



Iceland  
Liechtenstein  
Norway

**Active  
citizens fund**

# 9

## **ELEMENTÓW MODELOWYCH KONSULTACJI**

# Spis treści

- Dziewięć elementów modelowych konsultacji - wprowadzenie.....03
- Proste i efektywne rozwiązania w konsultowaniu dokumentów.....06
- Ćwiczenie na zaplanowanie konsultacji dokumentu z uwzględnieniem rozwiązań modelowych.....12



# Dziewięć elementów modelowych konsultacji

Konsultacje kojarzą się przede wszystkim z komentowaniem treści projektów dokumentów przygotowanych przez instytucje publiczne. Głównie są to projekty programów, strategii, wytycznych i uchwał. Rządziej dokumentów dotyczących planowania przestrzennego. Ale dokumentami poddawanych konsultacjom mogą być również regulaminy konkursów, raporty z badań, sprawozdania z ewaluacji.

Metodę konsultacji warto także wykorzystywać dla materiałów opracowywanych przez organizacje pozarządowe, jak pomysły konkretnych rozwiązań, propozycje usprawnień czy postulaty danej grupy społecznej. Oznacza to, że konsultowanie dokumentów nie oznacza tylko konsultacji publicznych, ale może być metodą weryfikowania założeń i koncepcji ważnych dla konkretnych środowisk czy społeczności.

Z praktyki i doświadczeń takiego podejścia, tj. konsultowania dokumentów przez podmioty publiczne i pozarządowe, wynika niniejsze opracowanie koncentrujące się na praktycznych elementach konsultowania dokumentów. Materiał ten adresowany jest do osób aktywnych w instytucjach publicznych, do radnych samorządowych, ale też dla organizacji pozarządowych, które mogą go wykorzystać w swoich działaniach, jednak przede wszystkim może im pomóc w... podpowiadaniu instytucjom publicznym jak konsultować dokumenty, jak skutecznie zastosować proste i efektywne rozwiązania w takich konsultacjach.

**Nie tworzymy poradnika konsultacji, ale dzielimy się praktyką i wnioskami w prowadzeniu konsultacji. Nie tworzymy kompendium dla organizatorów konsultacji, ale pokazujemy doświadczenie efektywnych konsultacji dokumentów zrealizowanych przy niskim nakładzie kosztów. Nie dajemy gotowych recept, ale odwołujemy się do wyobraźni organizatorów lub pomysłodawców konsultacji, by sprawdzone przykłady zaadoptowali do swojej praktyki. Nie opisujemy procesu konsultacji, ale skupiamy się na konkretnych elementach podejścia do konsultacji.**



W Kujawsko-Pomorskiej Federacji Organizacji Pozarządowych zebraliśmy już wiele doświadczeń w prowadzeniu konsultacji rozmaitych dokumentów. Oczywiście nie tylko realizujemy procesy konsultacyjne, ale też zabieramy głos w sprawach publicznych. Z tych doświadczeń, obserwacji i przemyśleń wynika wiele kwestii poruszanych w niniejszym opracowaniu. Dodatkowo bazujemy na trzech procesach konsultacyjnych przeprowadzonych z myślą o wypracowaniu rozwiązań modelowych:

- (1)** przygotowania Lokalnej Strategii Rozwoju dla Lokalnej Grupy Działania Miasta Brodnicy na lata 2021-2027,
- (2)** przygotowania Strategii Rozwoju Gminy Dragacz do roku 2030,
- (3)** konsultacji raportu „Badanie problemów i potrzeb osób chorujących psychicznie w kontekście świadczonych form wsparcia”.

