczególnych narzędzi (np. komputer, e-mail) oraz dostępem do różnego rodzaju mediów (radio/ telewizja/ praca/ Internet), jedynie zastosowanie jak najszerszego spektrum dostępnych narzędzi i metod komunikacji umożliwi dotarcie do wszystkich grup zaangażowanych lub chcących się zaangażować w konsultacje społeczne.

- dostosowanie formy komunikatów do możliwości ich odbiorców

Forma przekazywanych komunikatów powinna być dostosowana do możliwości i wiedzy poszczególnych interesariuszy. Informacje pisane fachowym, technicznym językiem lub zawierające skomplikowane grafiki, wykresy i wzory nie spotkają się z szerokim zrozumieniem wśród ich odbiorców i mogą powodować ich jeszcze większą frustrację oraz sprzeciw. Dlatego, aby móc efektywnie zaangażować ludzi w proces konsultacji społecznych i aby przyniosły one zakładane rezultaty, konieczne jest tworzenie treści komunikatów w sposób przystępny dla wszystkich, niezależnie od poziomu wiedzy i wykształcenia oraz przesyłanie ich kanałami ogólnodostępnymi i powszechnie używanymi przez wszystkie grupy interesariuszy.

Komunikując się z interesariuszami warto zadbać o dostępność informacji dla mieszkańców z różnymi niepełnosprawnościami. Najważniejszymi zagadnieniami, które trzeba wziąć pod uwagę są:

- ✓ przygotowanie zaproszenia na konsultacje w polskim języku migowym (PJM), gdyż znaczna część osób głuchych nie posługuje się wystarczająco sprawnie językiem polskim;
- ✓ przygotowanie dla osób niewidomych i słabowidzących zaproszenia na konsultacje i wszystkich materiałów wykorzystywanych w trakcie konsultacji - materiały muszą być umieszczone na stronie internetowej w sposób umożliwiających ich odczytanie przez czytniki ekranu (np. nie należy umieszczać zeskanowanych do obrazów plików zawierających tekst, czyli nie można umieszczać nieczytelnych plików .pdf, a zamiast nich powinno się zadbać albo o skanowanie dokumentu w sposób umożliwiający odczytanie, umieścić tzw. „czysty tekst”);

Aby zaplanować jakieś inne, dodatkowe formy działań promocyjnych (które zależą od wysokości budżetu przeznaczonego na organizację konsultacji), należy odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Czy jest możliwa i potrzebna kampania medialna? Jeżeli tak, to powinien zostać rozesłany do redakcji i dziennikarzy krótki komunikat informujący o konsultacjach społecznych wraz z informacją o organizatorze.
- Czy jest możliwe i potrzebne wykupienie reklam? Jeżeli budżet konsultacji na to pozwala oraz konsultacje kierowane są do szerszej społeczności, jednym z możliwych mediów jest reklama płatna. Na cenę wpływa nie tylko medium, które posłuży do przekazania informacji, ale również koszt wyprodukowania spotu radiowego i telewizyjnego itp.
- Czy jest możliwe i potrzebne stworzenie ulotki plakatu? Ulotki i plakaty są mało efektywne przy kampaniach o szerokim zasięgu. Proste formy konsultacji społecznych mogą być promowane również przez nośniki wielkoformatowe – billboardy, citylighty, ale zwiększa to koszt kampanii.
- Czy jest możliwe i potrzebne wykorzystanie alternatywnych sposobów promocji? Jeżeli temat konsultacji nie jest powszechnie znany, wymaga dodatkowego wyjaśnienia, można w tym celu wykorzystać formuły gier miejskich, happeningów w przestrzeni publicznej, fabularyzowanych spacerów itp. Organizacje pozarządowe oraz Komisje Dialogu Obywatelskiego mogą pomóc w promowaniu konsultacji społecznych, angażując swoich członków i docierając z informacją bezpośrednio do zainteresowanych.

Planowane konsultacje powinny być traktowane jako osobne projekty, czyli przedsięwzięcia, które są ograniczone w czasie, posiadają indywidualne cele, środki. Dlatego działania związane z komunikacją z interesariuszami, za każdym razem powinny być przygotowywane indywidualnie w zależności od treści i zakresu konsultacji społecznych.

4.2 Język w komunikacji z interesariuszami – tworzenie czytelnych i zrozumiałych komunikatów dla wszystkich interesariuszy.

Zaproszenie do konsultacji powinno być czytelne w odbiorze. Musi być jasne, czego dotyczą konsultacje, na jakie pytanie (pytania) szukamy odpowiedzi i jaki jest zakres negocjowalny, tzn. w jakich obszarach decyzja jest już podjęta, jakie są ramy formalne, poza które nie można wyjść, a gdzie jest miejsce na pomysły, propozycje i opinie obywateli. Osobną sprawą jest zadbanie o to, żeby materiały do konsultacji przedstawione były jak najprościej.

