



**OD KONWERSACJI DO LEGISLACJI**  
wzmacnianie roli dialogu społecznego

# RAPORT Z BADAŃ

Dobre praktyki w zakresie  
konsultacji społecznych



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Raport z badania „Dobre praktyki w zakresie konsultacji społecznych”

Został opracowany przez:



**Związek Przedsiębiorców i Pracodawców**

ul. Nowy Świat 33,  
00-029 Warszawa

W ramach projektu „Od konwersacji do legislacji - wzmacnianie roli Dialogu Społecznego” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (FERS) nr projektu FERS.04.03- IP.06- 0004/24.

Na podstawie badań ogólnopolskich w zakresie dialogu społecznego przeprowadzonych przez:



**INSTYTUT BADAŃ I ANALIZ**

ul. Pawia 20D  
52-235 Wrocław  
kontakt@inbia.pl

Warszawa 2026

---

## SPIS TREŚCI

<b>1. Wprowadzenie i cel badania .....</b>	<b>3</b>
Cel i znaczenie badania .....	4
Zakres i metodyka .....	4
Charakterystyka próby badawczej .....	5
Struktura raportu.....	5
<b>2. Podsumowanie głównych wniosków badawczych .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Sekcja Q. Uczestnictwo firm w konsultacjach i źródła informacji .....</b>	<b>8</b>
Uczestnictwo w konsultacjach, źródła informacji i motywacje .....	8
Wnioski – Sekcja Q .....	14
<b>4. Sekcja W. Ocena jakości i organizacji konsultacji .....</b>	<b>15</b>
Jakość i organizacja procesu konsultacji społecznych .....	15
Wnioski – Sekcja W.....	22
<b>5. Sekcja Z. Skuteczność konsultacji i przełożenie na decyzje .....</b>	<b>24</b>
Sprawczość konsultacji: uwzględnianie uwag i wpływ na decyzje .....	24
Wnioski – Sekcja Z .....	29
<b>6. Sekcja U. Dobre praktyki, standaryzacja i rekomendacje usprawnień .....</b>	<b>30</b>
Dobre praktyki, standaryzacja i rekomendowane usprawnienia .....	30
Wnioski – Sekcja U .....	35
<b>7. Sekcja P. Bariery udziału i czynniki zwiększające zaangażowanie .....</b>	<b>36</b>
Bariery udziału i czynniki zwiększające zaangażowanie .....	36
Wnioski – Sekcja P.....	42
<b>8. Sekcja G. Trendy, przyszła gotowość i użyteczność konsultacji.....</b>	<b>43</b>
Trendy, gotowość do udziału i użyteczność konsultacji .....	43
Wnioski – Sekcja G .....	47
<b>9. Wnioski końcowe .....</b>	<b>48</b>
Wejście w konsultacje zaczyna się od informacji.....	49
Jakość konsultacji rozstrzyga się na etapie przygotowania .....	50
Skuteczność konsultacji wymaga czytelnego przełożenia na decyzje.....	50
Przyszłość konsultacji zależy od standardu ich prowadzenia.....	51



## 1. WPROWADZENIE I CEL BADANIA

Badanie „Dobre praktyki w zakresie konsultacji społecznych” koncentruje się na identyfikacji oraz ocenie dobrych praktyk w zakresie konsultacji społecznych, rozumianych jako element procesu stanowienia prawa i polityk publicznych, który wpływa na wykonalność, przewidywalność i jakość regulacji z perspektywy podmiotów objętych zmianami. Analiza została osadzona w perspektywie przedsiębiorców zrzeszonych w organizacjach pracodawców reprezentowanych w Radzie Dialogu Społecznego, a więc grupy dysponującej zarówno doświadczeniem udziału w konsultacjach, jak i wiedzą o praktycznych skutkach wdrażania regulacji w działalności gospodarczej.

W raporcie konsultacje społeczne ujmowane są przede wszystkim jako mechanizm, który może zwiększać jakość regulacji jeszcze przed ich wdrożeniem. Analiza koncentruje się na tym, czy proces konsultacyjny dostarcza przedsiębiorcom realnych warunków do oceny projektowanych rozwiązań pod kątem ich jasności, wykonalności, proporcjonalności oraz kosztów dostosowania. **Badanie nie ogranicza się do ogólnej oceny samej idei konsultacji, lecz identyfikuje te elementy organizacji i przebiegu procesu, które w praktyce decydują o jego użyteczności, przewidywalności oraz rzeczywistym wpływie na finalny kształt regulacji.**

## Cel i znaczenie badania

Celem badania jest identyfikacja tych elementów procesu konsultacji społecznych, które z perspektywy przedsiębiorców zwiększają ich użyteczność, jakość przebiegu oraz realne przełożenie na finalny kształt regulacji. W ujęciu praktycznym badanie koncentruje się na wskazaniu, które rozwiązania organizacyjne i komunikacyjne sprzyjają prowadzeniu konsultacji w sposób bardziej przejrzysty, przewidywalny i efektywny, a także jakie bariery ograniczają możliwość rzeczywistego udziału firm w tym procesie.

Znaczenie badania ma przede wszystkim wymiar aplikacyjny. Wyniki pozwalają wskazać standardy konsultacji, które zwiększają szanse na merytoryczny udział interesariuszy, poprawiają warunki przygotowania stanowiska oraz ograniczają ryzyka związane z wdrażaniem nowych regulacji. **Badanie może stanowić również podstawę do formułowania rekomendacji dotyczących doskonalenia procesu konsultacyjnego tak, aby lepiej wspierał tworzenie prawa bardziej przewidywalnego, wykonalnego i proporcjonalnego z perspektywy przedsiębiorców.**

## Zakres i metodyka

Badanie ma charakter ogólnopolski i obejmuje wszystkie województwa. Zostało zrealizowane wśród **148** przedstawicieli kadry zarządzającej firm zrzeszonych w organizacjach pracodawców reprezentowanych w Radzie Dialogu Społecznego, uczestniczących w szeroko rozumianym dialogu społecznym i dysponujących doświadczeniami związanymi z konsultacjami projektów regulacji. Taki dobór respondentów pozwala analizować konsultacje z perspektywy podmiotów, które nie tylko funkcjonują w otoczeniu regulacyjnym, ale również oceniają jego praktyczne konsekwencje dla działalności gospodarczej.

W badaniu zastosowano ilościowe techniki **CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing)** oraz **CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing)**. Analiza opiera się na rozkładach odpowiedzi oraz ich porównaniu w kluczowych przekrojach, przede wszystkim według wielkości przedsiębiorstwa i województwa. Uzupełniająco wykorzystano również materiał jakościowy z pytań otwartych, który pozwala lepiej uchwycić kontekst ocen respondentów, doprecyzować źródła barier oraz wskazać powtarzające się oczekiwania wobec procesu konsultacyjnego. **Zakres analizy obejmuje warunki udziału w konsultacjach, organizację i przejrzystość procesu, postrzegany wpływ zgłaszanych uwag na finalny kształt regulacji oraz czynniki zwiększające skuteczność konsultacji społecznych.**

O ile w treści analizy nie zaznaczono inaczej, pytania zamknięte wykorzystane w badaniu oparto na pięciostopniowej skali Likerta. Na potrzeby prezentacji i interpretacji wyników odpowiedzi porządkowano w trzy kategorie analityczne: **pozytywną**, obejmującą dwie najwyższe wartości skali, **neutralną**, odpowiadającą kategorii środkowej, oraz **negatywną**, obejmującą dwie najniższe wartości skali. W praktyce oznacza to, że jako odpowiedzi

pozytywne traktowano np. wskazania „raczej dobrze” i „zdecydowanie dobrze”, jako neutralne — odpowiedzi środkowe, takie jak „ani dobrze, ani źle” lub „trudno powiedzieć”, a jako negatywne — wskazania typu „raczej źle” i „zdecydowanie źle”. Taki sposób ujęcia wyników zapewnia większą przejrzystość analizy oraz porównywalność ocen pomiędzy poszczególnymi obszarami badania.

## Charakterystyka próby badawczej

Struktura doświadczeń respondentów wskazuje na przewagę uczestnictwa w konsultacjach prowadzonych na poziomie regionalnym, które deklaruje **45,9%** badanych. Udział równocześnie na poziomie centralnym i regionalnym wskazuje **31,8%** respondentów, natomiast wyłącznie na poziomie **centralnym — 22,3%**. **Układ ten pokazuje, że aktywność konsultacyjna przedsiębiorców częściej osadzona jest w wymiarze regionalnym, przy istotnym udziale firm funkcjonujących równolegle w obu kanałach.**

Różnice są widoczne także w przekroju według wielkości przedsiębiorstw. Wśród firm dużych najwyższy jest udział uczestnictwa wyłącznie na poziomie centralnym (**42,9%**) oraz regionalnym (**57,1%**). Odmienny profil występuje w firmach średnich, gdzie relatywnie najczęściej deklarowano udział jednocześnie na poziomie centralnym i regionalnym (**60%**), przy najniższym udziale aktywności wyłącznie centralnej (**10%**) i niższym poziomie uczestnictwa regionalnego (**30%**). **Oznacza to, że duże przedsiębiorstwa częściej funkcjonują selektywnie, koncentrując się na jednym poziomie konsultacji, podczas gdy firmy średnie częściej łączą oba kanały uczestnictwa.**

## Struktura raportu

Raport został uporządkowany wokół kluczowych wymiarów oceny konsultacji społecznych z perspektywy przedsiębiorców. Obejmuje on zarówno warunki wejścia w proces konsultacyjny, jak i ocenę jego organizacji, przejrzystości, użyteczności oraz postrzeganego wpływu na ostateczny kształt regulacji. **Taki układ pozwala prześledzić pełną logikę procesu — od dostępności informacji i warunków udziału, przez jakość przebiegu konsultacji, aż po ocenę ich sprawczości i rekomendowane kierunki zmian.**

Końcowa część raportu syntetyzuje główne ustalenia i prowadzi do wniosków dotyczących standardów konsultacji, które z perspektywy przedsiębiorców mają największe znaczenie dla jakości prawa. **Dzięki temu raport nie tylko opisuje doświadczenia respondentów, lecz także wskazuje, które elementy procesu konsultacyjnego mają największy potencjał poprawy i mogą realnie wzmocnić jakość stanowionych regulacji.**



## 2. PODSUMOWANIE GŁÓWNYCH WNIOSKÓW BADAWCZYCH

- **Konsultacje społeczne są oceniane pozytywnie i pozostają ważnym narzędziem udziału przedsiębiorców w procesie stanowienia prawa.**

Kierunek zmian w sposobie prowadzenia konsultacji pozytywnie ocenia **74,3%** respondentów, a gotowość do dalszego udziału deklaruje **75%** badanych (“raczej wysokie” oraz “bardzo wysokie” prawdopodobieństwo).. Pokazuje to, że przedsiębiorcy widzą sens uczestnictwa w konsultacjach i traktują je jako realny element dialogu z administracją, a nie wyłącznie formalny etap procesu legislacyjnego.

- **Główne bariery udziału mają charakter organizacyjny.**

Najczęściej wskazywaną przeszkodą są **zbyt krótkie terminy na zgłaszanie uwag (56,1%)**, a następnie **złożone i nieprzejrzyste procedury (38,5%)**. Oznacza to, że największe ograniczenia nie wynikają z braku zainteresowania po stronie przedsiębiorców, lecz z warunków, w jakich konsultacje są prowadzone.

- **Największe znaczenie dla jakości konsultacji mają czas i odpowiednio wczesna informacja.**

To właśnie te elementy są oceniane najłagodniej i w największym stopniu wpływają na możliwość realnego przygotowania stanowiska przez przedsiębiorców. Wyniki pokazują, że nawet dobrze oceniany proces konsultacyjny traci na wartości, jeśli uczestnicy nie mają wystarczającego czasu na analizę projektu i przygotowanie uwag.

➤ **Ogólna ocena jakości konsultacji jest dobra, ale nie bez zastrzeżeń.**

Pozytywnie ocenia ją **74,3%** respondentów. Oznacza to wyraźną przewagę ocen dobrych, ale zarazem potwierdza, że część badanych nadal dostrzega mankamenty organizacyjne, które osłabiają standard całego procesu.

➤ **Konsultacje są postrzegane jako mechanizm wpływu, choć ich efekty nie zawsze są dostatecznie czytelne.**

**64,1%** badanych uważa, że konsultacje mają wymierny wpływ na decyzje administracji, a **58%** wskazuje na częste uwzględnianie uwag przedsiębiorców (odpowiedzi “raczej często” oraz “zdecydowanie często”). Można więc stwierdzić, że konsultacje są uznawane za ważny kanał oddziaływania na treść regulacji, ale nie zawsze dają uczestnikom poczucie jasnego przełożenia zgłaszanych opinii na ostateczne rozstrzygnięcia.

➤ **Przedsiębiorcy wyraźnie opowiadają się za standaryzacją konsultacji.**

**78,7%** respondentów uważa, że wprowadzenie kodeksu dobrych praktyk poprawiłoby jakość konsultacji. Jest to wyraźny sygnał, że uczestnicy procesu oczekują bardziej jednolitych, przejrzystych i przewidywalnych zasad jego prowadzenia.

➤ **O wartości konsultacji decyduje przede wszystkim jakość ich przygotowania i prowadzenia.**

Z badania wynika, że kluczowe znaczenie mają odpowiednio wczesna informacja o konsultacjach, adekwatny czas na zgłaszanie uwag, prostsze procedury oraz czytelna informacja zwrotna. To te elementy w największym stopniu decydują o tym, czy konsultacje są postrzegane jako realne narzędzie poprawy jakości regulacji.

➤ **Wniosek przekrojowy jest jednoznaczny: potencjał konsultacji jest duży, ale jego wykorzystanie zależy od standardu procesu.**

Badanie nie wskazuje na słabość samej idei konsultacji społecznych. Pokazuje natomiast, że ich praktyczna użyteczność zależy od jakości organizacji całego procesu i od tego, czy uczestnikom zapewniono warunki umożliwiające rzeczywisty, a nie tylko formalny udział.

Nawet dobrze oceniany proces konsultacyjny **traci na wartości**, jeśli uczestnicy **nie mają wystarczającego czasu** na analizę projektu i przygotowanie uwag.



### 3. SEKCJA Q. UCZESTNICTWO FIRM W KONSULTACJACH I ŹRÓDŁA INFORMACJI

#### Uczestnictwo w konsultacjach, źródła informacji i motywacje

##### Q1. Częstotliwość udziału firm w konsultacjach społecznych

Q1 – „*Jak często firma uczestniczy w konsultacjach społecznych?*”

Udział firm w konsultacjach społecznych ma najczęściej charakter regularny, ale umiarkowanie intensywny. Największa grupa respondentów deklaruje uczestnictwo kilka razy w roku (**41,9%**), a niemal co czwarty badany wskazuje na udział raz w roku (**23,6%**). Znacznie rzadziej pojawiają się odpowiedzi świadczące o wyższej intensywności uczestnictwa, natomiast odpowiedzi wskazujące na udział sporadyczny obejmują łącznie istotną część próby. Oznacza to, że konsultacje są dla wielu firm powtarzalną formą aktywności, ale w większości przypadków nie stanowią bardzo częstego elementu ich bieżącego zaangażowania.

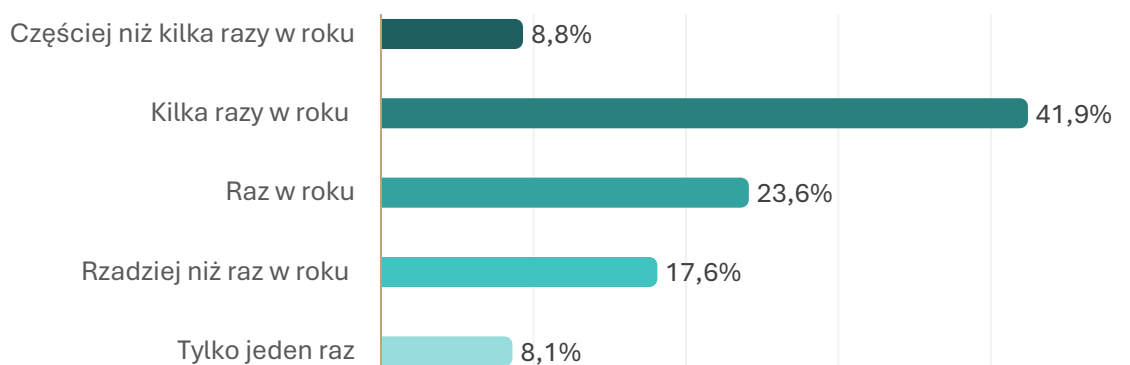
Wyraźniejsze różnice ujawniają się po uwzględnieniu poziomu uczestnictwa w konsultacjach. Firmy biorące udział zarówno w konsultacjach **centralnych**, jak i **regionalnych** częściej deklarują wyższą intensywność aktywności — odsetek odpowiedzi „**częściej niż kilka razy w roku**” wynosi w tej grupie **19,1%**, podczas gdy wśród uczestników

<sup>1</sup> [Posiedzenie Zespołu Problemowego ds. prawa pracy](#)

konsultacji wyłącznie na poziomie regionalnym jest to zaledwie **1,5%**. Wynik ten wskazuje, że łączenie obu poziomów uczestnictwa sprzyja bardziej regularnej obecności firm w procesach konsultacyjnych, podczas gdy udział ograniczony wyłącznie do poziomu regionalnego częściej wiąże się z aktywnością okazjonalną.