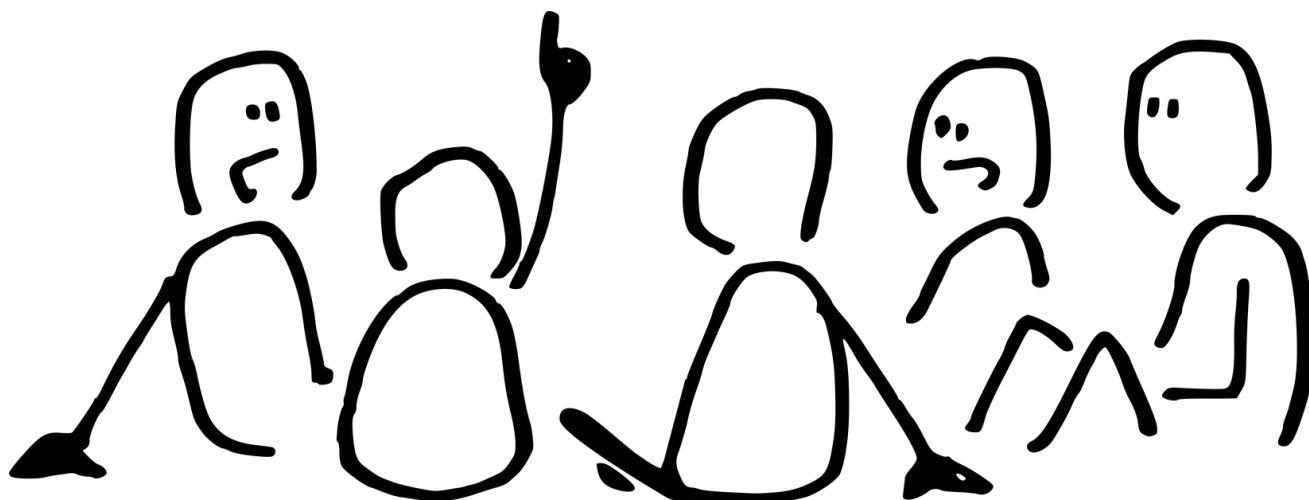
Wszystkie procesy konsultacyjne zostały przeprowadzone w 2023 roku, a realizatorami lub wykonawcami konsultacji były organizacje pozarządowe.

W procesie **(1)** najpierw zastosowane zostały spotkania fokusowe prowadzone w grupach tematycznych (młodzież, seniorzy, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe) zorientowane na badanie potrzeb i pomysłów, dalej spotkania tematyczne (w tych samych grupach tematycznych), a na koniec spotkanie podsumowujące (dla lokalnej społeczności), które pozwoliło na skonsultowanie wcześniej uzyskanych wyników, poznanie zdania różnych grup i refleksji nad propozycjami. W procesie **(2)** przeprowadzony został cykl spotkań warsztatowych zorientowanych na formułowanie kierunków rozwoju gminy, ale został urozmaicony przez wprowadzenie gry partycypacyjnej, której główny sens polegał na wcieleniu się uczestniczących w konkretne role społeczne i życiowe (np. rodzice, uczniowie, seniorzy, przedsiębiorcy, wojsko). W efekcie przyjęcia różnych punktów widzenia uczestniczący wypracowali kompleksowe rozwiązania uwzględniające różne potrzeby mieszkańców. W procesie **(3)** osoby chorujące psychicznie, ich rodziny, opiekunowie i terapeuci proponowali zmiany do systemu wsparcia osób chorujących psychicznie.

Na podstawie serii spotkań i rozmów powstał raport, którego ustalenia zostały dodatkowo skonsultowane ze środowiskiem instytucji i organizacji wspierających osoby chorujące.

Każdy z trzech procesów pozwolił na zdobycie konkretnych doświadczeń, a suma tych doświadczeń pozwala na wyciągnięcie wniosków, jakie podejście i jakie rozwiązania są skuteczne w konsultacjach, tzn. gwarantują efektywność procesu i jego powodzenie.

Dla pełnego zrozumienia kontekstu rozwiązań opisanych poniżej przydatna może okazać się znajomość tzw. siedmiu zasad konsultacji<sup>1]</sup>, jak też znajomość pięciu etapów realizacji konsultacji społecznych<sup>2]</sup>. Wszystkie przywołane powyżej procesy konsultacji zostały zrealizowane z uwzględnieniem ww. zasad i etapów.



---

1] Chodzi o zasady (1) dobra wiara, (2) powszechność, (3) przejrzystość, (4) responsywność, (5) koordynacja, (6) przewidywalność i (7) poszanowanie interesu ogólnego, które opisane są m.in. w publikacji "Siedem zasad konsultacji" wydanej przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.

Link: [http://archiwum.mc.gov.pl/files/7\\_zasad\\_30-04.pdf](http://archiwum.mc.gov.pl/files/7_zasad_30-04.pdf)

2] Mowa o etapach (1) diagnoza, (2) informowanie, (3) zasięgnięcie opinii, (4) informacja zwrotna i (5) ewaluacja, które zostały opisane m.in. w publikacji "Planowanie z mieszkańcami. Jak przeprowadzić dobre konsultacje społeczne" wydanej przez Kujawsko-Pomorską Federację Organizacji Pozarządowych.