Obowiązek tworzenia czytelnych i zrozumiałych komunikatów dla wszystkich interesariuszy wynika z zasad konsultacji:

DOBRA WIARA

Organizator powinien w jasny i przystępny sposób przedstawić przedmiot konsultacji, a także poinformować jak długo mają trwać i kiedy planuje przedstawienie odpowiedzi i podsumowania. Materiały do konsultacji muszą być przygotowane rzetelnie – a więc być jasne, zrozumiałe i możliwie zwięzłe (albo mieć zwięzłe i zrozumiałe streszczenie). Dobrą praktyką jest zaopatrzenie materiałów w jasne pytania, by każdy mógł zrozumieć, przed jakim wyborem stoimy w danej sprawie.

POWSZECHNOŚĆ

Organizator umieszcza swoją propozycję na publicznie dostępnej platformie internetowej służącej konsultacjom społecznym. Organizator konsultacji powinien równocześnie poinformować o ich rozpoczęciu w miejscu ogólnodostępnym (BIP lub strona internetowa Ministerstwa).

Organizator musi zadbać, by przedstawione online dokumenty były przeszukiwalne i zapisane w otwartych formatach (zatem nie mogą to być np. skany pism).

Organizator powinien aktywnie docierać do zainteresowanych, zwłaszcza do grup, które nie korzystają z dostępnych mechanizmów konsultacji (nie wystarczy więc opublikować informację o konsultacjach – trzeba zaprosić do udziału w konsultacjach osoby i instytucje z listy interesariuszy).

Przedmiot konsultacji powinien być przedstawiony w sposób zrozumiały nie tylko dla ekspertów, ale dla zainteresowanych nim obywateli. Opinie powinny być zbierane w sposób właściwy dla przedmiotu konsultacji (nie zawsze wystarczające są konsultacje na piśmie, czy konsultacje online). Zadbać należy o prawa obywateli niepełnosprawnych, którzy mogą napotykać utrudnienia w dostępie do konwencjonalnych stron internetowych.

PRZEJRZYSTOŚĆ

Informacje o celu, regułach, przebiegu i wyniku konsultacji muszą być powszechnie dostępne. Jasne musi być, kto reprezentuje jaki pogląd.

Tworząc dokumentację powinniśmy pamiętać, że ludzie miewają problemy ze zrozumieniem czytanej treści z różnych powodów. Mogą do nich należeć zaburzenia zdolności poznawczych, niskie wykształcenie, problemy ze wzrokiem, czy czytanie tekstu w języku, który nie jest ich ojczystą mową. Aby ułatwić przyswojenie treści i jednocześnie ujednolicić standardy powstał **plain language** (prosty język). W oparciu o jego najważniejsze cechy warto pamiętać o wskazówkach, które mogą być pomocne w tworzeniu dokumentacji zrozumiałej i przyjemnej w odbiorze przez każdego czytającego.

- Unikaj strony biernej. Łatwiejsze do przyswojenia jest stwierdzenie „Aby sprawdzić pocztę użytkownik musi się najpierw zalogować” niż „warunkiem sprawdzenia poczty jest wcześniejsze zalogowanie się użytkownika”.
- Staraj się by znaczenie czasowników wynikało ściśle z kontekstu.
- Unikaj słów znanych tylko wąskiej grupie specjalistów (czyli tak zwanego technicznego żargonu), zastępując je słowami z języka potocznego gdy tylko jest to możliwe.
- W miarę możliwości pisz w czasie teraźniejszym
- Jasno określ, kiedy coś jest wymagane. Lepiej napisać „aby się zalogować musisz podać właściwe hasło” niż „aby się zalogować powinieneś podać właściwe hasło”. Słowa typu „powinien/powinna”, „trzeba”, „wymagane”, mimo iż mają podobne znaczenie, nie oddziałują na czytelnika równie intensywnie co proste „musisz”.
- W miarę możliwości zwracaj się wprost do odbiorcy, zwłaszcza w sytuacji gdy ma on wykonywać Twoje polecenia. Instrukcja „zaloguj się by sprawdzić wiadomości” jest krótka, treściwa, nie pozostawia wątpliwości do kogo jest skierowana.
- Ogranicz używanie skrótowców, zaś te które muszą się w tekście pojawić zdefiniuj (np. rozwijając w pełną nazwę przy pierwszym wystąpieniu). Nie popadaj jednak w przesadę, skrótów takich jak PO, PiS czy BMW raczej nie trzeba objaśniać.
- Używaj określeń i terminów w sposób spójny. Jeśli powiążesz konkretną frazę z jakimś zjawiskiem lub problemem, używaj jej potem konsekwentnie.
- Zachowaj hierarchię treści. Najpierw opisz mechanizmy ogólne, potem ewentualnie wyszczególnij jakieś wyjątki. Pamiętaj to wyjątek potwierdza regułę – nigdy na odwrót!
- Posługuj się przykładami.
- Używaj wypunktowania gdy wypisujesz kolejne elementy z listy.
- Wiele osób lepiej rozumie informacje gdy ma je przedstawione za pomocą obrazu, dlatego więc nie korzystaj z tego tworząc dokumentację? Użyj grafiki by zilustrować omawiane

zagadnienie, a tekstu użyj jako alternatywy lub uzupełnienia. Do przekazania szerszego kontekstu można wykorzystać diagramy, animacje a nawet krótkie filmy.