Różnice widoczne są również w przekroju regionalnym. W województwie **śląskim** udział odpowiedzi wskazujących na uczestnictwo **co najmniej kilka razy w roku** sięga **61,5%**, co pokazuje relatywnie wysoką intensywność zaangażowania firm w konsultacje. Z kolei w województwie **wielkopolskim** częściej dominuje model udziału **raz w roku (75%)**, a odsetek odpowiedzi wskazujących na wyższą częstotliwość jest wyraźnie niższy (**16,7%**). Może to świadczyć o zróżnicowaniu regionalnych praktyk konsultacyjnych oraz odmiennym stopniu zakorzenienia konsultacji społecznych w bieżącej aktywności przedsiębiorstw.

### Q1. Jak często firma uczestniczy w konsultacjach społecznych?



### Q2. Rodzaje uczestnictwa w typach konsultacji społecznych

*Q2 „W jakiego rodzaju konsultacjach brała udział Pana/Pani firma w ciągu ostatnich 2 lat?”*

Doświadczenia badanych firm koncentrują się przede wszystkim na konsultacjach regionalnych i krajowych, przy wyraźnie szerszym niż jednokanałowy modelu uczestnictwa. Najczęściej wskazywane są konsultacje regionalne (**55,4%**) oraz krajowe, prowadzone na poziomie ministerstw i agencji (**43,2%**). Mniejszy, ale nadal istotny udział mają konsultacje lokalne (**29,7%**) oraz branżowe (**25,7%**). Oznacza to, że aktywność firm nie ogranicza się do jednego formatu uczestnictwa, lecz często obejmuje kilka równoległych kanałów konsultacyjnych.

Wyraźny wzorec ujawnia się po uwzględnieniu dominującej ścieżki uczestnictwa firm. Respondenci deklarujący udział przede wszystkim w konsultacjach **centralnych** koncentrują się głównie na konsultacjach **krajowych (69,7%)**, a znacznie rzadziej wskazują konsultacje regionalne (**21,2%**). Wśród uczestników konsultacji **regionalnych** układ odpowiedzi jest odwrotny: zdecydowanie dominują konsultacje **regionalne (69,1%)**,

podczas gdy konsultacje krajowe mają znaczenie marginalne (**5,9%**). Najszerszy profil aktywności charakteryzuje natomiast firmy uczestniczące zarówno w konsultacjach **centralnych, jak i regionalnych**. W tej grupie wysokie są wskazania zarówno na konsultacje **krajowe (78,7%)**, jak i **regionalne (59,6%)**, a relatywnie częściej pojawiają się także konsultacje **branżowe (34%)** i **lokalne (31,9%)**. Oznacza to, że uczestnictwo na obu poziomach sprzyja bardziej zróżnicowanemu modelowi zaangażowania, podczas gdy udział wyłącznie na jednym poziomie częściej wiąże się z koncentracją na jednym typie konsultacji.

Różnice są widoczne również w przekroju regionalnym. W przypadku konsultacji **krajowych** najwyższy udział odnotowano w województwie **warmińsko-mazurskim (75%)**, a najniższy w **pomorskim (9,1%)**. Z kolei dla konsultacji **regionalnych** najwyższy wynik występuje w województwie **lubuskim (83,3%)**, natomiast najniższy ponownie w **warmińsko-mazurskim (12,5%)**. Wyniki te pokazują, że profil uczestnictwa firm w konsultacjach nie jest jednolity w skali kraju i może w wyraźnym stopniu zależeć od regionalnych praktyk oraz dominujących kanałów prowadzenia dialogu z przedsiębiorcami.

### Q3. Kanały informacji o konsultacjach społecznych

#### Q3 – „Skąd najczęściej dowiadują się Państwo o konsultacjach społecznych?”

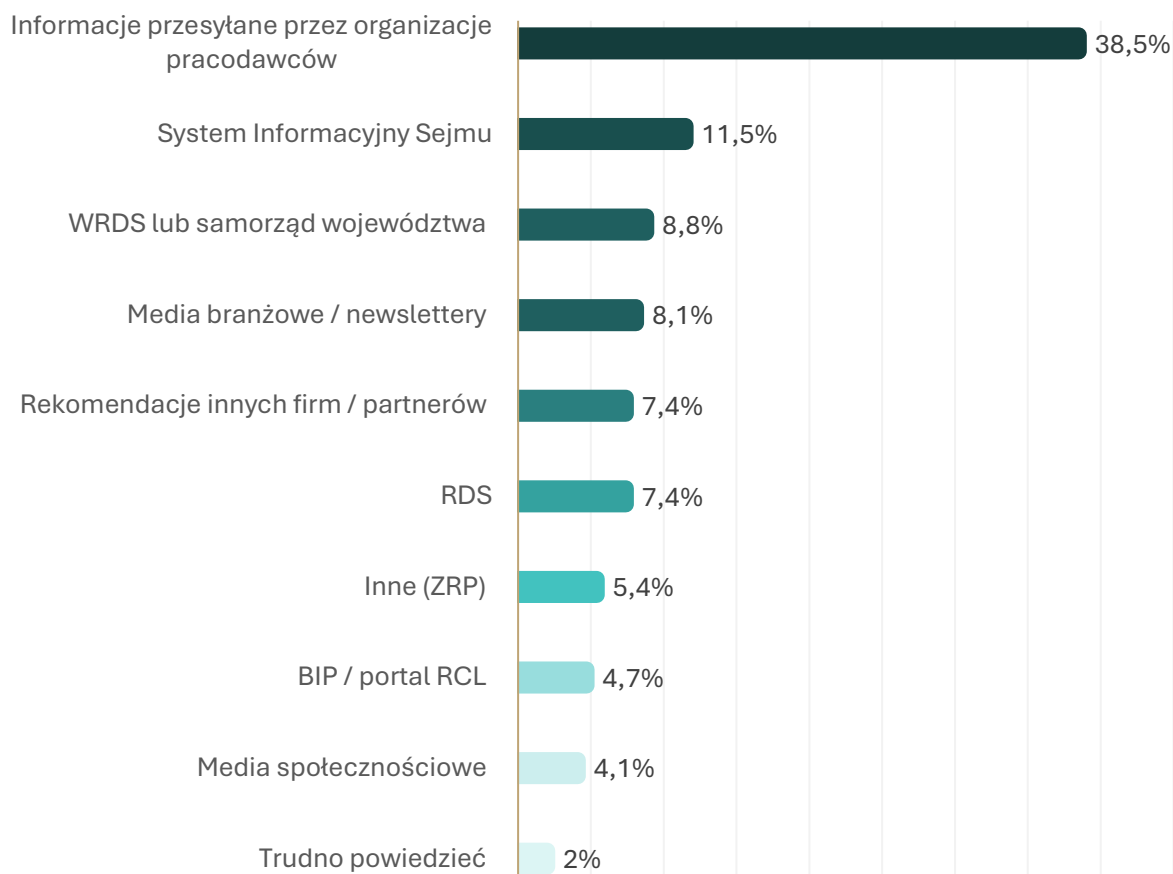
Informacje o konsultacjach społecznych docierają do firm przede wszystkim kanałami bezpośrednimi. Najczęściej wskazywane są **komunikaty ministerstw lub urzędów (40,5%)** oraz **informacje przekazywane przez organizacje pracodawców (38,5%)**. Wyraźnie rzadziej pojawiają się źródła wymagające bardziej samodzielnego i systematycznego monitorowania procesu legislacyjnego, takie jak **System Informacyjny Sejmu (11,5%)**, **kanały regionalne związane z WRDS lub samorządem województwa (8,8%)** czy **media branżowe (8,1%)**. Oznacza to, że dla większości firm kluczowe znaczenie mają te kanały, w których informacja o konsultacjach jest przekazywana bezpośrednio, a nie pozyskiwana w wyniku własnego, bieżącego śledzenia procesu legislacyjnego.

Zależność ta wyraźnie zmienia się wraz z profilem uczestnictwa firm w konsultacjach. Przedsiębiorstwa aktywne zarówno na poziomie **centralnym, jak i regionalnym** częściej korzystają z narzędzi pozwalających monitorować agendę legislacyjną. W tej grupie **System Informacyjny Sejmu** wskazuje **23,4%** respondentów, a relatywnie częściej pojawiają się również odniesienia do **RDS (14,9%)**. Z kolei wśród firm uczestniczących wyłącznie w konsultacjach **regionalnych** udział wskazań na System Sejmu spada do **2,9%**, co sugeruje, że ich aktywność jest w większym stopniu oparta na informacji docierającej z zewnętrznych kanałów komunikacji niż na samodzielnym monitorowaniu procesu legislacyjnego.

Różnice widoczne są także w przekroju regionalnym. W przypadku **komunikatów ministerstw i urzędów** najwyższy udział odnotowano w województwie **wielkopolskim (58,3%)**, podczas gdy w **dolnośląskim** ten kanał nie pojawia się wcale. Z kolei dla informacji

przekazywanych przez **organizacje pracodawców** najwyższy wynik występuje w województwie **kujawsko-pomorskim (66,7%)**, a najniższy w **śląskim (7,7%)**. Pokazuje to, że w części regionów organizacje pracodawców pełnią istotną rolę pośrednika informacyjnego, podczas gdy w innych województwach większe znaczenie mają bezpośrednie źródła instytucjonalne.

### Q3. Skąd najczęściej dowiadują się Państwo o konsultacjach społecznych?



### Q4. Główne motywacje udziału firm

#### Q4 „Jakie były główne motywacje firmy do udziału w konsultacjach?” (wielokrotny wybór)

Struktura odpowiedzi pokazuje, że udział firm w konsultacjach społecznych ma przede wszystkim wymiar pragmatyczny. Najczęściej wskazywaną motywacją jest **ochrona interesów przedsiębiorstwa (45,3%)**, niewiele rzadziej **ochrona interesów branży (43,9%)** oraz **możliwość wpływu na regulacje prawne (40,5%)**. Oznacza to, że konsultacje są traktowane przede wszystkim jako narzędzie oddziaływania na otoczenie regulacyjne i zabezpieczania warunków prowadzenia działalności, a nie jako aktywność o charakterze symbolicznym lub formalnym.

Na dalszym planie pojawiają się motywacje związane z relacjami i przygotowaniem do zmian. **Budowanie relacji z administracją** wskazuje **25%** respondentów, a **przygotowanie się do zmian prawnych 20,9%**. Wyraźniej rzadziej pojawiają się natomiast motywy o charakterze obywatelskim, członkowskim lub wizerunkowym. **Poczucie obowiązku obywatelskiego** deklaruje **7,4%** badanych, **obowiązki członkowskie 6,8%**, a **budowanie pozycji eksperckiej** jedynie **3,4%**. Taki układ odpowiedzi potwierdza, że uczestnictwo w konsultacjach jest postrzegane głównie przez pryzmat konkretnych efektów i praktycznych korzyści związanych z procesem regulacyjnym.

W przekroju według wielkości firm najsilniej różnicuje się motywacja związana z ochroną interesów przedsiębiorstwa. Wśród **mikrofirm** wskazuje ją **59,3%** respondentów, podczas gdy w grupie **małych firm** odsetek ten wynosi **29,2%**. Jednocześnie motywacja związana z **wplywem na regulacje prawne** pozostaje relatywnie stabilna w poszczególnych segmentach przedsiębiorstw i utrzymuje się na poziomie około **40%**, co sugeruje, że potrzeba oddziaływania na treść prawa jest wspólna niezależnie od skali działalności.

Różnice są widoczne również w przekroju regionalnym, choć część skrajnych wartości należy interpretować ostrożnie ze względu na zróżnicowane liczebności prób wojewódzkich. Przykładowo **ochrona interesów branży** osiąga bardzo wysoki poziom w województwie **warmińsko-mazurskim (100%)**, podczas gdy w **wielkopolskim** jest wskazywana znacznie rzadziej (**8,3%**). Może to odzwierciedlać zarówno odmienny profil konsultowanych spraw, jak i zróżnicowaną rolę organizacji branżowych w poszczególnych regionach.

## Q5. Znajomość zasad uczestnictwa

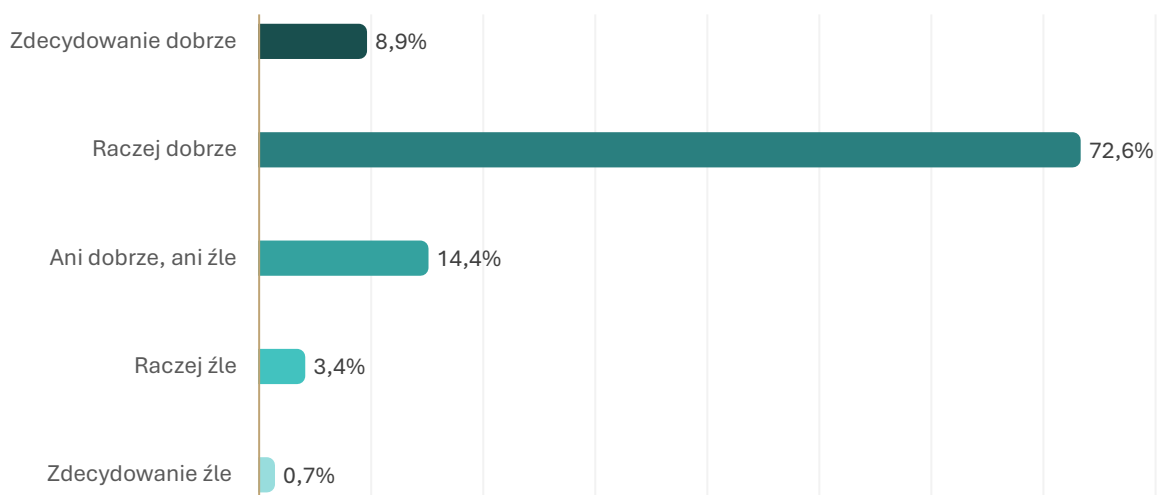
*Q5 – „Jak ocenia Pan/Pani ogólny poziom wiedzy przedsiębiorców o zasadach uczestnictwa w konsultacjach?”*

**Znajomość zasad uczestnictwa w konsultacjach społecznych jest przez respondentów oceniana wysoko i należy do mocniejszych stron całego procesu.** Łączny udział odpowiedzi pozytywnych sięga **81,5%**, przy **14,4%** wskazań neutralnych i marginalnym udziale ocen negatywnych (**4,1%**). Oznacza to, że zdecydowana większość badanych dobrze orientuje się w podstawowych regułach udziału w konsultacjach.

Wyraźniejsze różnice pojawiają się w przekroju według wielkości przedsiębiorstw. Na tle pozostałych grup słabiej wypadają **mikrofirmy**, które rzadziej formułują oceny pozytywne (**71,9%**) i wyraźniej częściej pozostają przy odpowiedzi neutralnej (**22,8%**). W grupie **małych firm** udział ocen pozytywnych rośnie do **87,5%**, a odsetek odpowiedzi neutralnych spada do **8,3%**. Może to wskazywać, że mniejsze podmioty częściej funkcjonują na granicy deklaratywnej orientacji w procedurach — nie oceniają swojej wiedzy jednoznacznie negatywnie, ale też rzadziej deklarują pełną pewność w tym obszarze.

Zróżnicowanie widać również w przekroju regionalnym. Najwyższy udział ocen pozytywnych odnotowano w **pomorskim (100%)** oraz **małopolskim (90,9%)**, natomiast najniższy w **podlaskim (66,7%)**. Układ ten potwierdza, że choć ogólny poziom deklarowanej wiedzy jest wysoki, to w części grup i regionów pewność poruszania się po zasadach udziału w konsultacjach okazuje się słabsza.

Q5 – „Jak ocenia Pan/Pani ogólny poziom wiedzy przedsiębiorców o zasadach uczestnictwa w konsultacjach?”



## Wnioski – Sekcja Q

Wyniki tej części badania pokazują, że udział firm w konsultacjach społecznych ma charakter regularny, ale najczęściej nie przyjmuje formy stałego zaangażowania. Największa grupa respondentów deklaruje uczestnictwo kilka razy w roku, co wskazuje, że aktywność firm uruchamia się przede wszystkim wtedy, gdy przedmiot konsultacji jest istotny z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa lub branży. Oznacza to, że konsultacje są dla wielu podmiotów powtarzalnym narzędziem wpływu, ale nie funkcjonują jeszcze jako stały element bieżącego monitorowania wszystkich procesów legislacyjnych.

Wyraźnie zróżnicowany pozostaje sam profil uczestnictwa w konsultacjach. Dominują konsultacje regionalne, jednak firmy aktywne jednocześnie na poziomie centralnym i regionalnym częściej łączą różne typy konsultacji i wykazują szerszy repertuar zaangażowania. Pokazuje to, że obok modelu uczestnictwa skoncentrowanego na jednym poziomie istnieje również grupa przedsiębiorstw, dla których konsultacje są elementem bardziej systematycznej aktywności, obejmującej kilka kanałów kontaktu z procesem legislacyjnym.

W obszarze przepływu informacji kluczowe znaczenie mają kanały bezpośrednie, przede wszystkim komunikaty instytucji publicznych oraz informacje przekazywane przez organizacje pracodawców. Oznacza to, że wejście firmy w konsultacje bardzo często zależy

Udział firm w konsultacjach społecznych ma charakter regularny, ale najczęściej nie przyjmuje formy stałego zaangażowania.

nie tylko od gotowości do udziału, lecz także od skuteczności i terminowości dostarczenia z informacją do potencjalnych uczestników. Różnice regionalne pokazują przy tym, że rola organizacji

jako pośrednika w przekazywaniu informacji nie jest jednolita, co może przekładać się na zróżnicowany poziom dostępu firm do samych konsultacji.

Motywacje udziału w konsultacjach mają przede wszystkim charakter pragmatyczny, a nie deklaracyjny. Firmy angażują się głównie po to, by chronić swoje interesy i wpływać na kształt regulacji, a nie jedynie zaznaczać obecność w procesie. Jednocześnie wysoki poziom deklarowanej znajomości zasad uczestnictwa, sięgający 81,5%, pokazuje, że ogólna orientacja w procedurach pozostaje dobra. Warto jednak podkreślić, że w mikroprzedsiębiorstwach częściej pojawia się ostrożność w ocenie własnej wiedzy, co sugeruje potrzebę prostszych i bardziej ustandaryzowanych narzędzi wspierających udział najmniejszych podmiotów w konsultacjach.