Link: [https://federacja-](https://federacja-ngo.pl/upload/file/Planowanie_z_mieszkancami/Publikacja_Planowanie_z_mieszkancami_06-2022.pdf)

[ngo.pl/upload/file/Planowanie\\_z\\_mieszkancami/Publikacja\\_Planowanie\\_z\\_mieszkancami\\_06-2022.pdf](https://federacja-ngo.pl/upload/file/Planowanie_z_mieszkancami/Publikacja_Planowanie_z_mieszkancami_06-2022.pdf)

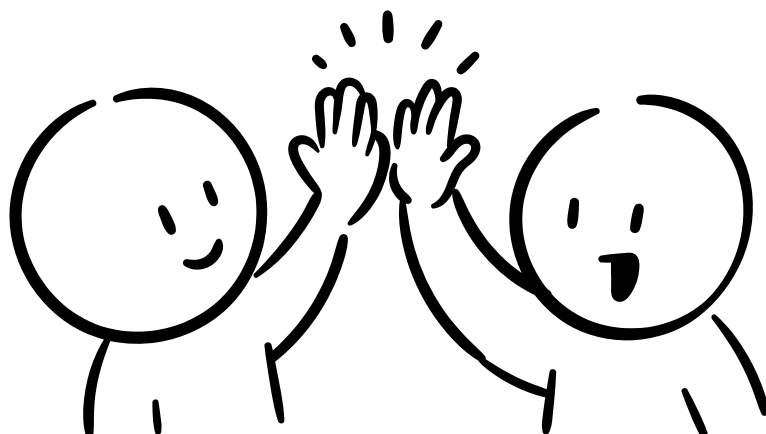
# Proste i efektywne rozwiązania w konsultowaniu dokumentów

Doświadczenie konsultacji dokumentów pokazuje, że dla każdego procesu, w którym pod dyskusję poddawany jest materiał drukowany sprawdza się kilka rozwiązań, które zestawione razem tworzą modelowe podejście do prowadzenia takich konsultacji. Jednak, jak pokazuje praktyka, nie wszystkie elementy trzeba stosować w każdym działaniu konsultacyjnym, bo nie zawsze specyfika tego procesu na to pozwoli.

## 1 “ZESPOŁOWO”

Prowadzenie konsultacji nie jest zadaniem dla jednej osoby, która przygotuje, przeprowadzi i podsumuje proces. Wartością jest zaangażowanie w realizację konsultacji choćby... dwuosobowego zespołu. Oznacza to, że najistotniejsza jest chęć zaangażowania w proces i dzielenia się zadaniami, a niekoniecznie liczebność zespołu.

W każdym procesie konsultacji wymienionym na poprzednich stronach, zespoły miały różną liczbę uczestników, ale w każdym przypadku bazowały na entuzjazmie i zaangażowaniu osób prowadzących konsultacje.



## 2 “TWÓRCZO”

Oznacza w konsultacjach oryginalnie, zarówno co do formy konsultacji, jak i co do zakresu konsultacji, np. poprzez skierowanie uwagi konsultujących na zagadnienia dla nich najistotniejsze, przez zadanie pytań pogłębiających do wybranych fragmentów materiału, przez nieszablonową prezentację dokumentu.

Ale twórcze jest także już samo zastosowanie konsultacji w przypadku dokumentów rzadko poddawanych konsultacjom jak regulamin konkursu, raport z badań, czy postulaty konkretnej grupy społecznej.

W trzech procesach konsultacji jako twórcze uznajemy m.in. skonfrontowanie treści raportu o potrzebach osób chorujących psychicznie z grupami społecznymi i zawodowymi z innych środowisk, czy też przygotowanie gry partycypacyjnej służącej stworzeniu konsultującym warunków do wcielenia się w sytuację innych osób i grup i w ten sposób wywołanie ich kreatywności w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań.

## 3 “DWUTOROWO”

Ograniczenie konsultacji dokumentu wyłącznie do konsultacji prowadzonej pisemnie (bez znaczenia, czy na platformach do prowadzenia konsultacji, czy poprzez zbieranie uwag przesyłanych na wskazany adres mailowy) jest skazane na porażkę. Zupełnie inne są wyniki procesów z zastosowaniem form konsultacji bezpośredniej, czyli z udziałem osób zainteresowanych przedmiotem konsultacji. Dlatego konsultowanie dokumentu musi przewidywać element kontaktów bezpośrednich (np. prowadzonych równoległe do konsultacji pisemnych lub bezpośrednio po zakończeniu konsultacji pisemnych). W trzech procesach konsultacji dokumentów stosowaliśmy narzędzia tak różne jak spotkania fokusowe, warsztaty konsultacyjne, rozmowy indywidualne i spotkania otwarte.