- Używaj nagłówków. Dłuższy tekst warto podzielić na sekcje, a tym z kolei przydzielić odpowiednie tytuły. Użyteczny nagłówek to taki, który w kilku słowach odda sens omawianej poniżej treści. Pomaga to w skanowaniu tekstu, co przyspiesza wyszukanie pożądanej informacji. Nagłówkiem może być pytanie, na które odpowiadamy w sekcji, stwierdzenie, które uzasadniamy lub temat, który poruszamy.

4.3 Kanały komunikacji z interesariuszami

Komunikacja z interesariuszami powinna być prowadzona z wykorzystaniem możliwie wielu kanałów informacyjnych m.in.:

- Biuletyn Informacji Publicznej
- oficjalny serwis internetowy ministerstwa
- ogłoszenia w środkach masowego przekazu (prasa, radio, telewizja), w tym poprzez ogłoszenia płatne, a także wysyłkę informacji prasowych,
- spotkania informacyjne lub punkty informacyjne
- przekazanie informacji do innych organów administracji publicznej
- kampanie informacyjne poprzez media społecznościowe
- newsletter elektroniczny m
- materiały promocyjne rozmieszczone w dostępnych dla docelowych grup interesariuszy miejscach, w tym miejscach użyteczności publicznej
- bezpośrednie przesłanie informacji do organizacji pozarządowych oraz innych formalnych i nieformalnych federacji
- poprzez ciała dialogu, w tym Radę Działalności Pożytku Publicznego
- organizacja wydarzeń w przestrzeni publicznej, w tym informowanie o konsultacjach w trakcie imprez masowych

5. Doskonalenie współpracy z interesariuszami

Monitorowanie współpracy z interesariuszami i ocena rezultatów współpracy z interesariuszami niezbędna jest, by budować trwałe relacje. Regularne monitorowanie przebiegu konsultacji społecznych i ich efektów może pozwolić na:

- modyfikację nieefektywnych działań i dostosowanie ich do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i sytuacji, tak aby osiągnąć założone na początku procesu cele,
- określenie znaczenia wypracowanych rozwiązań i osiągniętych rezultatów dla całości procesu,
- efektywne zarządzanie ryzykiem pojawiającym się w trakcie procesu konsultacji, które nie zostały zidentyfikowane na etapie ich mapowania,
- budowę większego zaangażowania wśród interesariuszy poprzez odpowiadanie na ich pojawiające się na bieżąco potrzeby informacyjne i komunikacyjne. Rzetelne raportowanie wyników konsultacji społecznych jest ich nieodzownym i ważnym elementem.

Wymierne i widoczne efekty prowadzonych konsultacji w ramach jednego procesu będą podstawą do stworzenia podobnie partnerskiej atmosfery w przypadku innych realizowanych w przyszłości. Pozytywne doświadczenia interesariuszy będą swoistą „przepustką” dla planujących konsultacje w innych ważnych obszarach. Do pełnej oceny współpracy i zaangażowania interesariuszy niezbędny jest jednak nie tylko monitoring, ale również ewaluacja tego procesu. Zaangażowanie interesariuszy powinno zostać ocenione w oparciu o kryteria:

1. Skuteczności – czy założone cele zostały osiągnięte? Na ile udało się zaangażować interesariuszy w proces konsultacji? Czy wszystkie planowane i ujawnione w trakcie grupy interesariuszy wzięły udział?
2. Trafności – czy działania zostały odpowiednio dobrane? Czy trafnie zidentyfikowano grupy interesariuszy? Czy właściwie zastosowano kanały i narzędzia komunikacyjne i edukacyjne?
3. Efektywności – czy nakłady pracy, środków, czasu są adekwatne do osiągniętych rezultatów?

Budowanie długookresowych relacji z interesariuszami to jedno z większych wyzwań stojących przed organizatorami procesu konsultacji, zwłaszcza w kontekście monitorowania i raportowania ich przebiegu oraz efektów. Narzędziami, które mogą wzmocnić ten proces są:

- dostarczanie informacji zwrotnej dotyczącej wyników składanych przez interesariuszy uwag i sugestii,
- regularne i bieżące informowanie o przebiegu procesu na różnych jego etapach,

- uwzględnianie w realizacji projektu uwag i zastrzeżeń zgłaszanych przez interesariuszy w trakcie konsultacji społecznych
- podziękowanie za udział w procesie.

Zalecana literatura:

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: 15.10.2018.
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: 15.10.2018
6. Wasilewski J., *Plain language, czyli co to znaczy pisać prostym językiem*, <https://www.youtube.com/watch?v=vVfRPK7ai6s>, dostęp: 15.10.2018.
7. *Przeprowadzanie konsultacji społecznych w samorządzie*, Praca zbiorowa pod redakcją Zbigniewa Zychowicza, Instytut Rozwoju Regionalnego Szczecin 2011