## 4. SEKCJA W. OCENA JAKOŚCI I ORGANIZACJI KONSULTACJI

### Jakość i organizacja procesu konsultacji społecznych

#### W1. Ogólna ocena jakości konsultacji społecznych

*W1 – „Jak ocenia Pan/Pani ogólną jakość konsultacji, w których firma brała udział?”*

Ogólna jakość konsultacji społecznych jest przez respondentów oceniana wysoko i należy do lepiej postrzeganych elementów całego procesu. Odpowiedzi pozytywne stanowią **74,3%**, podczas gdy oceny negatywne pojawiają się sporadycznie (**4,1%**). Oznacza to, że dominują doświadczenia wskazujące na relatywnie wysoki standard prowadzonych konsultacji, a wyrażnie krytyczne oceny należą do rzadkości.

Różnice w przekroju według wielkości firm dotyczą przede wszystkim skłonności do formułowania ocen jednoznacznych. **Mikroprzedsiębiorstwa** rzadziej oceniają jakość konsultacji pozytywnie (**66,1%**) i częściej pozostają przy odpowiedzi neutralnej (**30,5%**). W grupie **małych firm** udział ocen pozytywnych rośnie do **80,6%**, a neutralność spada do **13,9%**. W firmach **średnich i dużych** odsetek ocen pozytywnych wynosi odpowiednio **80%** i **71,4%**,

<sup>2</sup> [Województwo lubelskie - Wojewódzka Rada Dialogu Społecznego](#)

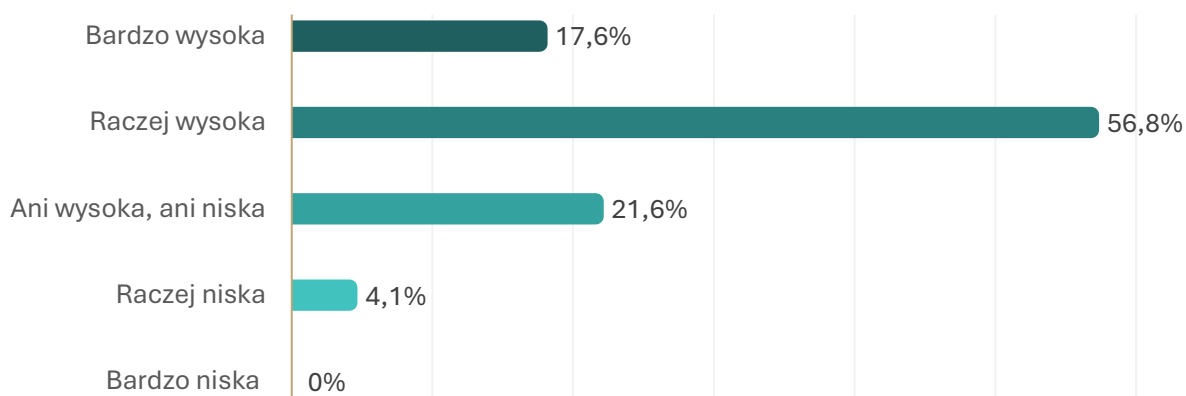
przy braku ocen negatywnych. Układ ten sugeruje, że najmniejsze podmioty częściej wstrzymują się od jednoznacznie dobrych ocen jakości konsultacji.

Najwyższy udział ocen pozytywnych odnotowano w **małopolskim (90,9%)** i **dolnośląskim (88,9%)**, a także w **warmińsko-mazurskim (87,5%)** i **świętokrzyskim (85,7%)**. Najniżej wypada **mazowieckie (56,3%)**, gdzie jednocześnie widoczny

jest wysoki udział odpowiedzi neutralnych (**37,5%**). Może to wskazywać, że w części regionów ogólna jakość konsultacji oceniana jest bardziej powściągliwie i rzadziej prowadzi do jednoznacznie pozytywnych ocen.

**Wejście firmy** w konsultacje bardzo często zależy nie tylko od gotowości do udziału, lecz także od **skuteczności i terminowości dotarcia z informacją** do potencjalnych uczestników.

W1. Jak ocenia Pan/Pani ogólną jakość konsultacji, w których firma brała udział?



## W2. Organizacja poszczególnych elementów konsultacji

W2 – „Jak ocenia Pan/Pani poszczególne elementy organizacji konsultacji?”

**Najlepiej oceniane elementy organizacji konsultacji dotyczą przejrzystości procesu i sposobu jego prowadzenia.** Najwyższe noty uzyskuje jasność celu konsultacji, którą pozytywnie wskazuje **89,8%** badanych. Wysoko oceniane są również dostępność informacji i dokumentów, kompetencje organizatorów oraz otwarta atmosfera dialogu. Układ ten pokazuje, że konsultacje są na ogół postrzegane jako dobrze zorganizowane na etapie samego przebiegu i komunikacji z uczestnikami.

Słabsze oceny koncentrują się wokół tych elementów, które decydują o realnych warunkach udziału oraz domknięciu procesu. Najniżej wypada czas dostępny na zgłaszanie uwag, który pozytywnie ocenia 67,3% respondentów, co czyni go naj słabszym elementem całego zestawienia. Relatywnie słabiej oceniana jest również informacja zwrotna po konsultacjach. Oznacza to, że przy ogólnie dobrej ocenie organizacji konsultacji największe zastrzeżenia dotyczą czasu na przygotowanie stanowiska oraz czytelności dalszego postępowania ze zgłoszonymi uwagami.

Największe zastrzeżenia dotyczą czasu na przygotowanie stanowiska oraz czytelności dalszego postępowania ze zgłoszonymi uwagami.

W przekroju według wielkości firm najbardziej widoczna różnica dotyczy właśnie czasu na zgłaszanie uwag. Mikroprzedsiębiorstwa oceniają ten element najniżej, co może odzwierciedlać większą wrażliwość

na ograniczenia zasobowe i mniejsze możliwości szybkiego przygotowania stanowiska. Relatywnie nisko wypada również ocena w dużych firmach, co może z kolei wskazywać na wyższe oczekiwania wobec planowania procesu oraz większe koszty organizacyjne związane z angażowaniem zasobów w krótkim czasie.

### W3. Komunikacja z administracją w trakcie konsultacji

W3 – „Jak ocenia Pan/Pani komunikację z administracją w trakcie konsultacji?”

Komunikacja z administracją w trakcie konsultacji należy do najlepiej ocenianych elementów całego procesu. Pozytywnie ocenia ją 79,6% respondentów, podczas gdy odpowiedzi negatywne mają charakter incydentalny i wynoszą jedynie 1,4%. Oznacza to, że kontakt z administracją w toku konsultacji jest najczęściej postrzegany jako sprawny i nie budzi większych zastrzeżeń po stronie uczestników procesu.

W przekroju według wielkości firm różnice dotyczą przede wszystkim poziomu jednoznaczności ocen. Mikroprzedsiębiorstwa częściej pozostają przy odpowiedzi neutralnej (28,8%), a udział ocen pozytywnych jest w tej grupie niższy (69,5%) niż w pozostałych segmentach. W małych firmach komunikacja oceniana jest wyraźnie lepiej — odsetek ocen pozytywnych sięga 87,3%, przy najniższej neutralności (11,3%). W firmach średnich i dużych udział ocen pozytywnych wynosi odpowiednio 80% i 85,7%, co potwierdza ogólnie korzystny kierunek ocen także w tych grupach.

Zróznicowanie regionalne jest widoczne, ale dotyczy przede wszystkim siły pozytywnej oceny, a nie nasilenia krytyki. Najwyższy udział ocen pozytywnych odnotowano w wielkopolskim (91,7%), małopolskim (90,9%) oraz dolnośląskim (88,9%). Relatywnie

niższe wyniki pojawiają się w **kujawsko-pomorskim (66,7%)**, **podlaskim (66,7%)** i **mazowieckim (68,8%)**. Układ ten wskazuje, że komunikacja z administracją jest zasadniczo oceniana dobrze w całej próbie, choć w części regionów częściej towarzyszy jej większa powściągliwość w formułowaniu ocen jednoznacznie pozytywnych.

#### W4. Terminowość publikacji informacji o konsultacjach

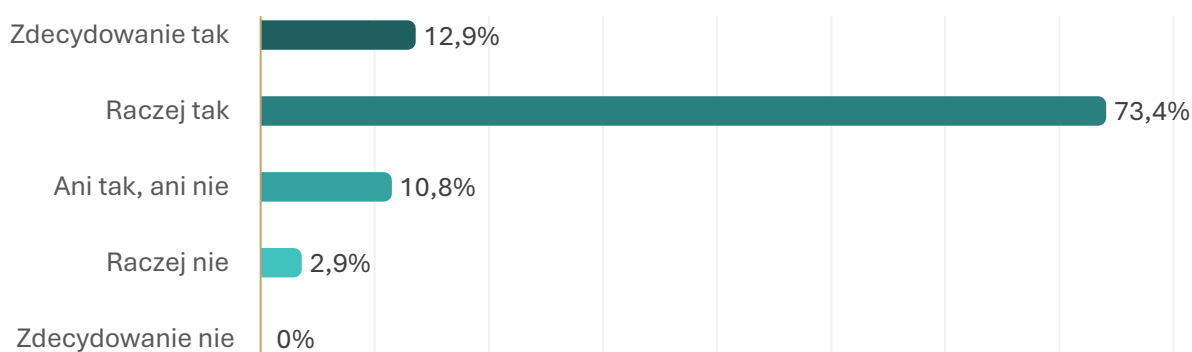
*W4 „Czy przepisowe terminy publikacji informacji o konsultacjach są dotrzymane?”*

W ocenie respondentów terminy publikacji informacji o konsultacjach są na ogół **dotrzymane**. Pozytywnie ocenia ten obszar **86,3%** badanych, podczas gdy odpowiedzi negatywne pojawiają się sporadycznie (**2,9%**). Oznacza to, że formalny wymiar terminowości jest postrzegany jako jeden z lepiej funkcjonujących elementów procesu konsultacyjnego.

W przekroju według wielkości firm różnice dotyczą przede wszystkim poziomu pewności ocen. **Mikroprzedsiębiorstwa** rzadziej potwierdzają dotrzymanie terminów (**77,8%**) i wyraźnie częściej pozostają przy odpowiedzi neutralnej (**20,4%**). W grupie **małych firm** odsetek ocen pozytywnych rośnie do **92,6%**, przy niskim poziomie neutralności (**4,4%**). W firmach **średnich** i **dużych** udział odpowiedzi pozytywnych wynosi odpowiednio **90%** i **85,7%**, co potwierdza utrzymanie korzystnego obrazu również w większych podmiotach.

Na poziomie regionalnym najwyższe udziały ocen pozytywnych odnotowano w **pomorskim (100%)** oraz **wielkopolskim (91,7%)**. Relatywnie niższe wartości pojawiają się w **kujawsko-pomorskim (75%)**, a także w **śląskim** i **świętokrzyskim** (po **76,9%**). Układ ten pokazuje, że choć ogólna ocena terminowości pozostaje wyraźnie dodatnia, w części regionów częściej pojawiają się bardziej powściągliwe oceny tego elementu procesu.

W4. Czy przepisowe terminy publikacji informacji o konsultacjach są dotrzymane?



## W5. Dostatecznie wczesny dostęp do projektów ustaw

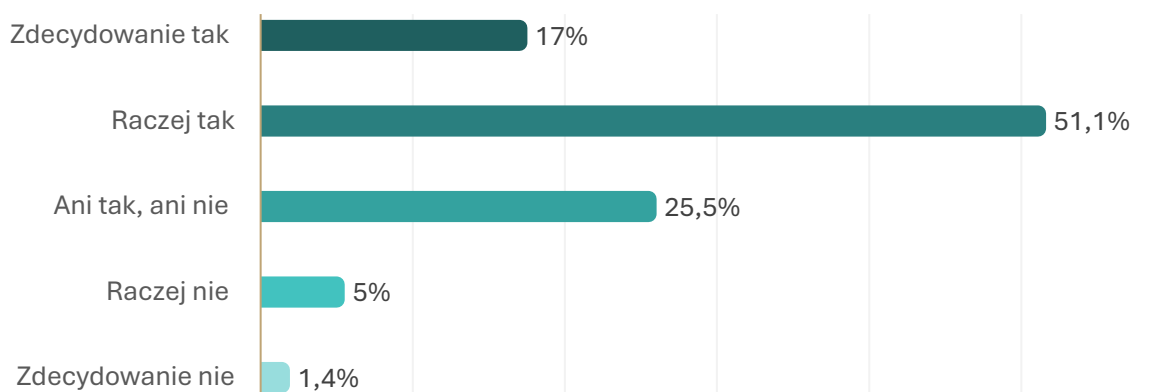
*W5 – „Czy informacje o projektach ustaw są dostępne na odpowiednio wczesnym etapie, aby umożliwić skuteczne konsultacje?”*

Wczesny dostęp do projektów ustaw jest oceniany wyraźnie ostrożniej niż sama terminowość publikacji informacji o konsultacjach. Pozytywnie ocenia ten obszar 68,1% respondentów, ale jednocześnie wysoki pozostaje udział odpowiedzi neutralnych (25,5%), a oceny negatywne wynoszą 6,4%. Oznacza to, że dotrzymanie terminów formalnych nie zawsze przekłada się na poczucie, że projekty są udostępniane wystarczająco wcześnie, by umożliwić realnie skuteczne konsultacje.

Najwyraźniejsze różnice pojawiają się w przekroju według wielkości firm. **Mikroprzedsiębiorstwa** oceniają ten element najstąbiej — udział odpowiedzi pozytywnych wynosi w tej grupie 52,6%, przy wysokiej neutralności (36,8%) i relatywnie częstszych ocenach negatywnych. W grupie **małych firm** odsetek ocen pozytywnych rośnie do 79,1%, a neutralność spada do 16,4%. W firmach **średnich** i **dużych** udział odpowiedzi pozytywnych wynosi odpowiednio 70% i 85,7%, przy braku ocen negatywnych. Układ ten pokazuje, że wczesny dostęp do informacji jest najbardziej problematyczny dla najmniejszych podmiotów.

Zróżnicowanie regionalne jest zauważalne. Najwyższy udział ocen pozytywnych odnotowano w **dolnośląskim** (88,9%) i **łódzkim** (87,5%), a następnie w **lubuskim** i **warmińsko-mazurskim** (po 75%). Relatywnie niższe wyniki występują w **podlaskim** (55,6%), **kujawsko-pomorskim** (58,3%) i **śląskim** (58,3%), a także w **pomorskim** i **wielkopolskim** (po 60%). Pokazuje to, że ocena wczesności udostępniania projektów jest bardziej zróżnicowana niż ocena samej terminowości publikacji informacji o konsultacjach.

W5. Czy informacje o projektach ustaw są dostępne na odpowiednio wczesnym etapie, aby umożliwić skuteczne konsultacje?



## W6. Odpowiedni czas na zgłaszanie uwag

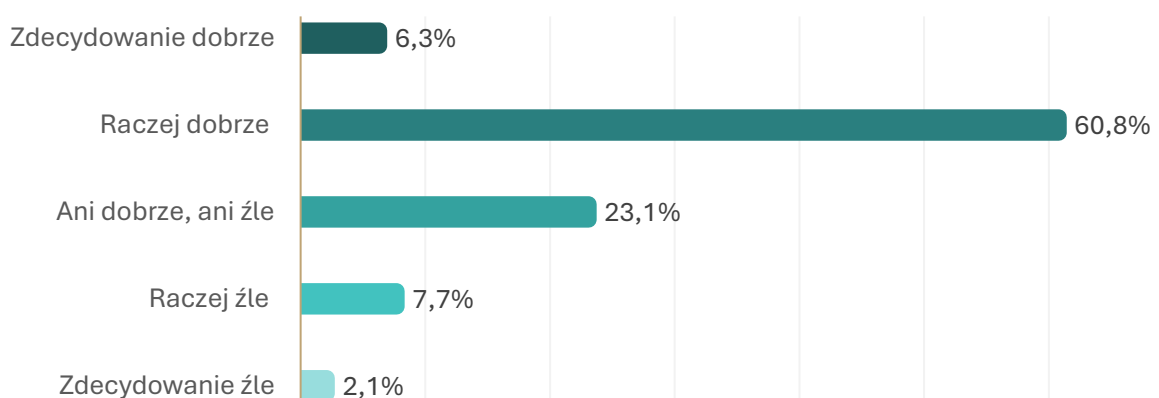
W6. – „Jak ocenia Pan/Pani czas dostępny na złożenie uwag w konsultacjach?”

Czas dostępny na złożenie uwag pozostaje jednym z wyraźnie słabszych elementów procesu konsultacyjnego. Pozytywnie ocenia go 67,1% respondentów, ale jednocześnie relatywnie wysoki pozostaje udział odpowiedzi neutralnych (23,1%) i negatywnych (9,8%). Oznacza to, że czas na przygotowanie stanowiska jest postrzegany raczej dobrze, ale wyraźnie rzadziej niż inne elementy organizacji konsultacji budzi jednoznacznie wysokie oceny.

Najbardziej krytyczny profil odpowiedzi występuje wśród mikroprzedsiębiorstw. W tej grupie odsetek ocen pozytywnych jest najniższy (56,4%), a udział ocen negatywnych najwyższy (14,5%). W małych firmach obraz jest wyraźnie lepszy: odpowiedzi pozytywne wynoszą 73,2%, a negatywne 7%. W firmach średnich udział ocen pozytywnych sięga 80%, a w dużych 71,4%, przy braku ocen negatywnych. Układ ten wskazuje, że niedostateczny czas na przygotowanie stanowiska jest szczególnie odczuwalny przez najmniejsze podmioty.