# 4 “STOPNIOWO”

Konsultacje, których jedynym elementem jest tylko spotkanie otwarte lub tylko konsultacje on-line nie są procesem. Ważne jest, by tworzyć przestrzeń, w której jest czas do namysłu nad rozwiązaniami czy propozycjami.

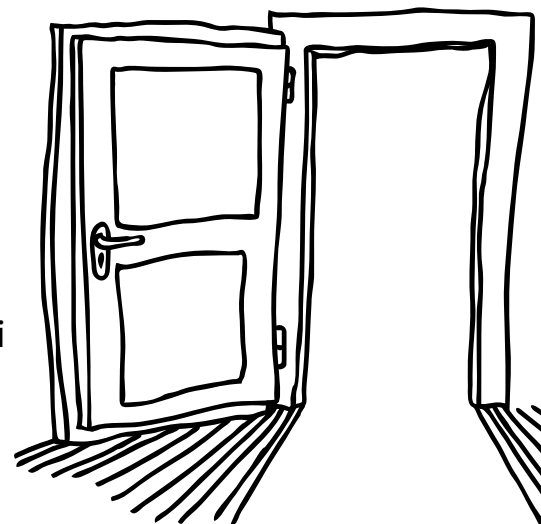
Co to znaczy w praktyce? Skoro zaplanowany został czas na spotkanie, to po jego przeprowadzeniu trzeba je podsumować, a wyniki warto ponownie poddać pod dyskusję również (ale nie tylko) z tą samą grupą odbiorców. Dzięki temu pewne pomysły zdążą okrzepnąć, zostać dopracowane albo wycofane. W trzech procesach konsultacji prowadziliśmy spotkania w podgrupach tematycznych lub w grupach utworzonych z uwzględnieniem cech ich uczestników (młodzież, seniorzy, terapeuci, rodzice osób chorujących), by w kolejnym kroku podsumować tę aktywność i na otwartym dla wszystkich spotkaniu podsumować wnioski i propozycje.



# 5 “WŁĄCZAJĄCO”

Konsultacje, jak wszystkie inne działania realizowane w sferze publicznej, muszą przewidywać możliwość uczestnictwa osób o różnych potrzebach funkcjonalnych. Jednak „włączająco” w konsultacjach oznacza także, że cenne jest szukanie przestrzeni do rozmowy z osobami, które nie mają doświadczenia uczestnictwa w konsultacjach.

W trzech procesach konsultacji daliśmy możliwość wypowiedzenia się osobom w różnej sytuacji życiowej i społecznej, dlatego udało uzyskać się opinie i propozycje od osób w różnym wieku, zamieszkujących miejscowości o różnej wielkości i charakterze, z różnym doświadczeniem zawodowym i społecznym.

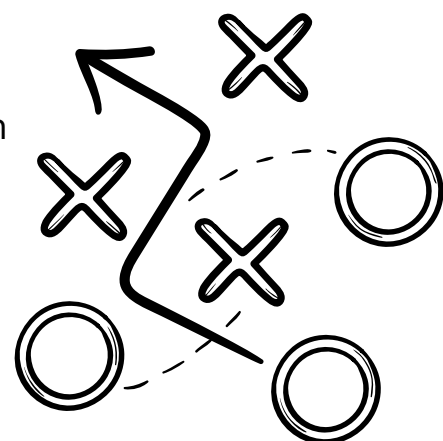




# 6 “NIESZABLONOWO”

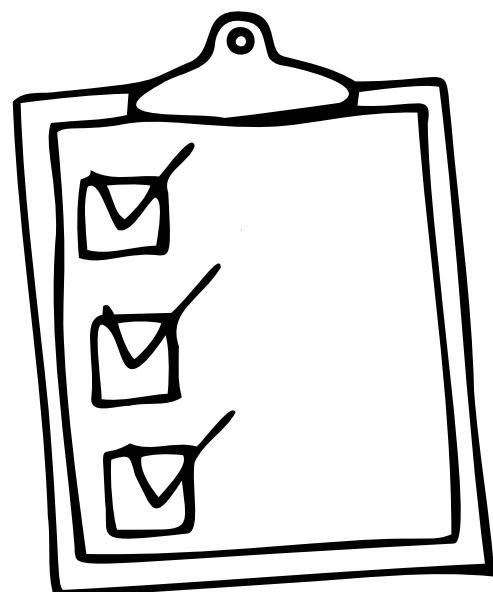
Raz przeprowadzone z sukcesem konsultacje nie dadzą się powtórzyć. Efekt świeżości musi pojawiać się za każdym razem, bo powielanie tych samych form kontaktu lub tych samych narzędzi nie zainteresuje osób, które już raz z nich skorzystały. Rutyna nie pomoże konsultacjom.