Różnice są widoczne również w przekroju regionalnym. Najwyższy udział ocen pozytywnych odnotowano w województwie łódzkim (88,9%), lubuskim (83,3%) i małopolskim (81,8%). Najniżej wypada wielkopolskie (33,3%), gdzie jednocześnie wysoki jest udział odpowiedzi neutralnych (41,7%) i negatywnych (25%). Relatywnie słabsze wyniki pojawiają się także w podlaskim (50%) i śląskim (53,8%). Pokazuje to, że ocena adekwatności czasu na zgłaszanie uwag jest wyraźnie bardziej zróżnicowana niż w przypadku wielu innych elementów procesu konsultacyjnego.

W6. Jak ocenia Pan/Pani czas dostępny na złożenie uwag w konsultacjach?



## W7a-b. Porównanie jakości konsultacji centralnych i regionalnych

*W7a i b – „Na którym poziomie konsultacje są Pana/Pani zdaniem lepszej jakości?” / „Który aspekt prowadzenia konsultacji najbardziej zdecydował o tej ocenie?”*

W ocenie respondentów mających doświadczenie obu typów konsultacji jakość konsultacji centralnych i regionalnych najczęściej wypada porównywalnie. Taką odpowiedź wskazuje 52,8% badanych. Gdy pojawia się jednak wskazanie przewagi jednego z poziomów, częściej lepiej oceniane są konsultacje centralne (30,6%) niż regionalne (16,7%). Oznacza to, że wśród osób porównujących oba modele nie występuje wyraźna dominacja jednego z nich, choć częściej lepsze doświadczenia wiązane są z poziomem centralnym.

O ocenie lepszej jakości decydują przede wszystkim elementy związane z organizacją i przygotowaniem procesu. Najczęściej wskazywane są **organizacja spotkań (29,4%)** oraz **jakość materiałów (29,4%)**, a w dalszej kolejności **dostępność spotkań (23,5%)**. Rządziej znaczenie przypisywane jest **terminowości i trybowi ogłoszeń (11,8%)**, natomiast **sposób moderacji (5,9%)** pojawia się marginalnie. Układ tych odpowiedzi pokazuje, że porównawcza ocena jakości konsultacji opiera się przede wszystkim na bardziej praktycznych i uchwytnych elementach organizacji procesu.

## W8. Kompletność informacji o projektach ustaw

*W8 – „Jak ocenia Pan/Pani kompletność informacji o projektach ustaw udostępnianych w ramach konsultacji?”*

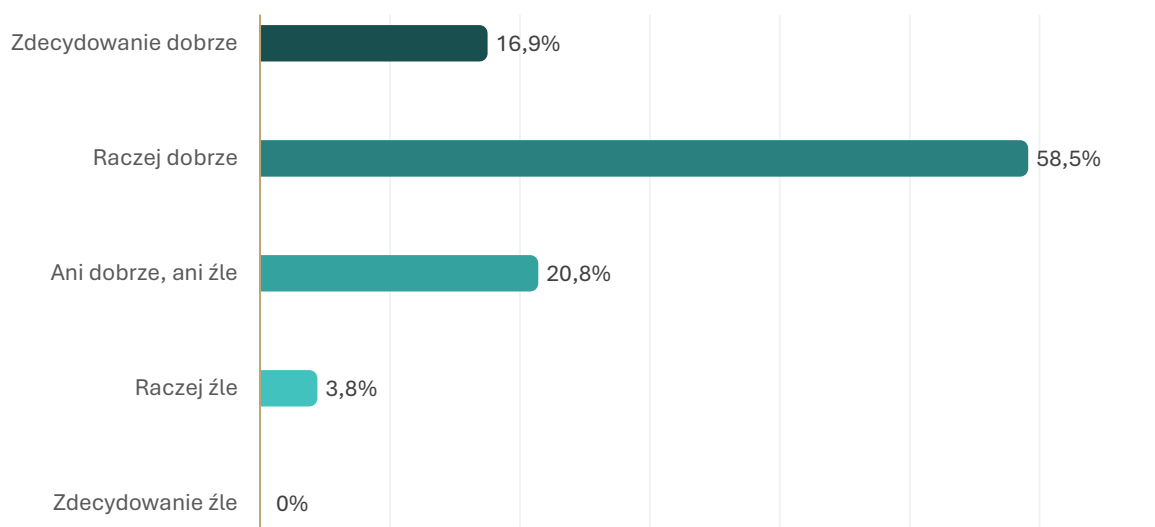
Completność informacji o projektach ustaw udostępnianych w ramach konsultacji jest przez respondentów oceniana wysoko. Łączny udział odpowiedzi pozytywnych wynosi 75,4%, podczas gdy oceny negatywne pozostają nieliczne (3,8%). Oznacza to, że materiały udostępniane w ramach konsultacji są najczęściej postrzegane jako wystarczające do zapoznania się z przedmiotem procedowanych zmian.

Wyraźne różnice pojawiają się w zależności od profilu uczestnictwa w konsultacjach. Najwyżej kompletność informacji oceniają firmy aktywne zarówno na poziomie **centralnym, jak i regionalnym** — w tej grupie udział odpowiedzi pozytywnych sięga **88,1%** i nie pojawiają się oceny negatywne. Uczestnicy konsultacji **centralnych** częściej oceniają kompletność pozytywnie (**71%**) niż uczestnicy konsultacji **regionalnych (68,4%)**, choć w obu grupach przewaga ocen dodatnich pozostaje wyraźna. Taki układ odpowiedzi może wskazywać, że szersze doświadczenie konsultacyjne sprzyja lepszej ocenie jakości udostępnianych materiałów.

W przekroju według wielkości firm najstabilniej wypadają **mikroprzedsiębiorstwa**, gdzie udział ocen pozytywnych wynosi **63,2%**, a odpowiedzi neutralne sięgają **31,6%**. W grupie **małych firm** odsetek ocen pozytywnych rośnie do **84,7%**, a wśród **firm średnich** osiąga **100%**. W **dużych firmach** udział ocen pozytywnych wynosi **71,4%**, przy relatywnie wyższym udziale ocen negatywnych (**14,3%**). Pokazuje to, że najmniejsze firmy częściej zachowują ostrożność w ocenie kompletności materiałów, a największe podmioty mogą podchodzić do nich bardziej wymagająco.

Zróżnicowanie regionalne jest widoczne, choć jego interpretacja wymaga ostrożności. Wśród województw częściej wyróżniających się słabszymi ocenami relatywnie niższe udziały odpowiedzi pozytywnych pojawiają się w **małopolskim (60%)**, **pomorskim (66,7%)** i **podkarpackim (66,7%)**. Oceny negatywne pozostają rzadkie, ale w części regionów ich udział jest nieco wyższy, co może wskazywać na lokalne różnice w jakości lub kompletności udostępnianych materiałów.

#### W8 – „Jak ocenia Pan/Pani kompletność informacji o projektach ustaw udostępnianych w ramach konsultacji?”



## Wnioski – Sekcja W

Wyniki tej części badania pokazują, że konsultacje społeczne są przez przedsiębiorców oceniane dobrze przede wszystkim na poziomie organizacji i bieżącego przebiegu procesu. Ogólna jakość konsultacji uzyskuje wysoki poziom ocen, co potwierdza **74,3%** odpowiedzi pozytywnych. Podobnie wysoko wypada komunikacja z administracją, co wskazuje, że sam sposób prowadzenia konsultacji, kontakt z uczestnikami oraz podstawowe warunki współpracy są najczęściej postrzegane jako sprawne i użyteczne z perspektywy firm.

Najmocniejsze strony procesu dotyczą przejrzystości, organizacji i jakości prowadzenia konsultacji w trakcie ich trwania. Najwyżej oceniana jest jasność celu konsultacji, którą pozytywnie wskazuje 89,8% respondentów. Wysoko wypadają także kompetencje organizatorów, dostępność informacji i dokumentów oraz atmosfera dialogu. Oznacza to, że konsultacje są dobrze oceniane tam, gdzie uczestnik styka się z ich bezpośrednim przebiegiem i organizacją, a słabsze punkty procesu pojawiają się dopiero wtedy, gdy ocenie podlegają warunki przygotowania stanowiska lub sposób domknięcia konsultacji.

Największe zastrzeżenia koncentrują się wokół czasu, odpowiednio wczesnego dostępu do projektów oraz czytelności dalszego biegu procesu po zgłoszeniu uwag. Najwięcej zastrzeżeń budzi czas dostępny na złożenie uwag. Pokazuje to, że nawet dobrze zorganizowany proces traci na jakości, jeśli uczestnicy nie mają realnych warunków do przygotowania merytorycznego stanowiska i śledzenia dalszych losów zgłoszonych postulatów.

W ujęciu przekrojowym konsultacje są oceniane pozytywnie, natomiast największy potencjał poprawy dotyczy warunków umożliwiających rzeczywisty i merytoryczny udział w tym procesie.

Wyraźnie wyróżnia się przy tym perspektywa mikroprzedsiębiorstw, które częściej niż pozostałe grupy zachowują ostrożność w ocenach i słabiej oceniają warunki uczestnictwa. Dotyczy to zwłaszcza czasu na przygotowanie uwag, wczesności udostępniania projektów oraz kompletności materiałów. Z kolei firmy mające doświadczenie udziału zarówno w konsultacjach centralnych, jak i regionalnych częściej oceniają proces wyżej, a porównania obu poziomów pokazują, że o przewadze jednego z nich decydują przede wszystkim konkretne elementy organizacyjne, takie jak jakość materiałów i organizacja spotkań. W ujęciu przekrojowym oznacza to, że konsultacje są oceniane dobrze jako proces prowadzony, natomiast największy potencjał poprawy dotyczy warunków umożliwiających rzeczywisty i merytoryczny udział w tym procesie.

Największe rezerwy jakościowe koncentrują się wokół czasu, wczesności dostępu do projektów oraz czytelności dalszego biegu procesu po zgłoszeniu uwag.



## 5. SEKCJA Z. SKUTECZNOŚĆ KONSULTACJI I PRZEŁOŻENIE NA DECYZJE

### Sprawczość konsultacji: uwzględnianie uwag i wpływ na decyzje

#### Z1. Uwzględnianie uwag przedsiębiorców w decyzjach

*Z1 – „Jak często, Pana/Pani zdaniem, uwagi przedsiębiorców są uwzględniane w finalnych decyzjach lub dokumentach?”*

Uwzględnianie uwag przedsiębiorców w finalnych decyzjach jest dostrzegane, ale nie buduje równie jednoznacznego obrazu jak sama jakość konsultacji. Odpowiedzi pozytywne, wskazujące na co najmniej częste uwzględnianie uwag stanowią **58%**, przy wysokim udziale ocen pośrednich (“Sporadycznie”- **31,3%**) i mniejszości odpowiedzi wskazujących na rzadkie uwzględnianie postulatów (**10,7%**). Oznacza to, że sprawczość konsultacji jest przez przedsiębiorców zauważana, ale nie zawsze przekłada się na równie silne przekonanie o regularnym przełożeniu zgłaszanych uwag na finalne rozstrzygnięcia.

Najbardziej krytyczny obraz pojawia się w mikroprzedsiębiorstwach. W tej grupie najwyższy jest udział odpowiedzi wskazujących na rzadkie uwzględnianie uwag (**20,8%**), a odsetek wskazań świadczących o częstym uwzględnianiu postulatów wynosi **58,3%**. Wśród małych firm szczególnie widoczna jest odpowiedź pośrednia (**42,6%**), co może wskazywać, że wpływ przedsiębiorców częściej ma tam charakter punktowy niż trwały i powtarzalny.

Z kolei w firmach średnich i dużych dominują oceny wskazujące na częstsze uwzględnianie uwag (**88,9%** i **83,3%**).

Zróżnicowanie regionalne również pozostaje wyraźne. Na tle województw wyróżnia się mazowieckie, gdzie odpowiedzi wskazujące na częste uwzględnianie uwag sięgają **71,4%**, przy jednocześnie najwyższym udziale wskazań „bardzo często” (**14,3%**). Odmienny profil występuje w regionach, w których udział odpowiedzi wskazujących na częste uwzględnianie pozostaje bardzo niski, jak np. w zachodniopomorskim (**25%**). Pokazuje to, że doświadczenie realnego wpływu na treść rozstrzygnięć jest wyraźnie zróżnicowane i w części regionów oceniane znacznie ostrożniej.

## Z2. Wpływ konsultacji na decyzje administracji

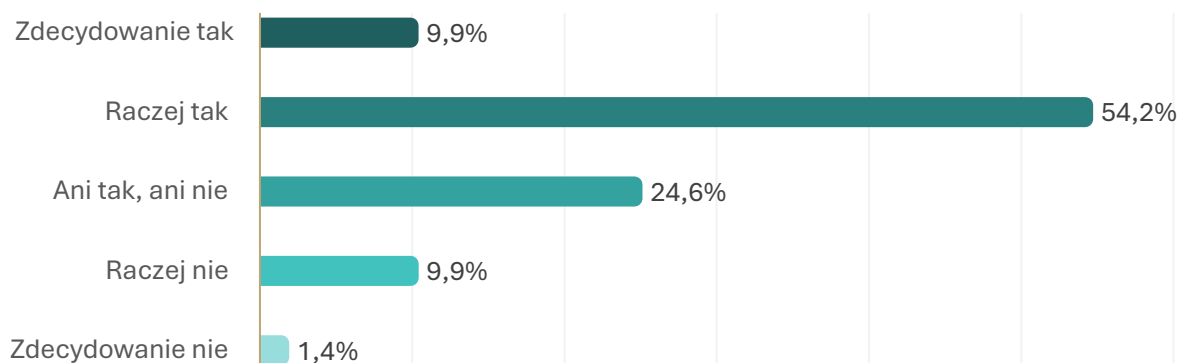
### *Z2 – Czy konsultacje społeczne mają wymierny wpływ na decyzje administracji?”*

**Wpływ konsultacji społecznych na decyzje administracji jest przez respondentów dostrzegany, ale oceniany z większą ostrożnością niż sama jakość procesu konsultacyjnego.** Odpowiedzi pozytywne stanowią **64,1%**, przy **24,6%** wskazań neutralnych oraz **11,3%** odpowiedzi negatywnych. Oznacza to, że przekonanie o realnym oddziaływaniu konsultacji przeważa, ale nie ma tak jednoznacznego charakteru jak oceny odnoszące się do organizacji i przebiegu konsultacji.

Najważniejsze różnice ujawniają się w zależności od rodzaju doświadczenia konsultacyjnego. Firmy uczestniczące wyłącznie na poziomie **centralnym** oceniają wpływ konsultacji najstabilniej — udział odpowiedzi pozytywnych wynosi w tej grupie **51,5%**, a negatywnych **18,2%**. Uczestnicy konsultacji **regionalnych** częściej dostrzegają ich wymierny wpływ (**65,1%** odpowiedzi pozytywnych), natomiast najwyższy poziom przekonania o sprawczości konsultacji występuje wśród firm aktywnych jednocześnie na poziomie **centralnym** i **regionalnym** (**71,7%** odpowiedzi pozytywnych), przy najniższym udziale ocen negatywnych (**6,5%**). Układ ten sugeruje, że szersze i bardziej zróżnicowane doświadczenie konsultacyjne sprzyja wyższej ocenie skuteczności całego procesu.

W przekroju regionalnym widoczne są silne kontrasty. Najwyższy udział odpowiedzi pozytywnych odnotowano w **warmińsko-mazurskim (100%)** oraz **dolnośląskim (88,9%)**. Na drugim biegunie znajduje się **wielkopolskie**, gdzie odsetek odpowiedzi pozytywnych wynosi **33,3%**, przy równie wysokim udziale ocen negatywnych (**33,3%**) i wysokiej neutralności. Rozkład ten wskazuje, że doświadczenie realnego wpływu konsultacji na decyzje administracji jest wyraźnie zróżnicowane między regionami i może zależeć zarówno od praktyk prowadzenia konsultacji, jak i od charakteru spraw poddawanych opiniowaniu.

## Z2. Czy konsultacje społeczne mają wymierny wpływ na decyzje administracji?



## Z3. Warunki skutecznych konsultacji

*Z3 – „Jakie czynniki najbardziej decydują o skuteczności konsultacji społecznych?” (wielokrotny wybór)*

O skuteczności konsultacji społecznych w największym stopniu decydują z perspektywy respondentów przejrzystość procesu i jakość jego organizacji. Najczęściej wskazywane są szeroka i czytelna informacja o konsultacjach (52,7%) oraz jasny cel, zasady i harmonogram (50%). Rzadziej wymieniane są wczesne ogłoszenie i wystarczający czas na zgłaszanie uwag (32,4%) oraz otwartość administracji na dialog (32,4%). Układ ten pokazuje, że dla badanych kluczowe znaczenie mają przede wszystkim warunki organizacyjne, które pozwalają zrozumieć przebieg procesu i odpowiednio wcześniej się do niego przygotować.

Na dalszym planie pojawiają się czynniki związane bezpośrednio z jakością materiałów i sposobem zamykania konsultacji. **Kompletne materiały i rzetelny OSR** wskazuje 27% respondentów, co oznacza, że aspekt merytoryczny pozostaje ważny, ale nie dominuje nad podstawowymi standardami organizacyjnymi. Szczególnie niski jest udział wskazań dotyczących **publicznej informacji zwrotnej odnoszącej się do zgłoszonych uwag (2,7%)**. Może to sugerować, że mechanizm feedbacku nie jest postrzegany jako trwały i powszechny element konsultacji albo w praktyce występuje zbyt rzadko, by stać się jednym z głównych warunków ich skuteczności.

W przekroju według wielkości firm widoczne są odmienne akcenty w definiowaniu skutecznych konsultacji. **Mikroprzedsiębiorstwa** częściej podkreślają znaczenie **czasu na zgłaszanie uwag (39%)**, podczas gdy **małe firmy** relatywnie częściej wskazują **otwartość administracji na dialog (41,7%)**. W dużych firmach wyraźnie rośnie znaczenie zarówno **czasu (57,1%)**, jak i **otwartości na dialog (57,1%)**, a szczególnie mocno akcentowany jest

**jasny cel, zasady i harmonogram (71,4%)**. Układ ten wskazuje, że wraz ze skalą działalności rośnie znaczenie uporządkowanego i przewidywalnego przebiegu konsultacji.

Różnice są widoczne również na poziomie regionalnym. Szczególnie wyraźne zróżnicowanie dotyczy wskazań odnoszących się do **jasnego celu, zasad i harmonogramu** — od bardzo wysokich wartości w **lubuskim (91,7%)** do znacznie niższych w **dolnośląskim (22,2%)**. Pokazuje to, że doświadczenie przewidywalności i jakości organizacyjnej konsultacji może być w poszczególnych regionach odmienne, a znaczenie tych samych warunków skuteczności nie rozkłada się równomiernie w skali kraju.

## Z4. Użyteczność konsultacji z perspektywy firm

*Z4 – Otwarte Co decyduje o tym, że konsultacje są użytecznym obszarem aktywności dla firm? PYTANIE OTWARTE*

W otwartych odpowiedziach na pytanie o to, co sprawia, że konsultacje są dla firm użyteczne, dominują wątki związane z praktycznym efektem udziału oraz jakością organizacji procesu. Respondenci opisują konsultacje jako wartościowe wtedy, gdy udział nie ma charakteru wyłącznie formalnego, a sama procedura jest czytelna i możliwa do wykorzystania w realiach działania firmy. Po zgrupowaniu podobnych sformułowań można wyróżnić pięć najczęściej wskazywanych obszarów:

### Realny wpływ i uwzględnianie uwag



Firmy uznają konsultacje za użyteczne przede wszystkim wtedy, gdy widać ich rezultat: zgłoszone uwagi są brane pod uwagę, a po konsultacjach pojawiają się dostrzegalne zmiany w projektach lub decyzjach.

### Jasne zasady, cel, harmonogram i czas na uwagi



Użyteczność konsultacji zależy od przewidywalności procesu. Respondenci często podkreślają znaczenie jasno określonego celu, przejrzystych reguł, harmonogramu oraz odpowiedniego czasu na przygotowanie i zgłoszenie stanowiska.

### Dostęp do informacji i wiedzy (materiały, kompletność)



Konsultacje są traktowane jako wartościowe źródło wiedzy o planowanych zmianach, pod warunkiem że materiały są kompletne, czytelne i umożliwiają rzetelną ocenę skutków regulacji oraz poznanie perspektyw innych uczestników.

### Możliwość wypowiedzi i dialog (bycie wysłuchanym, feedback)



Ważnym elementem użyteczności jest realna możliwość przedstawienia stanowiska oraz prowadzenia dialogu z administracją. Respondenci wskazują także na znaczenie informacji zwrotnej po konsultacjach, potwierdzającej, jak potraktowano zgłoszone uwagi.

### Networking i współpraca (relacje, wymiana doświadczeń, reputacja)



Dla części firm konsultacje mają dodatkową wartość relacyjną: umożliwiają budowanie kontaktów, wymianę doświadczeń, współpracę między podmiotami oraz wzmacnianie reputacji eksperckiej i wizerunku organizacji.

## Z5. Uwzględnianie opinii partnerów społecznych w Ocenie Skutków Regulacji

*Z5 – „Czy opinie partnerów społecznych są uwzględniane w OSR (Ocenie Skutków Regulacji) i uzasadnieniach projektów ustaw?”*

Uwzględnianie opinii partnerów społecznych w OSR i uzasadnieniach projektów ustaw jest przez respondentów zazwyczaj dostrzegane, choć nie jako praktyka całkowicie jednolita. Łączny udział odpowiedzi pozytywnych wynosi **74%**, przy **15,4%** wskazań neutralnych i **10,6%** ocen negatywnych. Oznacza to, że obecność stanowisk partnerów społecznych w dokumentach towarzyszących projektom ustaw jest na ogół zauważalna, ale nie wszędzie oceniana z taką samą pewnością.

Najbardziej ostrożny profil odpowiedzi występuje wśród **mikroprzedsiębiorstw**. W tej grupie częściej pojawiają się odpowiedzi neutralne (**21,3%**) oraz relatywnie wyższy udział wskazań negatywnych (**14,9%**). W **małych firmach** wyraźnie dominuje odpowiedź „**raczej tak**” (**68,9%**), a odsetek ocen negatywnych jest niższy (**9,8%**). W firmach **średnich** i **dużych** wyniki są bardziej jednoznacznie pozytywne, co — mimo ostrożności interpretacyjnej — potwierdza korzystny kierunek ocen także w tych segmentach.

Różnice regionalne są wyraźne i pokazują nierównomierną ocenę praktyk w tym obszarze. Szczególnie wyróżnia się **wielkopolskie**, gdzie odsetek odpowiedzi pozytywnych wynosi **44,4%**, a negatywnych również **44,4%**, co wskazuje na silnie spolaryzowany obraz ocen. Relatywnie słabsze wyniki pojawiają się także w **pomorskim** i **zachodniopomorskim**, gdzie odpowiedzi pozytywne sięgają po **50%**. Na drugim biegunie znajduje się **małopolskie**, z bardzo wysokim udziałem ocen pozytywnych (**90,9%**), a także **Dolnośląskie** (**87,5%**), **Mazowieckie** i **Podlaskie** (po **85,7%**). Układ ten sugeruje, że postrzeganie widoczności opinii partnerów społecznych w OSR i uzasadnieniach projektów ustaw pozostaje silnie zróżnicowane regionalnie.

## Wnioski – Sekcja Z

Odpowiedzi respondentów pokazują, że konsultacje społeczne są postrzegane jako mechanizm realnie oddziałujący na decyzje administracji, ale ich sprawczość nie jest oceniana jako w pełni stabilna i przewidywalna. Widać to już przy ocenie wpływu konsultacji na decyzje administracji, gdzie odpowiedzi pozytywne stanowią **64,1%**. Jednocześnie istotny udział odpowiedzi neutralnych i pośrednich wskazuje, że dla części badanych wpływ konsultacji ma charakter wybiórczy, zależny od tematu, poziomu konsultacji lub sposobu prowadzenia całego procesu.

Najbardziej konsekwentnym czynnikiem różnicującym oceny pozostaje zakres doświadczenia konsultacyjnego. Firmy uczestniczące zarówno w konsultacjach centralnych, jak i regionalnych częściej dostrzegają realny wpływ i rzadziej formułują oceny krytyczne, podczas gdy podmioty aktywne wyłącznie na jednym poziomie częściej pozostają przy odpowiedziach neutralnych albo słabiej oceniają sprawczość konsultacji. Oznacza to, że postrzegana skuteczność procesu jest wyraźnie powiązana z praktyką uczestnictwa, dostępem do informacji oraz stopniem osadzenia firmy w mechanizmach konsultacyjnych.

Wyniki dotyczące warunków skutecznych konsultacji tworzą spójny obraz: o ich realnym znaczeniu decydują przede wszystkim jakość organizacji, przejrzystość reguł i przewidywalność procesu. Najczęściej wskazywanym czynnikiem skuteczności pozostaje szeroka

**Skuteczność konsultacji** nie zależy wyłącznie od samej możliwości zgłoszenia uwag, lecz od tego, czy cały proces **daje uczestnikom realne warunki do merytorycznego udziału.**

i czytelna informacja o konsultacjach, którą wymienia **52,7%** respondentów. Wysooko pojawiają się również jasny cel, zasady i harmonogram, a także czas na przygotowanie stanowiska i jakość materiałów. Układ

tych odpowiedzi pokazuje, że skuteczność konsultacji nie zależy wyłącznie od samej możliwości zgłoszenia uwag, lecz od tego, czy cały proces daje uczestnikom realne warunki do merytorycznego udziału.

Na tym tle szczególnie ważny pozostaje problem czytelnego domykania konsultacji i widoczności efektu udziału. Niski poziom wskazań dotyczących publicznej informacji zwrotnej jako czynnika skuteczności sugeruje, że mechanizm formalnego odnoszenia się do zgłaszanych uwag nie jest postrzegany jako trwały standard procesu. Z perspektywy całej tej części badania oznacza to, że poprawa sprawczości konsultacji wymaga przede wszystkim większej przewidywalności, lepszego dostępu do informacji, jasnych reguł udziału oraz bardziej konsekwentnego pokazywania, w jaki sposób głos uczestników wpływa na finalne rozstrzygnięcia.



## 6. SEKCJA U. DOBRE PRAKTYKI, STANDARYZACJA I REKOMENDACJE USPRAWNIENÍ

### Dobre praktyki, standaryzacja i rekomendowane usprawnienia

#### U1. Doświadczenia szczególnie dobrze zorganizowanych konsultacji

*U1 - Czy spotkał(a) się Pan/Pani z konsultacjami szczególnie dobrze zorganizowanymi?*

Doświadczenie konsultacji ocenianych jako szczególnie dobrze zorganizowane pojawia się wśród respondentów stosunkowo rzadko. Odpowiedź twierdzącą wskazuje 13,5% badanych, podczas gdy 48,6% deklaruje brak takich doświadczeń, a 37,8% „trudno powiedzieć”.. Oznacza to, że konsultacje rzadko są postrzegane jako wyraźnie wyróżniające się pod względem jakości organizacji, a znaczna część respondentów nie wskazuje jednoznacznie procesu, który można uznać za wzorcowo przygotowany.

Różnice według poziomu uczestnictwa w konsultacjach pozostają niewielkie — odsetek odpowiedzi „tak” mieści się w przedziale od 12,1% do 14,9%. Oznacza to, że sam udział w konsultacjach na poziomie centralnym, regionalnym lub na obu poziomach nie wiąże się wyraźnie z częstszym doświadczeniem konsultacji ocenianych jako wzorcowe. W przekroju według wielkości firm na tle pozostałych segmentów wyróżniają się **średnie przedsiębiorstwa**, gdzie odsetek odpowiedzi twierdzących wynosi 40%. Z kolei wśród **dużych firm** nie odnotowano takich wskazań, a wyraźnie dominuje odpowiedź „trudno powiedzieć” (85,7%). Może to oznaczać, że największe podmioty ostrożniej formułują pozytywne oceny lub stosują bardziej wymagające kryteria wobec standardu organizacji konsultacji.

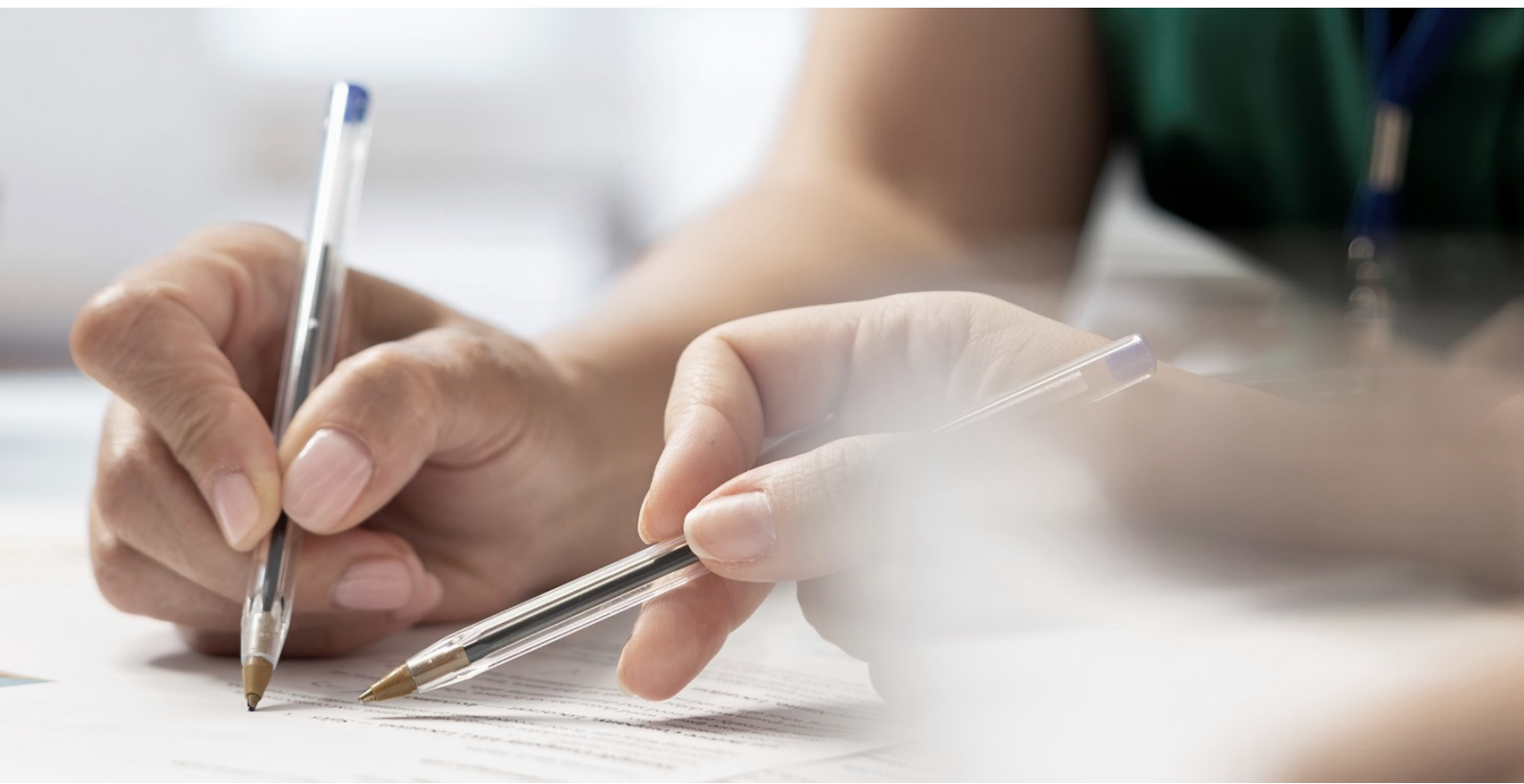
Zróźnicowanie regionalne jest zauważalne. Relatywnie wyższe udziały odpowiedzi twierdzących odnotowano w województwie pomorskim (36,4%) i podlaskim (33,3%), podczas gdy w części województw takie doświadczenia nie pojawiają się wcale, między innymi w warmińsko-mazurskim i wielkopolskim. Układ ten może wskazywać, że doświadczenie konsultacji ocenianych jako szczególnie dobrze zorganizowane jest nierównomiernie rozłożone i zależy od lokalnej praktyki prowadzenia procesu.

## U2. Czynniki przesądzające o wysokiej jakości konsultacji społecznych

*U2 – „Co przesądziło o wysokiej jakości?” (pytanie filtrujące – firmy, które wskazały doświadczenie konsultacji szczególnie dobrze zorganizowanych N=24)*

W grupie respondentów, którzy deklarują doświadczenie konsultacji ocenianych jako szczególnie dobrze zorganizowane, **o wysokiej jakości konsultacji społecznych decydują przede wszystkim przejrzystość procesu i dobra organizacja jego podstawowych reguł.** Najczęściej wskazywany jest jasny cel i zakres konsultacji (83,3%), a w dalszej kolejności przejrzyste zasady (54,2%) oraz szeroki i równy dostęp do informacji i spotkań (54,2%). Oznacza to, że konsultacje są oceniane najwyżej wtedy, gdy uczestnicy mają jasność co do przedmiotu procesu, sposobu jego prowadzenia oraz warunków udziału.

Na tym tle wyraźnie słabiej wypadają czynniki odnoszące się do efektów konsultacji lub bardziej zaawansowanych standardów ich prowadzenia. **Publiczna informacja zwrotna odnosząca się do zgłoszonych uwag** jest wskazywana sporadycznie (4,2%), podobnie jak **wczesne włączenie interesariuszy** (4,2%).



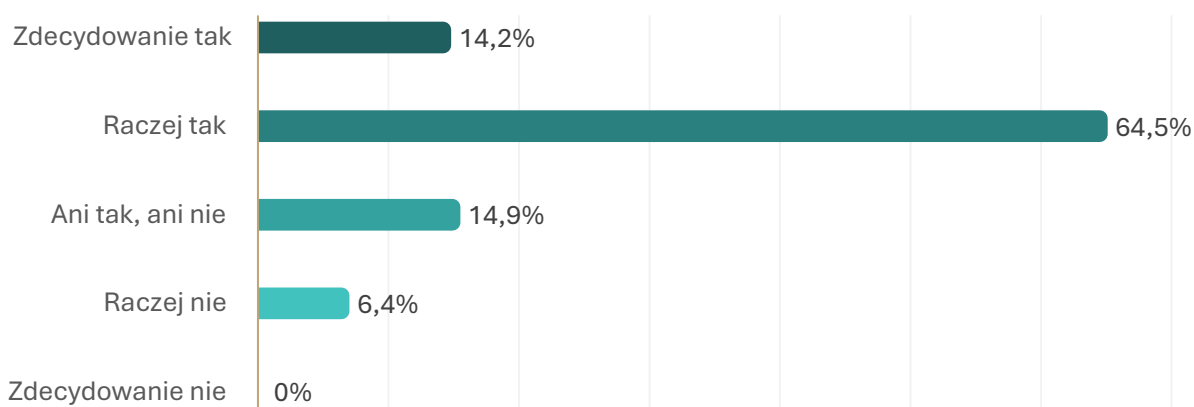
### U3. Poparcie dla standaryzacji zasad konsultacji

U3 – „Czy standaryzacja zasad konsultacji (np. kodeks dobrych praktyk) poprawiłaby ich jakość?”