W trzech procesach konsultacji postawiliśmy na wprowadzanie zmian i ulepszeń w tak różnych elementach procesów, jak sposób przygotowania i prowadzenia spotkań, podział na grupy tematyczne, sposób formułowania informacji o konsultacjach, poruszanie tematów wcześniej niekonsultowanych, czy sposób prezentowania wyników konsultacji.



# 7 “PLANOWO”

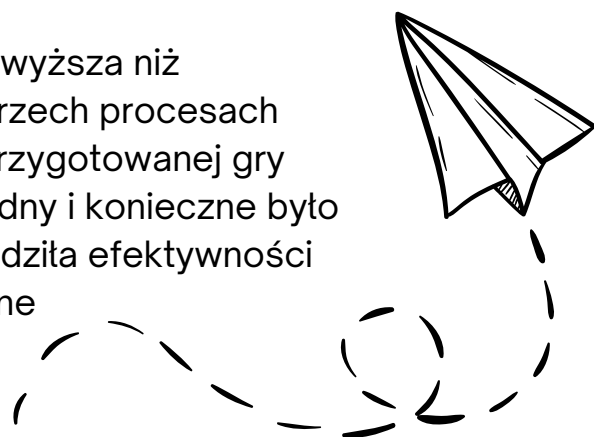
To oczywiste, że organizator konsultacji ma ich plan. Wie do kiedy przeprowadzi proces, co się wydarzy w kolejnych krokach, jaki jest cel tych kroków. Dla uczestników konsultacji nie jest to oczywiste. Dlatego w każdym kontakcie z odbiorcami warto informować o tym planie. To i tak mało. Trzeba na bieżąco wskazywać, gdzie jesteśmy na osi czasu konsultacji, co już zostało zrobione, a co przed nami. I jaki jest związek bieżącego wydarzenia z planem konsultacji. W trzech procesach konsultacji informowaliśmy uczestników kolejnych spotkań, grup i podgrup, a nawet osób z którymi prowadziliśmy rozmowy indywidualne, czemu służą działania, w których biorą udział, co wydarzy się dzięki tym działaniom i do czego prowadzi cały proces.



# 8 “ELASTYCZNIE”

Plan konsultacji i informowanie zainteresowanych o jego realizacji są ważne, ale w praktyce ważną cechą okaże się także elastyczność. Co da kurczowe trzymanie się przyjętego grafika spotkań, gdy uczestnicy nie będą w stanie w nim uczestniczyć? Co wyniknie z konsultacji, gdy uczestnicy skupią się tylko na jednym aspekcie konsultowanego zagadnienia?

Co zrobić, gdy liczba zgłoszeń na spotkanie jest wyższa niż możliwości organizacyjne (np. wielkość sali)? W trzech procesach konsultacji okazało się m.in., że jeden z etapów przygotowanej gry partycypacyjnej jest dla uczestniczących zbyt trudny i konieczne było pominięcie tego elementu gry. Zmiana nie zaszkodziła efektywności spotkania, ale wykluczyła komplikacje i potencjalne zniechęcenie konsultujących.