Respondenci wyraźnie opowiadają się za standaryzacją zasad konsultacji społecznych. Łącznie **78,7%** badanych uważa, że wprowadzenie rozwiązań takich jak kodeks dobrych praktyk poprawiłoby jakość konsultacji, podczas gdy odpowiedzi neutralne stanowią **14,9%**, a sprzeciw pozostaje ograniczony do **6,4%**. Oznacza to, że wśród badanych przedsiębiorstw potrzeba bardziej jednolitych, przewidywalnych i czytelnych reguł prowadzenia konsultacji jest szeroko akceptowana. W przekroju według wielkości firm różnice w poziomie poparcia pozostają niewielkie, bardziej zróżnicowany jest natomiast poziom neutralności. W **dużych przedsiębiorstwach** udział odpowiedzi neutralnych sięga **28,6%**, co może wskazywać na większą ostrożność w ocenie skutków ewentualnej standaryzacji albo na bardziej zróżnicowane doświadczenia związane z różnymi obszarami regulacji.

Na poziomie regionalnym poparcie dla standaryzacji również pozostaje wysokie. Najwyższe udziały odpowiedzi pozytywnych odnotowano w **lubuskim i wielkopolskim** (po **91,7%**) oraz w **dolnośląskim** (**88,9%**). Relatywnie niższy poziom poparcia pojawia się w **warmińsko-mazurskim** (**62,5%**), gdzie jednocześnie widoczna jest podwyższona neutralność (**37,5%**). Pokazuje to, że choć kierunek ocen pozostaje wyraźnie dodatni, w części regionów częściej pojawia się ostrożność co do wpływu standaryzacji na praktykę konsultacyjną.

U3. Czy standaryzacja zasad konsultacji (np. kodeks dobrych praktyk) poprawiłaby ich jakość?



## U4. Rola organizacji pracodawców w upowszechnianiu dobrych praktyk

*U4 – „Jaką rolę mogłyby odgrywać organizacje pracodawców w upowszechnianiu dobrych praktyk konsultacyjnych?” (pytanie otwarte; N=148)*

W odpowiedziach respondentów organizacje pracodawców są najczęściej postrzegane jako podmioty, które mogą wzmacniać jakość konsultacji przede wszystkim poprzez informowanie, edukowanie i porządkowanie praktyki udziału. Jednocześnie istotną część badanych nie wskazuje konkretnej roli tych organizacji — odpowiedzi typu „nie wiem” lub „trudno powiedzieć” stanowią około **33,8%** wszystkich wypowiedzi. Oznacza to, że choć obraz oczekiwanych funkcji pozostaje czytelny, nie dla wszystkich respondentów rola organizacji pracodawców w tym obszarze jest jeszcze równie jednoznacznie zdefiniowana.

Najczęściej akcentowana jest rola **edukacyjna i informacyjna**. Respondenci relatywnie często wskazują na potrzebę **prowadzenia działań szkoleniowych i edukacyjnych (ok. 14,9%)** oraz **informowania o konsultacjach i promowania dobrych praktyk (ok. 14,2%)**. W dalszej kolejności pojawia się tworzenie przestrzeni do **wymiany doświadczeń między firmami i organizacjami (ok. 8,1%)**, co pokazuje, że organizacje pracodawców są postrzegane jako potencjalne zaplecze praktycznej wiedzy o tym, jak skutecznie uczestniczyć w konsultacjach.

Rzadziej wskazywane, ale nadal obecne, są role związane z **tworzeniem standardów i wytycznych (ok. 6,1%)** oraz z funkcją **pośredniczącą między biznesem a administracją (ok. 4,7%)**. Układ odpowiedzi sugeruje, że organizacje pracodawców są postrzegane przede wszystkim jako kanał upowszechniania wiedzy, informacji i sprawdzonych praktyk, a znacznie rzadziej jako podmioty o charakterze nadzorczym czy egzekwującym jakość procesu konsultacyjnego.

## U5. Rozwiązania administracyjne usprawniające konsultacje

*U5 – „Jakie rozwiązania stosowane przez administrację publiczną mogłyby usprawnić prowadzenie konsultacji społecznych?” (pytanie otwarte; N=148)*

W odpowiedziach respondentów oczekiwane usprawnienia po stronie administracji koncentrują się przede wszystkim na lepszej organizacji procesu, sprawniejszej komunikacji i ograniczaniu praktycznych barier udziału. Jednocześnie wysoki pozostaje udział wypowiedzi, w których nie wskazano konkretnych propozycji — około **31,8%**. Oznacza to, że choć nie wszyscy badani formułują jednoznaczne postulaty, dominujący kierunek oczekiwań pozostaje czytelny.

Najczęściej wskazywane są potrzeby związane z **lepszą komunikacją** i **informowaniem o konsultacjach (10,8%)** oraz z **wyłużeniem terminów i zapewnieniem większej ilości czasu na przygotowanie uwag (10,1%)**. Często powracają także postulaty dotyczące **jasnych zasad i harmonogramu (8,8%)** oraz **cyfryzacji i wykorzystywania narzędzi online, które ułatwiają zgłaszanie stanowisk i dostęp do materiałów (8,1%)**. Pokazuje to, że oczekiwane usprawnienia koncentrują się przede wszystkim wokół **lepszego zarządzania procesem i obniżania praktycznych barier udziału**.

Oczekiwane **usprawnienia po stronie administracji** koncentrują się przede wszystkim **na lepszej organizacji procesu, sprawniejszej komunikacji i ograniczaniu praktycznych barier udziału**.

W tle pojawiają się również wątki dotyczące **kompetencji urzędników (3,4%)** oraz **wcześniejszego włączania interesariuszy (2%)**. Układ odpowiedzi sugeruje, że respondenci oczekują od administracji przede wszystkim **sprawniejszego zarządzania procesem konsultacyjnym, lepszego przepływu informacji i bardziej przewidywalnych zasad udziału**, a dopiero w dalszej kolejności zwracają uwagę na kwestie kompetencyjne czy wcześniejsze otwieranie procesu na uczestników.



## Wnioski – Sekcja U

Odpowiedzi respondentów pokazują wyraźną lukę między oczekiwanym standardem konsultacji a doświadczeniem praktycznym. Doświadczenie konsultacji ocenianych jako szczególnie dobrze zorganizowane deklaruje jedynie **13,5%** badanych, przy jednocześnie wysokim poparciu dla standaryzacji zasad konsultacji, sięgającym **78,7%**. Oznacza to, że dobrze zorganizowane konsultacje nie funkcjonują jeszcze jako powszechne i łatwo rozpoznawalny punkt odniesienia, a potrzeba ujednoczenia standardów jest postrzegana jako realna odpowiedź na nierównomierną jakość procesu.

Najwyżej oceniane konsultacje są definiowane przede wszystkim przez przejrzystość i dobrą organizację podstawowych reguł procesu. Najczęściej wskazywanym czynnikiem przesądzającym o wysokiej jakości pozostaje jasny cel i zakres konsultacji, który wymienia **83,3%** respondentów z tej podgrupy. Wysoko pojawiają się również przejrzyste zasady oraz równy dostęp do informacji i spotkań. Na tym tle wyraźnie słabiej zaznaczają się elementy związane z domykaniem procesu, a brak wskazań na realny wpływ na decyzje jako cechę wyróżniającą dobrze zorganizowane konsultacje pokazuje, że w praktyce wysoka jakość jest kojarzona przede wszystkim z czytelnością i uporządkowaniem procesu, a nie z jego bezpośrednią sprawczością.

Respondenci **oczekują od administracji** przede wszystkim **sprawniejszego zarządzania procesem konsultacyjnym**, lepszego przepływu informacji i bardziej przewidywalnych zasad udziału.

Odpowiedzi otwarte doprecyzowują także oczekiwany podział ról między organizacjami pracodawców a administracją publiczną. Organizacje pracodawców są najczęściej postrzegane jako kanał edukacji, dystrybucji informacji i wymiany doświadczeń, natomiast po stronie administracji lokowane są oczekiwania dotyczące lepszej organizacji konsultacji, sprawniejszej komunikacji, bardziej przewidywalnych zasad i narzędzi ułatwiających udział. Wysoki udział braku konkretnych propozycji w pytaniach otwartych, sięgający około jednej trzeciej odpowiedzi, można odczytywać jako sygnał, że część firm nie dysponuje jeszcze utrwalonym wzorcem dobrych konsultacji. **Z perspektywy całej tej części badania wzmocnia to argument za standaryzacją oraz upowszechnianiem prostych, czytelnych i łatwych do zastosowania standardów procesu konsultacyjnego.**



## 7. SEKCJA P. BARIERY UDZIAŁU I CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE ZAANGAŻOWANIE

### Bariery udziału i czynniki zwiększające zaangażowanie

#### P1. Główne bariery udziału firm

*P1 – „Jakie bariery najczęściej utrudniają udział firm w konsultacjach społecznych?”  
(wielokrotny wybór)*

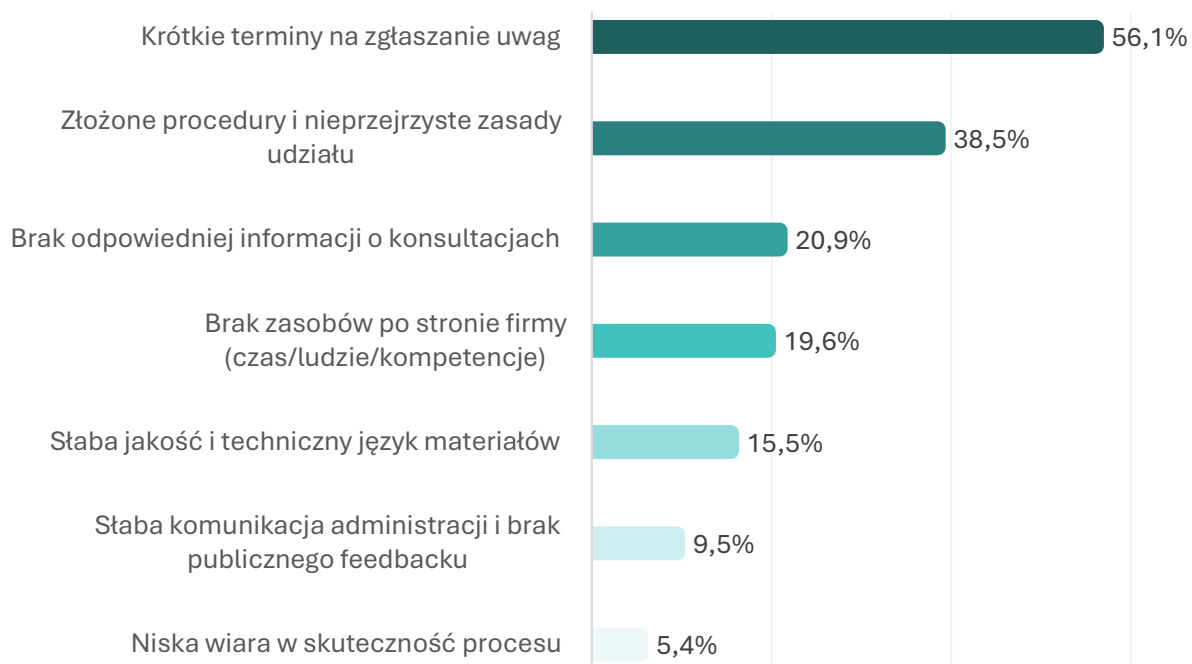
Najsilniej odczuwaną barierą udziału firm w konsultacjach społecznych pozostaje **presja czasu**. Najczęściej wskazywane są krótkie terminy na zgłaszanie uwag (**56,1%**), a w dalszej kolejności złożone procedury i nieprzejrzyste zasady udziału (**38,5%**) oraz brak odpowiedniej informacji o konsultacjach (**20,9%**). Relatywnie wysoko pojawiają się również ograniczenia zasobowe po stronie firm, takie jak brak czasu, ludzi lub kompetencji (**19,6%**). Oznacza to, że najpoważniejsze przeszkody uczestnictwa mają przede wszystkim charakter organizacyjny i proceduralny.

Na dalszym planie pojawiają się bariery związane z jakością materiałów i komunikacją. **Słabą jakość materiałów oraz techniczny język** wskazuje **15,5%** respondentów, natomiast **słabą komunikację administracji i brak publicznego feedbacku** **9,5%**. Stosunkowo rzadko wskazywana jest **niska wiara w skuteczność procesu** (**5,4%**), co potwierdza, że dominujące trudności dotyczą raczej warunków udziału niż zasadniczego odrzucenia konsultacji jako narzędzia wpływu.

W przekroju według wielkości firm widoczne są odmienne akcenty, choć presja czasu pozostaje wspólnym doświadczeniem wszystkich segmentów. **Mikroprzedsiębiorstwa** częściej wskazują **krótkie terminy (62,7%)** i relatywnie rzadziej podnoszą problem braku feedbacku, co może oznaczać, że podstawową trudnością jest dla nich samo wejście w proces i zebranie zasobów w krótkim czasie. W **małych firmach** obok czasu (**51,4%**) mocniej wybrzmiewają **bariery proceduralne (40,3%)**, a także **słaba jakość materiałów (20,8%)** i **brak feedbacku (16,7%)**, co wskazuje na większą wrażliwość na standard organizacji i komunikacji. W **dużych firmach** relatywnie częściej pojawia się **bariera zasobowa (42,9%)**, przy utrzymaniu wysokiej presji czasu (**57,1%**), co pokazuje, że również większe podmioty odczuwają udział w konsultacjach jako koszt organizacyjny.

Zróżnicowanie regionalne dotyczy przede wszystkim natężenia dwóch głównych barier: krótkich terminów oraz złożoności procedur. **Krótkie terminy** najczęściej wskazywano w **podlaskim (77,8%)**, a najrzadziej w **pomorskim (27,3%)**. **Złożone procedury** osiągają najwyższy poziom w **kujawsko-pomorskim (58,3%)**, podczas gdy w **warmińsko-mazurskim** nie pojawiają się wcale. Z kolei **brak zasobów** szczególnie wyraźnie zaznacza się w **łódzkim (44,4%)**. Układ ten pokazuje, że choć profil barier może różnić się regionalnie, w skali całego badania kluczowymi ograniczeniami pozostają zbyt krótki czas na reakcję oraz nieprzejrzystość procedur.

#### P1. Jakie bariery najczęściej utrudniają udział firm w konsultacjach społecznych?



## P2. Czynniki mogące zwiększyć zaangażowanie firm w konsultacje społeczne

### *P2. Co mogłoby zwiększyć zaangażowanie firm w konsultacje społeczne?*

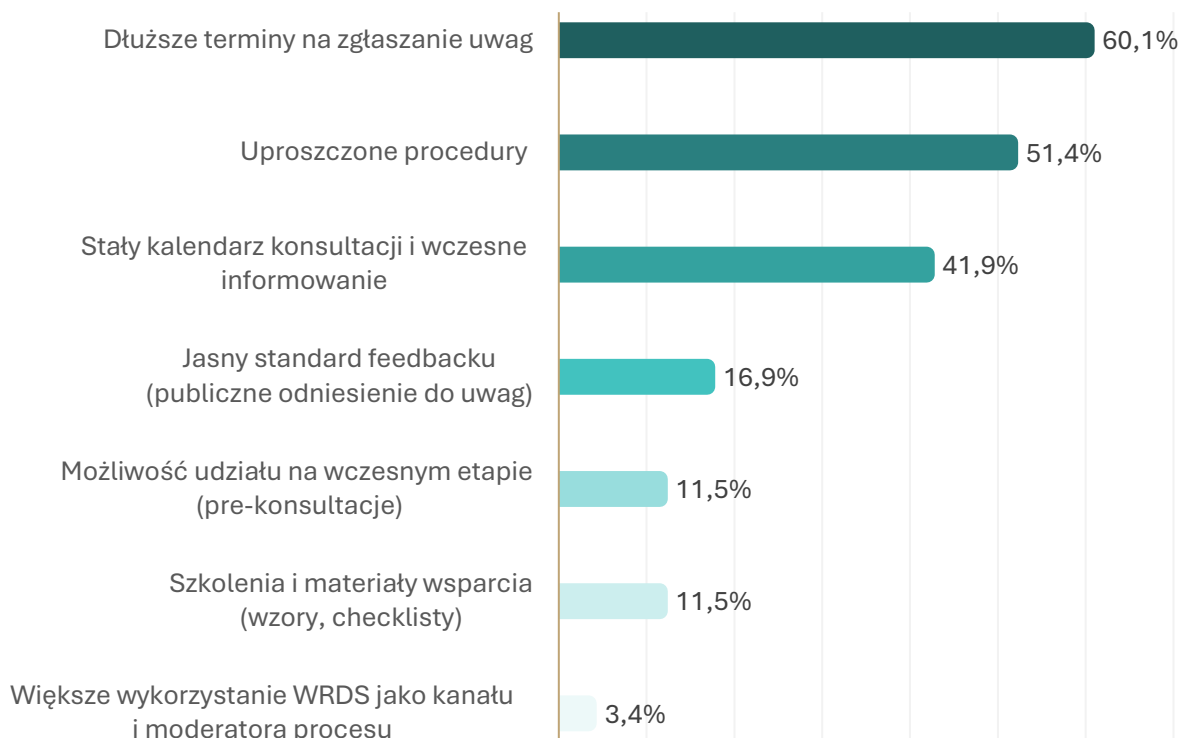
**Większe zaangażowanie firm w konsultacje społeczne zależy przede wszystkim od poprawy warunków organizacyjnych samego procesu.** Najczęściej wskazywane są dłuższe terminy na zgłaszanie uwag (**60,1%**), a następnie uproszczone procedury (**51,4%**) oraz większa przewidywalność procesu, rozumiana jako stały kalendarz konsultacji i wczesne informowanie (**41,9%**). Oznacza to, że z perspektywy badanych kluczowe znaczenie mają czas, prostota i przewidywalność procesu, a nie działania o charakterze wizerunkowym, które nie poprawiają realnych warunków udziału.

Rzadziej wskazywane propozycje doprecyzowują, jakich elementów brakuje na wcześniejszych etapach konsultacji oraz przy ich domykanii. **Jasny standard informacji zwrotnej, obejmujący publiczne odniesienie do zgłoszonych uwag,** wskazuje **16,9%** respondentów. **Możliwość udziału na wczesnym etapie, w formule pre-konsultacji,** oraz **szkolenia i materiały wsparcia, takie jak wzory czy checklisty,** uzyskują po **11,5%** wskazań. Najrzadziej pojawia się postulat większego wykorzystania **WRDS jako kanału i moderatora procesu (3,4%),** co sugeruje, że oczekiwania koncentrują się przede wszystkim na standardzie całego procesu konsultacyjnego, a nie na roli jednej instytucji pośredniczącej.

Istotne różnice ujawniają się w zależności od profilu uczestnictwa w konsultacjach. Firmy uczestniczące w konsultacjach **centralnych** szczególnie często wskazują potrzebę **dłuższych terminów (75,8%)** oraz **większej przewidywalności procesu (54,5%).** Z kolei wśród firm aktywnych jednocześnie na poziomie **centralnym i regionalnym** relatywnie częściej pojawiają się postulaty odnoszące się do lepszego domykania konsultacji i wcześniejszego włączania interesariuszy — **standard feedbacku** wskazuje tu **25,5%,** a **pre-konsultacje 27,7%.** Układ ten pokazuje, że wraz ze wzrostem doświadczenia konsultacyjnego rosną oczekiwania nie tylko wobec warunków udziału, ale również wobec jakości mechanizmów wpływu.

W przekroju według wielkości firm trzy główne dźwignie pozostają zasadniczo podobne, choć różnią się akcenty. **Mikroprzedsiębiorstwa** szczególnie często wskazują **dłuższe terminy (66,1%),** a także **większą przewidywalność (49,2%)** i **prostotę procedur (49,2%).** W **dużych firmach** relatywnie częściej pojawia się potrzeba **dłuższych terminów (71,4%)** oraz **wczesnego informowania (57,1%),** co może odzwierciedlać wyższe koszty organizacyjne przygotowania stanowiska. Różnicowanie regionalne dotyczy przede wszystkim natężenia trzech głównych postulatów: **dłuższych terminów, uproszczenia procedur i większej przewidywalności procesu.** Przykładowo **dłuższe terminy** najczęściej wskazywano w **kujawsko-pomorskim (83,3%),** **uproszczenie procedur** w **podlaskim (77,8%),** a **stały kalendarz konsultacji i wczesne informowanie** w **lubuskim (75%).**

## P2. Co mogłoby zwiększyć zaangażowanie firm w konsultacje społeczne?



## P3. Systemowe zmiany zwiększające efektywność konsultacji

*P3: Jakie zmiany systemowe mogłyby zwiększyć efektywność konsultacji? (pytanie wielokrotnego wyboru)*

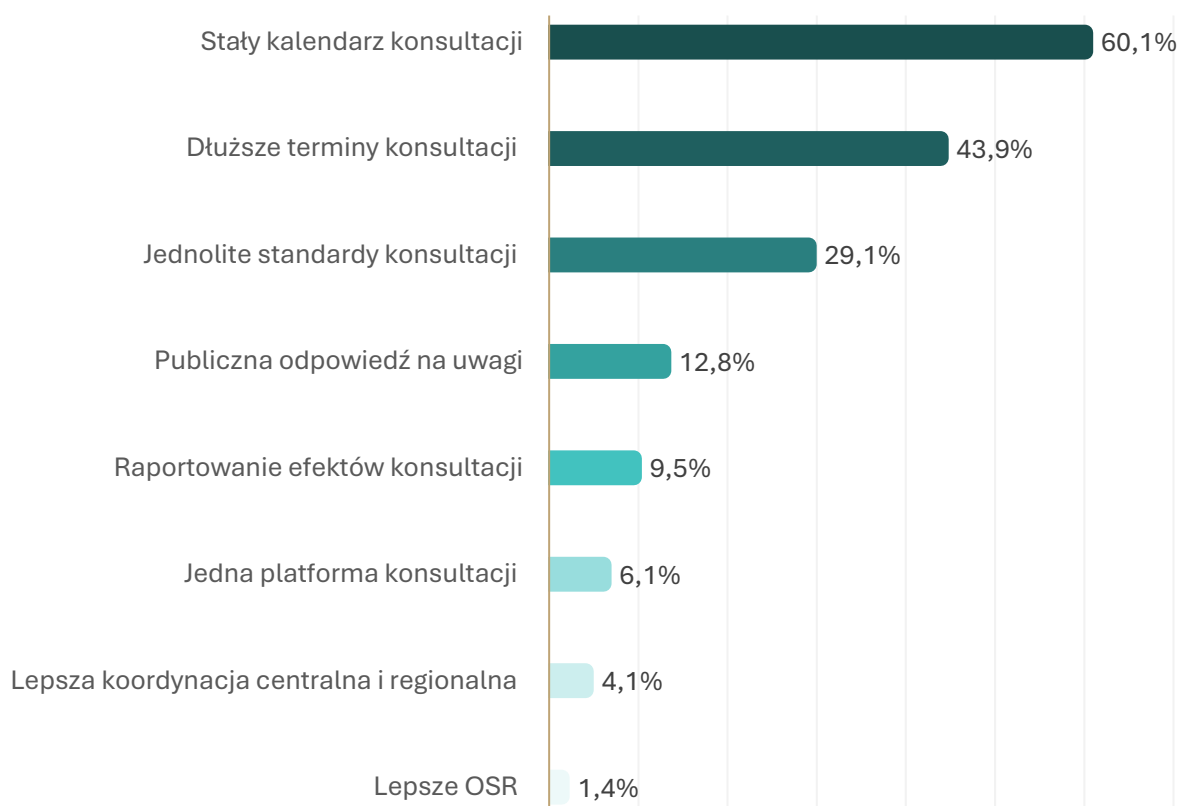
Oczekiwane zmiany systemowe koncentrują się przede wszystkim na zwiększeniu przewidywalności i lepszym uporządkowaniu procesu konsultacji. Najczęściej wskazywanym rozwiązaniem jest stały kalendarz konsultacji (60,1%), co pokazuje, że firmy chcą z wyprzedzeniem wiedzieć, kiedy i w jakich sprawach będą prowadzone konsultacje. W dalszej kolejności pojawiają się wydłużenie terminów konsultacji (43,9%) oraz jednolite standardy konsultacji (29,1%). Układ ten wskazuje, że efektywność konsultacji jest najczęściej wiązana z czasem, przewidywalnością i większą spójnością zasad prowadzenia procesu.

Rzadziej wskazywane są rozwiązania odnoszące się do domykania procesu i jego rozliczalności, choć również mają wyraźne znaczenie. Publiczną odpowiedź na uwagi wskazuje 12,8% respondentów, a raportowanie efektów konsultacji 9,5%. Pozostałe propozycje, takie jak jedna platforma konsultacji (6,1%), lepsza koordynacja poziomu centralnego i regionalnego (4,1%) czy lepsze OSR (1,4%), pojawiają się rzadziej. Oznacza to, że z perspektywy firm pierwszoplanowe znaczenie ma usprawnienie podstawowego mechanizmu działania konsultacji, a dopiero w dalszej kolejności wzmocnienie narzędzi przejrzystości i rozliczalności.

W przekrojach wyraźnie widać, że wraz z większym doświadczeniem konsultacyjnym rośnie znaczenie rozwiązań związanych z transparentnym zamykaniem procesu. Firmy uczestniczące w konsultacjach na **obu poziomach** relatywnie częściej wskazują potrzebę **raportowania efektów** i **publicznych odpowiedzi na uwagi** (17%), a wśród **średnich firm** szczególnie mocno zaznacza się postulat **publicznej odpowiedzi na uwagi** (40%). W przekroju według wielkości przedsiębiorstw **mikrofirmy** najczęściej wskazują **stały kalendarz** (61%) oraz **wydłużenie terminów** (61%), natomiast w **dużych firmach** również dominują **kalendarz** (71,4%) i **dłuższe terminy** (57,1%), przy relatywnie częstszym wskazywaniu **raportowania efektów** (28,6%).

Na poziomie regionalnym różnice dotyczą przede wszystkim natężenia trzech głównych postulatów: stałego kalendarza, wydłużenia terminów i ujednoczenia standardów. **Stąły kalendarz** najsilniej wybrzmiewa w **warmińsko-mazurskim** (87,5%), a naj słabiej w **śląskim** (38,5%). **Dłuższe terminy** najczęściej wskazywano w **kujawsko-pomorskim** (66,7%), a najrzadziej w **warmińsko-mazurskim** (12,5%). Z kolei **jednolite standardy konsultacji** osiągają najwyższy poziom w **podlaskim** (55,6%), przy braku takich wskazań w **małopolskim**.

### P3. Jakie zmiany systemowe mogłyby zwiększyć efektywność konsultacji?



## P4. Priorytetowe obszary konsultacji dla przedsiębiorców

*P4. „Które obszary konsultacji mają dla przedsiębiorców największą wagę?” (wielokrotny wybór)*

Dla przedsiębiorców największe znaczenie mają te obszary konsultacji, które bezpośrednio wpływają na koszty prowadzenia działalności i zakres obowiązków regulacyjnych. Zdecydowanie najczęściej wskazywane są prawo pracy i rynek pracy (79,1%) oraz podatki i daniny publiczne (62,8%). Pozostałe tematy mają wyraźnie niższą wagę: polityka przemysłowa i wsparcie MŚP (27%) oraz cyfryzacja i innowacje (26,4%) tworzą drugą grupę priorytetów, natomiast energia i transformacja zielona (12,2%) oraz obszary takie jak edukacja i kompetencje kadr (5,4%) czy infrastruktura i rozwój regionalny (4,7%) wskazywane są relatywnie rzadko. Układ ten sugeruje, że konsultacje są dla firm najważniejsze tam, gdzie regulacje najszybciej i najbardziej odczuwalnie wpływają na ich bieżące funkcjonowanie.

Wyraźne przesunięcia widać jednak wtedy, gdy spojrzeć na wyniki przez pryzmat doświadczenia konsultacyjnego. Wśród firm uczestniczących w konsultacjach na **obu poziomach** rośnie znaczenie tematów rozwojowych i bardziej strategicznych. **Cyfryzację i innowacje** wskazuje w tej grupie 36,2% respondentów, a **energię i transformację zieloną** 23,4%. Dla porównania, wśród firm uczestniczących wyłącznie w konsultacjach **centralnych** energia pojawia się marginalnie (3%), a cyfryzacja jest wskazywana rzadziej (15,2%). Wyniki te sugerują, że szersze doświadczenie konsultacyjne wiąże się z większą uwagą poświęcaną tematom o charakterze strategicznym i długofalowym.

W podziale według wielkości przedsiębiorstw szczególnie wyraźny kontrast dotyczy obszaru **cyfryzacji i innowacji**. **Małe firmy** wskazują go zdecydowanie częściej (40,3%) niż **mikroprzedsiębiorstwa** (11,9%). Jednocześnie mikrofirmy silniej akcentują **podatki** (78%) oraz **prawo pracy** (86,4%), co może odzwierciedlać większą wrażliwość na bieżące obciążenia kosztowe i administracyjne. Wśród **firm średnich** wysoki jest udział wskazań zarówno **prawa pracy** (90%), jak i **podatków** (80%), a relatywnie częściej pojawia się także **polityka przemysłowa i wsparcie MŚP** (40%).

W ujęciu regionalnym pojawiają się różnice natężenia priorytetów. Dla **podatków** najwyższy wynik notuje **lubuskie** (83,3%), a najniższy **łódzkie** (22,2%). W obszarze **prawa pracy** **podlaskie** osiąga 100%, podczas gdy **łódzkie** 44,4%. W **cyfryzacji** najwyżej wypada **łódzkie** (55,6%), a najniżej **lubuskie** (8,3%). W obszarze **energii** relatywnie najwyższy poziom pojawia się w **warmińsko-mazurskim** (25%), a w **dolnośląskim** nie odnotowano takich wskazań. Całościowo wyniki prowadzą do wniosku, że dla przedsiębiorców rdzeniem konsultacji pozostają **prawo pracy i podatki**, natomiast znaczenie tematów rozwojowych rośnie wraz z profilem doświadczeń konsultacyjnych i w wybranych segmentach firm.

## Wnioski – Sekcja P

Wyniki tej części badania pokazują, że udział firm w konsultacjach ograniczają przede wszystkim bariery proceduralne i organizacyjne, a nie brak zainteresowania samym procesem. Najczęściej wskazywaną przeszkodą pozostają krótkie terminy na zgłaszanie uwag, które wymienia 56,1% respondentów. W dalszej kolejności pojawiają się złożone i nieprzejrzyste zasady udziału, bariery informacyjne oraz ograniczenia zasobowe po stronie firm. Oznacza to, że główne trudności pojawiają się już na etapie stworzenia przedsiębiorcom realnych warunków wejścia w konsultacje.

Zestawienie barier, czynników zwiększających zaangażowanie oraz postulatów zmian systemowych prowadzi do bardzo spójnego obrazu oczekiwań. Firmy najczęściej wskazują potrzebę dłuższych terminów, większej przewidywalności procesu i prostszych procedur, a w dalszej kolejności ujednoczenia standardów konsultacji. Pokazuje to, że zwiększenie uczestnictwa nie wymaga przede wszystkim nowych mechanizmów mobilizujących, lecz poprawy podstawowych warunków organizacyjnych i proceduralnych, które decydują o dostępności procesu dla przedsiębiorców.

Istotnym uzupełnieniem tego obrazu pozostaje hierarchia obszarów konsultacji ważnych z perspektywy firm. Największą wagę mają regulacje bezpośrednio wpływające na koszty i obowiązki przedsiębiorstw, przede wszystkim prawo pracy i rynek pracy, wskazywane przez 79,1% badanych. Tematy rozwojowe, takie jak cyfryzacja, innowacje czy energia, pojawiają się rzadziej, ale ich znaczenie wyraźnie rośnie wraz z szerszym doświadczeniem konsultacyjnym. Oznacza to, że im bardziej rozwinięty profil uczestnictwa firmy w konsultacjach, tym częściej konsultacje są postrzegane nie tylko jako narzędzie ochrony interesu bieżącego, lecz także jako kanał wpływu na kierunki zmian długofalowych.

Udział firm w konsultacjach ograniczają przede wszystkim bariery proceduralne i organizacyjne, a nie brak zainteresowania samym procesem.

Wyraźnie widoczne są również różnice między segmentami przedsiębiorstw. Mikroprzedsiębiorstwa częściej akcentują presję czasu i prostotę procedur, podczas gdy w większych podmiotach relatywnie częściej pojawia się problem kosztów organizacyjnych udziału oraz oczekiwanie lepszego domykania konsultacji. Z perspektywy całej tej części badania oznacza to, że zwiększenie uczestnictwa firm wymaga przede wszystkim obniżenia kosztu wejścia w proces poprzez przewidywalność, odpowiedni czas i prostsze zasady udziału, a w dalszym kroku także wzmocnienia standardów rozliczalności konsultacji wobec firm bardziej aktywnych i doświadczonych.



## 8. SEKCJA G. TRENDY, PRZYSZŁA GOTOWOŚĆ I UŻYTECZNOŚĆ KONSULTACJI

### Trendy, gotowość do udziału i użyteczność konsultacji

#### G1. Kierunek zmian w praktyce konsultacji

*G1. Jak ocenia Pan/Pani kierunek zmian w prowadzeniu konsultacji społecznych w Polsce w ostatnich latach?*

Kierunek zmian w prowadzeniu konsultacji społecznych w Polsce jest przez respondentów **oceniany wyraźnie dobrze**. Odpowiedzi pozytywne stanowią **74,3%**, przy **22,3%** wskazań neutralnych i marginalnym udziale ocen negatywnych (**3,4%**). Oznacza to, że przedsiębiorcy częściej dostrzegają poprawę praktyk konsultacyjnych niż ich pogorszenie, a wyraźnie krytyczne oceny należą do rzadkości.