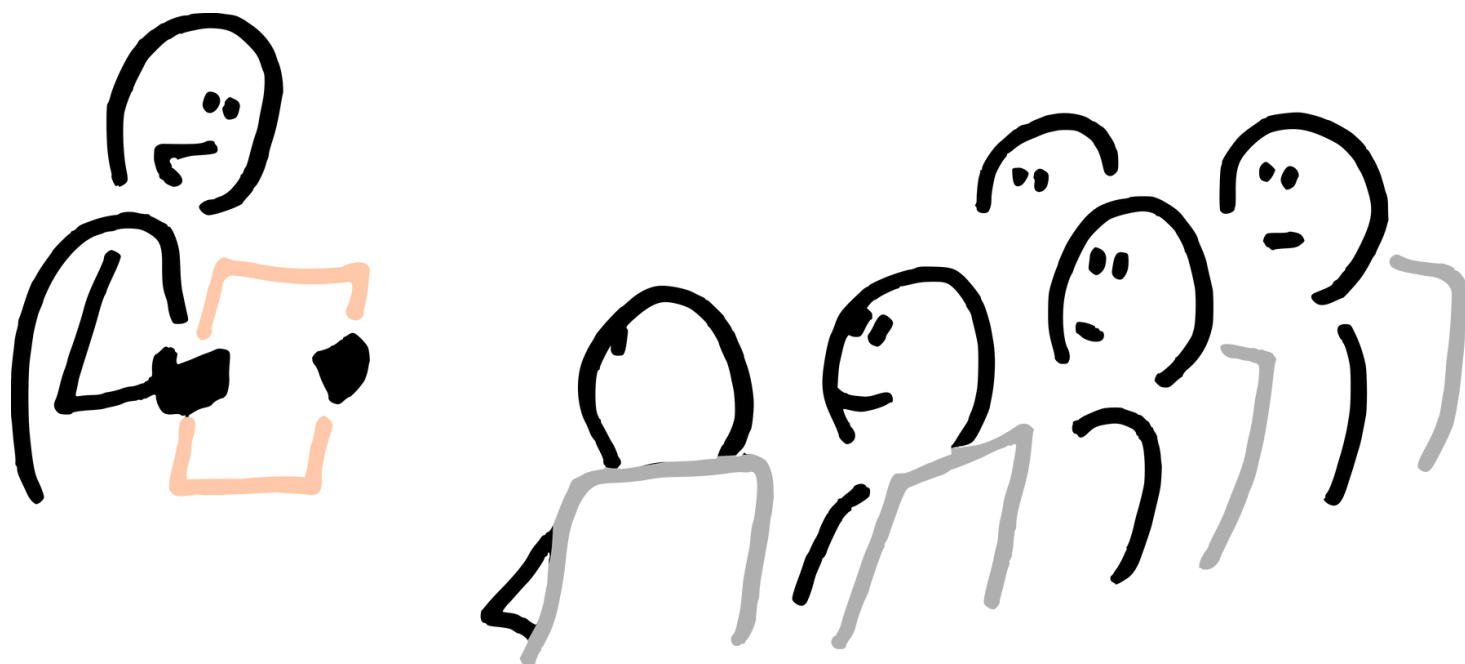
# 9 “SPRAWOZDAWCZO”

Oczywiste jest, że nie ma sensu realizowanie konsultacji, gdy nie będzie z nich podsumowania i informacji o efektach. Jednak to jak przygotowany będzie raport także ma znaczenie. W treści raportu istotne jest przekazanie dowodów na przeprowadzone spotkanie (zdjęcia, cytaty z wypowiedzi uczestników). Od strony układu treści ważne jest skoncentrowanie się na celu konsultacji, znaczeniu dokumentu dla obywaterek i obywateli, a przede wszystkim na wynikach procesu. To wypracowane rozwiązania, propozycje i ustalenia powinny stanowić trzon raportu/sprawozdania. Dla osób konsultujących w formie pisemnej ważne jest z kolei wyraźne wskazanie jaka jest decyzja wobec ich propozycji. To dla nich warto stworzyć tabelę uwag z konsultacji ze wskazaniem rozstrzygnięć w poszczególnych sprawach. W trzech procesach konsultacji każdy z raportów został przygotowany w innej formule.

## 9 “SPRAWOZDAWCZO”

Na trzynastu stronach raportu z opracowania strategii dla LGD znalazły się przede wszystkim propozycje mieszkanki i mieszkańców zebrane z grup tematycznych (młodzież, seniorzy...), a jednostronicowe podsumowanie wskazuje jak te propozycje wpisują się w przyszłość lokalnej społeczności (miasta). Raport z tworzenia strategii rozwoju gminy to kilka stron ze zdjęciami i informacją o przebiegu konsultacji i aktywności mieszkańców podczas warsztatów.

A kluczowy element raportu to wnioski płynące z warsztatów konsultacyjnych. Z kolei raport dotyczący konsultacji wyników badań osób z zaburzeniami psychicznymi to zebrane problemy grupy opisanej w raporcie i zestawione z propozycjami zmian w systemie wsparcia osób chorujących psychicznie. Całość podsumuje krótki plan wskazujący do jakich instytucji i jakich dokumentów propozycje zmian zostaną przekazane.

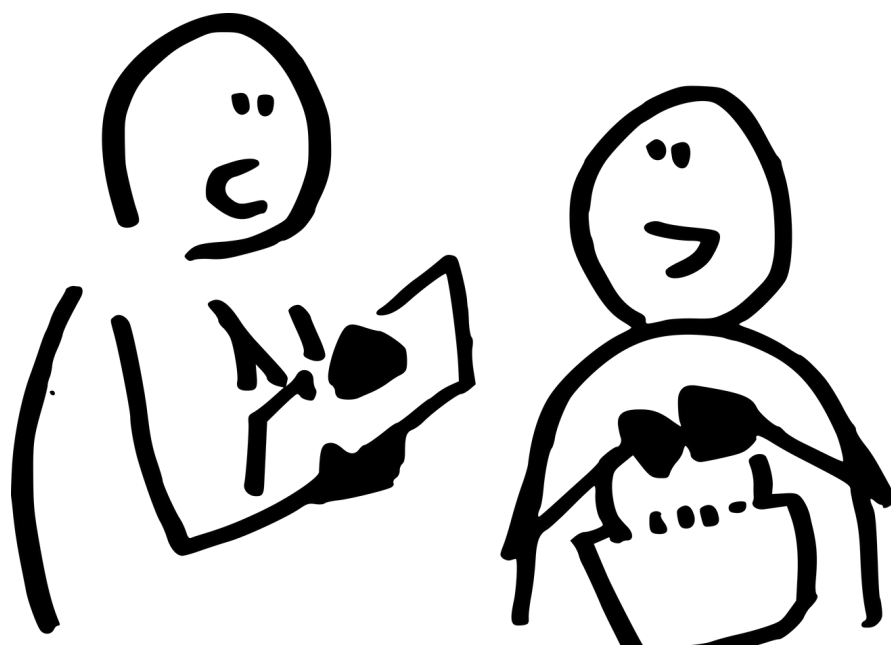


# Ćwiczenie na zaplanowanie konsultacji dokumentu z uwzględnieniem rozwiązań modelowych

Trudno o bardziej schematyczne podejście do realizacji konsultacji jak praktyka większości samorządów w konsultowaniu corocznego projektu programu współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Projekt programu, nieznacznie zmieniony wobec programu z roku poprzedniego, trafia na stronę internetową gminy z zaproszeniem do zgłoszenia ewentualnych propozycji pocztą mailową w określonym terminie. Po upływie terminu samorząd odnosi się do złożonych propozycji (o ile w ogóle je dostał) publikując podsumowanie z konsultacji z informacją o podjętej decyzji i kieruje dokument do uchwalenia przez radę gminy.

To może spróbujemy przygotować propozycję przeprowadzenia tych konsultacji uwzględniając rozwiązania modelowe:



# 1. Co zrobić, żeby było „zespołowo”?

.....

.....

.....

.....

*może włączyć reprezentację środowiska pozarządowego w przeprowadzenie procesu konsultacji? może stworzyć grupę konsultacyjną, która podyskutuje o projekcie programu, ustali propozycje zmian w dokumencie wobec poprzedniego roku i dopiero tak przygotowany materiał trafi do konsultacji?*

# 2. Co zrobić, żeby było „twórczo”?

.....

.....

.....

.....

*może nie zachęcać do lektury całego dokumentu, ale jedynie do zapoznania z wybranymi elementami dokumentu, np. podkreślić konieczność zweryfikowania zakresu konkursów planowanych do ogłoszenia w przyszłym roku? a może stworzyć zestaw pytań do programu dla konsultujących, zamiast oczekiwać, że przeczytają dokument i wskażą na konkretne kwestie?*

### 3. Co zrobić, żeby było „dwutorowo”?

.....

.....

.....

.....

*może poza informacją o konsultacjach i wskazaniem terminu na przesyłanie uwag zorganizować spotkanie otwarte dla adresatów programu i dać im przestrzeń do wypowiedzi? może poza spotkaniem otwartym („stacjonarnym”) zorganizować też spotkanie on-line z prezentacją projektu, ale też z prezentacją stanu współpracy samorządu z organizacjami, z informacjami o liczbie konkursów, środkach na nie przeznaczonych, organizacjach biorących udział, możliwościach i dotychczasowych formach współpracy pozafinansowej?*

### 4. Co zrobić, żeby było „stopniowo”?

.....

.....

.....

.....

*może wydłużyć czas konsultacji tak, aby po zrealizowanym spotkaniu otwartym podsumować to spotkanie, opublikować jego wyniki i zachęcić do komentowania tych wyników? a może najpierw przeprowadzić konsultacje on-line, a w kolejnym etapie podczas spotkania otwartego przedłożyć pod dyskusję uwagi z konsultacji internetowych?*

## 5. Co zrobić, żeby było „włączająco”?

.....

.....

.....

.....

*może wyszukać organizacje, które nie aplikują o środki w konkursach samorządu i zaprosić je do udziału w konsultacjach? a może przeprowadzić spotkanie konsultacyjne w formule, która polega na zadawaniu pytań uczestnikom i w ten sposób daje szansę każdemu na udział w ustaleniach?*

## 6. Co zrobić, żeby było „nieszablono”?

.....

.....

.....

.....

*może upowszechnić konsultacje przygotowując film, w którym pojawią się informacje o znaczeniu programu współpracy dla organizacji? a może przeprowadzić spotkanie w formule wcześniej niestosowanej, np. przy kawiarnianych stolikach, albo z zewnętrznym moderatorem dyskusji?*

## 7. Co zrobić, żeby było „planowo”?

.....

.....

.....

.....

*może przygotować krótki plan konsultacji w formie graficznej, który pokaże co wydarzy się w konsultacjach, a w trakcie ich realizacji pokaże na jakim etapie są konsultacje? może po każdym kolejnym kroku z planu publikować informację o dotychczasowych efektach?*

## 8. Co zrobić, żeby było „elastycznie”?

.....

.....

.....

.....

*może podczas spotkania otwartego zapytać uczestników, czy kolejne kroki planu konsultacji są dla nich jasne i czy widzą potrzebę zmian? a może stworzyć zespół, który będzie prowadził konsultacje i, gdy zajdzie taka potrzeba, wdroży modyfikacje?*



## 9. Co zrobić, żeby było „sprawozdawczo”?

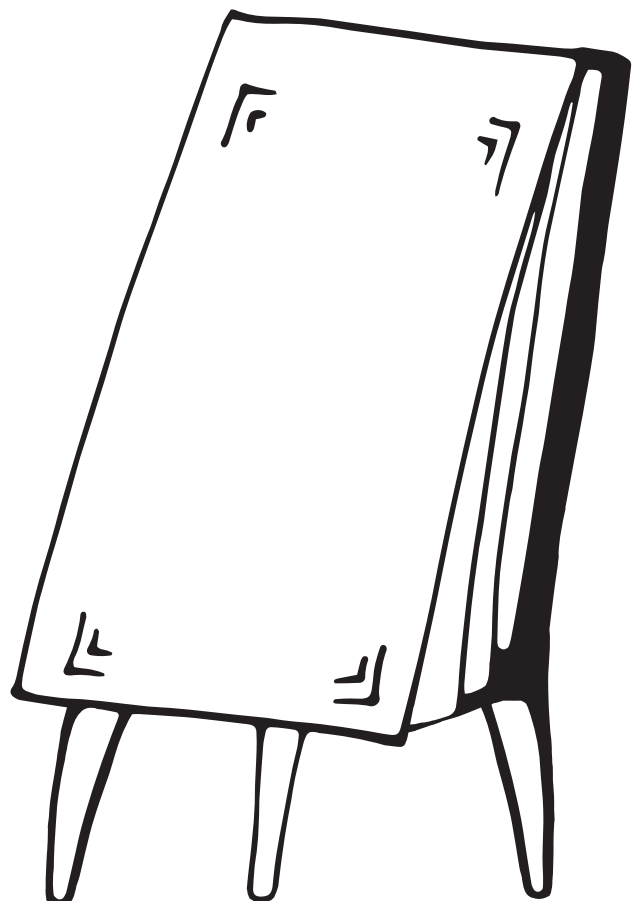
.....

.....

.....

.....

*może przygotować podsumowanie graficzne przeprowadzonych konsultacji z informacją o liczbie uczestników, złożonych uwag, wprowadzonych zmian do projektu programu? a może nagrać krótki film ze spotkań i w treści dodać krótkie podsumowanie o wprowadzonych do dokumentu zmianach?*





# 9

## Elementów Modelowych Konsultacji

Opracowanie powstało jako jeden z wyników projektu „Od zespołowej aktywności do zintegrowanej reprezentacji” realizowanego przez Kujawsko-Pomorską Federację Organizacji Pozarządowych w okresie między październikiem 2022 roku a kwietniem 2024 roku.

Projekt finansowany przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię z Funduszy EOG i Funduszy Norweskich w ramach Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny.



KUJAWSKO-POMORSKA  
**FEDERACJA**  
ORGANIZACJI  
POZARZĄDOWYCH