Najwyżej kierunek zmian oceniają respondenci mający doświadczenie konsultacji zarówno na poziomie **centralnym, jak i regionalnym** — odsetek ocen pozytywnych wynosi w tej grupie **89,4%**, a średnia sięga **4,04**. Uczestnicy konsultacji wyłącznie na poziomie **centralnym** również oceniają zmiany korzystnie (**78,8%** ocen pozytywnych; średnia **3,82**). Najbardziej ostrożny profil odpowiedzi występuje natomiast wśród uczestników konsultacji **regionalnych**: udział ocen pozytywnych spada do **61,8%**, a jednocześnie rośnie neutralność (**33,8%**). Układ ten wskazuje, że szersze doświadczenie konsultacyjne wiąże się

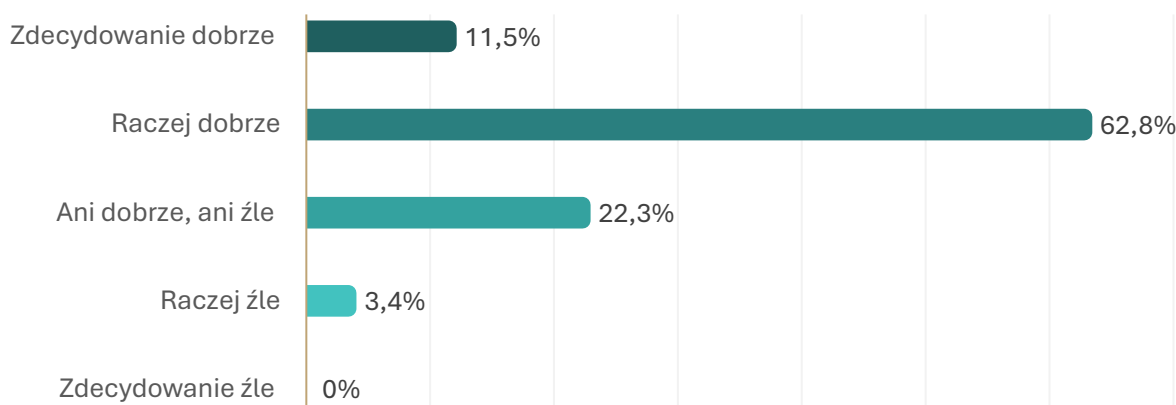
<sup>3</sup>Zdjęcie: [Wojewódzka Rada Dialogu społecznego - Zielony Ład](#)

z silniejszym przekonaniem o poprawie standardów, podczas gdy w konsultacjach regionalnych częściej pojawia się bardziej powściągliwa ocena zmian.

W przekroju według wielkości firm najbardziej zachowawcze pozostają **mikroprzedsiębiorstwa**. Udział ocen pozytywnych wynosi w tej grupie **62,7%**, a neutralność **32,2%**. W **małych firmach** pozytywna ocena jest wyraźniejsza (**80,6%**), przy niższej neutralności (**16,7%**). **Firmy średnie i duże** notują wysokie odsetki ocen pozytywnych — odpowiednio **90%** i **85,7%** — oraz niski udział odpowiedzi neutralnych, co potwierdza korzystny kierunek ocen także w tych segmentach.

Na poziomie regionalnym najwyższe udziały ocen pozytywnych odnotowano w **warmińsko-mazurskim (100%)**, **świętokrzyskim (85,7%)** oraz **małopolskim (81,8%)**. Najniższe poziomy ocen pozytywnych występują w **wielkopolskim (50%)** i **łódzkim (55,6%)**, gdzie jednocześnie częściej pojawia się neutralność i relatywnie wyższy udział ocen negatywnych. Całościowo wyniki wskazują na stabilnie dodatni odbiór kierunku zmian w praktyce konsultacji, przy wyraźnym zróżnicowaniu siły tej oceny między grupami respondentów.

### G1. Jak ocenia Pan/Pani kierunek zmian w prowadzeniu konsultacji społecznych w Polsce w ostatnich latach?



### G2. Postulaty zmian w konsultacjach społecznych z perspektywy przedsiębiorców.

*G2. Jakie zmiany mogłyby sprawić, że konsultacje społeczne byłyby dla firm bardziej użyteczne?”*

W odpowiedziach respondentów **użyteczność konsultacji społecznych jest najczęściej łączona z lepszą organizacją procesu i obniżeniem praktycznego kosztu udziału**. Jednocześnie wysoki pozostaje udział wypowiedzi, w których nie zgłoszono konkretnych postulatów — około **33,1%** respondentów nie wskazuje potrzeby zmian lub nie formułuje opinii. Wśród odpowiedzi zawierających propozycje dominują postulaty dotyczące

dłuższych terminów, wcześniejszego uruchamiania konsultacji i lepszego harmonogramu (**13,5%**) oraz uproszczenia procedur, jasnych zasad i większej przejrzystości (**13,5%**). Często pojawia się również potrzeba bardziej dostępnych form udziału, w tym rozwiązań online lub hybrydowych oraz warsztatów roboczych (**10,8%**).

W dalszej kolejności respondenci wskazują potrzebę lepszego dopasowania tematyki konsultacji do realiów funkcjonowania firm i branż (**8,1%**) oraz poprawy komunikacji i informowania o konsultacjach (**6,1%**). Rzadziej pojawiają się postulaty dotyczące domykania procesu poprzez **informację zwrotną i uzasadnianie decyzji (3,4%)** oraz **uproszczenia języka materiałów (2%)**. Marginalne znaczenie mają natomiast **zachęty finansowe lub ulgi za udział (0,7%)**, co pokazuje, że zwiększenie gotowości uczestnictwa wiązane jest przede wszystkim z obniżeniem organizacyjnego kosztu udziału, a nie z dodatkowymi bodźcami materialnymi.

Zestawienie deklarowanej gotowości udziału z treścią odpowiedzi otwartych prowadzi do wniosku, że potencjał dalszego uczestnictwa firm w konsultacjach pozostaje wysoki, ale jego uruchomienie jest uzależnione od jakości organizacji procesu. Najsilniej wybrzmiewają oczekiwania dotyczące większej ilości czasu, prostszych reguł oraz łatwiejszych form udziału. Rzadziej formułowane postulaty odnoszące się do informacji zwrotnej i rozliczalności procesu również układają się w spójny sygnał, że obok samego otwarcia konsultacji istotne znaczenie ma także sposób ich praktycznego domykania.

### G3. Perspektywa udziału w przyszłych konsultacjach

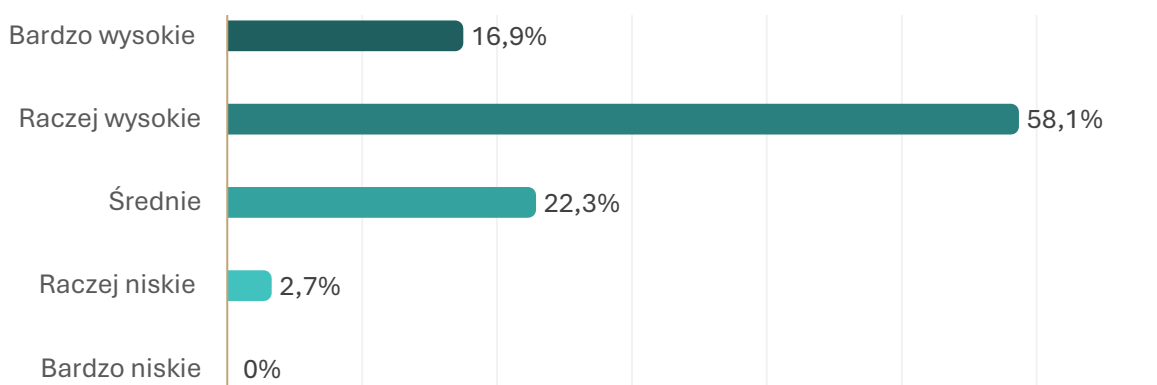
*G3. Jakie jest prawdopodobieństwo udziału Pana/Pani firmy w kolejnych konsultacjach, jeśli pojawi się taka możliwość?)*

**Gotowość firm do udziału w kolejnych konsultacjach społecznych pozostaje wyraźnie wysoka.** Łącznie **75%** respondentów ocenia prawdopodobieństwo takiego udziału jako bardzo wysokie lub raczej wysokie, natomiast odpowiedź pośrednia pojawia się u **22,3%** badanych. Wskazania niskie pozostają marginalne, co pokazuje, że sam potencjał dalszego uczestnictwa firm w konsultacjach pozostaje silny.

W przekroju według wielkości firm różnice dotyczą przede wszystkim stopnia zdecydowania. **Mikroprzedsiębiorstwa** relatywnie częściej deklarują **bardzo wysokie** prawdopodobieństwo udziału (**25,4%**), przy utrzymaniu wysokiego łącznego udziału odpowiedzi pozytywnych. W **małych firmach** dominuje odpowiedź „**raczej wysokie**” (**65,3%**), natomiast wśród **firm średnich** zwraca uwagę najwyższy udział wskazań „**bardzo wysokie**” (**40%**). W **dużych firmach** wyższy jest udział odpowiedzi „**średnie**” (**42,9%**), co może sugerować częstsze uzależnianie decyzji o udziale od tematu konsultacji, jakości materiałów i harmonogramu, a nie niższe zainteresowanie samym uczestnictwem.

Zróżnicowanie regionalne również jest wyraźne. Najwyższe łączne udziały odpowiedzi wskazujących na wysokie prawdopodobieństwo udziału odnotowano w **małopolskim (100%)**, **świętokrzyskim (85,7%)**, **śląskim (84,6%)** i **kujawsko-pomorskim (83,3%)**. Najniższe wartości występują w **warmińsko-mazurskim (37,5%)**, gdzie dominuje odpowiedź „średnie” (62,5%), oraz w **łódzkim (44,4%)**, przy jednocześnie najwyższym udziale odpowiedzi „raczej niskie” (22,2%). Układ ten sugeruje, że w części województw gotowość do udziału ma bardziej warunkowy charakter i silniej zależy od dotychczasowych doświadczeń z konsultacjami.

G3. Jakie jest prawdopodobieństwo udziału Pana/Pani firmy w kolejnych konsultacjach, jeśli pojawi się taka możliwość?



## Wnioski – Sekcja G

Wyniki tej części badania pokazują, że konsultacje społeczne są postrzegane jako proces zmieniający się w dobrym kierunku, a gotowość firm do dalszego udziału pozostaje wysoka. Kierunek zmian w prowadzeniu konsultacji pozytywnie ocenia **74,3%** respondentów, przy marginalnym udziale ocen negatywnych. Oznacza to, że w ostatnich latach konsultacje częściej były odbierane jako proces usprawniany niż pogarszający się, choć część firm nadal zachowuje w tej ocenie ostrożność.

Deklaracje dotyczące przyszłego udziału wzmocniają ten obraz, ale pokazują też, że gotowość przedsiębiorców ma często charakter warunkowy. Wysokie prawdopodobieństwo udziału w kolejnych konsultacjach deklaruje **75%** badanych, jednak istotna grupa respondentów pozostaje przy odpowiedzi pośredniej. W praktyce oznacza to, że potencjał partycypacji jest duży, ale jego uruchomienie zależy od jakości organizacji procesu w konkretnych przypadkach.

**Potencjał partycypacji jest duży**, ale jego uruchomienie zależy od jakości organizacji procesu w konkretnych przypadkach.

Pozytywniej oceniają zmiany i częściej deklarują gotowość do udziału firmy mające szersze doświadczenie konsultacyjne. Respondenci uczestniczący w konsultacjach

zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym wyraźnie częściej oceniają kierunek zmian jako dobry, podczas gdy wśród uczestników konsultacji regionalnych częściej pojawia się neutralność. Podobny wzór widać między segmentami firm: mikroprzedsiębiorstwa częściej formułują odpowiedzi ostrożne, natomiast w większych podmiotach częściej pojawiają się oceny jednoznacznie wysokie, choć w dużych firmach częściej widoczny jest również warunkowy charakter deklaracji udziału.

Odpowiedzi otwarte doprecyzowują, od czego zależy trwałość tego pozytywnego nastawienia. Najczęściej powracają postulaty dotyczące większej ilości czasu, prostszych procedur, lepszego planowania procesu oraz bardziej dostępnych form udziału. Rzadziej wskazywane, ale konsekwentnie obecne są także oczekiwania dotyczące lepszego domykania konsultacji, w tym informacji zwrotnej i uzasadniania decyzji. **Z perspektywy całej tej części badania oznacza to, że utrzymanie wysokiej gotowości firm do udziału wymaga dalszej poprawy przewidywalności, prostoty i praktycznej użyteczności procesu konsultacyjnego**



## 9. WNIOSKI KOŃCOWE

Wyniki badania pokazują, że konsultacje społeczne są przez przedsiębiorców postrzegane jako użyteczne i potrzebne narzędzie udziału w procesie stanowienia prawa. Ich praktyczna wartość zależy jednak przede wszystkim od jakości organizacji całego procesu. Wysoka pozostaje zarówno akceptacja samej formuły konsultacji, jak i gotowość firm do uczestnictwa w nich w przyszłości. Jednocześnie wyniki wyraźnie pokazują, że o ocenie konsultacji decydują przede wszystkim powtarzalne elementy operacyjne. Należą do nich sposób docierania z informacją do uczestników, odpowiednio wczesne uruchamianie procesu, czas na przygotowanie stanowiska, przejrzystość zasad oraz jakość domknięcia konsultacji po zakończeniu etapu zbierania uwag.

Z perspektywy całego raportu najważniejsze znaczenie ma nie tyle sama konstrukcja modelu konsultacji, ile jakość jego stosowania w praktyce. Badanie wskazuje przede wszystkim na potrzebę większej przewidywalności i spójności procesu. To właśnie na poziomie wykonania, a nie formalnych założeń, ujawniają się najważniejsze różnice w ocenach i doświadczeniach respondentów.

---

<sup>4</sup> Zdjęcie: [Inauguracyjne posiedzenie Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego](#)

## Wejście w konsultacje zaczyna się od informacji

Udział firm w konsultacjach ma charakter regularny, ale najczęściej nie przyjmuje formy stałego monitorowania wszystkich procesów legislacyjnych. Dominuje raczej model uczestnictwa uruchamianego wtedy, gdy temat konsultacji dotyczy bezpośrednio działalności firmy, branży albo bieżących warunków regulacyjnych. Konsultacje stanowią więc dla wielu przedsiębiorstw powtarzalne narzędzie aktywności, ale używane w sposób selektywny.

W takim układzie szczególnego znaczenia nabiera sposób docierania z informacją o konsultacjach. Największą rolę odgrywają kanały bezpośrednie, przede wszystkim komunikaty instytucji publicznych oraz informacje przekazywane przez organizacje pracodawców.

Znacznie mniejsze znaczenie mają źródła wymagające samodzielnego, systematycznego śledzenia procesu legislacyjnego. **O wejściu firmy w konsultacje bardzo często decyduje więc nie tylko gotowość do udziału, lecz także skuteczność i terminowość dotarcia z informacją do potencjalnych uczestników.**

Ten obraz dobrze współgra z wysoką oceną wiedzy o zasadach udziału w konsultacjach. Jednocześnie w najmniejszych podmiotach częściej pojawia się ostrożność w ocenie własnej orientacji w procedurach. **Pokazuje to, że mikroprzedsiębiorstwa pozostają bardziej wrażliwe na bariery wejścia i wyraźniej potrzebują prostych, szybkich i czytelnych sposobów odnalezienia się w procesie konsultacyjnym.**

Oczekiwane **usprawnienia po stronie administracji** koncentrują się przede wszystkim **na lepszej organizacji procesu, sprawniejszej komunikacji i ograniczaniu praktycznych barier udziału.**



## Jakość konsultacji rozstrzyga się na etapie przygotowania

Ogólna ocena jakości konsultacji pozostaje dobra. Wysoko oceniane są zwłaszcza te elementy, które dotyczą samego przebiegu procesu: jasność celu, organizacja konsultacji, dostępność informacji i dokumentów oraz komunikacja z administracją. Oznacza to, że na etapie bezpośredniego prowadzenia konsultacji przedsiębiorcy najczęściej mają do czynienia z procesem czytelnym i uporządkowanym.

Słabsze punkty ujawniają się jednak w tych obszarach, które warunkują możliwość realnego przygotowania stanowiska. Dotyczy to przede wszystkim odpowiednio wczesnego dostępu do projektów, czasu dostępnego na zgłaszanie uwag oraz sposobu przekazywania informacji zwrotnej po zakończeniu konsultacji. **To właśnie te elementy najczęściej obniżają praktyczną ocenę użyteczności procesu, ponieważ rozstrzygają o tym, czy udział firmy może mieć charakter rzeczywiście merytoryczny, a nie jedynie formalny.**

W całym raporcie wyraźnie powraca ten sam wzorzec: **konsultacje są lepiej oceniane jako proces prowadzony niż jako proces przygotowany i domknięty**. Szczególnie dobrze widać to w przypadku najmniejszych firm, które silniej odczuwają ograniczenia czasu i zasobów, a częściej niż większe podmioty zachowują ostrożność w ocenie warunków uczestnictwa.

## Skuteczność konsultacji wymaga czytelnego przełożenia na decyzje

Ocena skuteczności konsultacji jest wyraźnie bardziej ostrożna niż ocena ich organizacji i przebiegu. Przedsiębiorcy częściej dostrzegają realny wpływ konsultacji na decyzje administracji, niż go kwestionują, ale jednocześnie istotna część odpowiedzi wskazuje na nieregularność tego mechanizmu. **Oznacza to, że konsultacje są postrzegane jako narzędzie wpływu, lecz nie zawsze jako proces, którego efekt jest dostatecznie przewidywalny.**

Ta ostrożność widoczna jest również w odpowiedziach dotyczących uwzględniania uwag przedsiębiorców w finalnych dokumentach i decyzjach. W praktyce nie chodzi więc o przekonanie, że konsultacje są nieskuteczne, lecz o słabszą pewność, czy zgłaszane stanowiska są rozpatrywane w sposób wystarczająco powtarzalny i czytelny. **To właśnie w tym obszarze najwyraźniej ujawnia się różnica między samym udziałem w procesie a oceną jego rzeczywistego przełożenia na rezultat.**

W całym raporcie powraca przy tym spójna zależność: **szersze doświadczenie konsultacyjne sprzyja wyższej ocenie skuteczności konsultacji**. Firmy uczestniczące w konsultacjach na więcej niż jednym poziomie częściej postrzegają ten proces jako realnie oddziałujący na treść rozstrzygnięć. Z kolei wśród podmiotów mniejszych lub słabiej

osadzonych w praktyce konsultacyjnej częściej pojawia się ostrożność ocen i mniejsza pewność co do efektu udziału.

## Przyszłość konsultacji zależy od standardu ich prowadzenia

Wyniki badania prowadzą do wyraźnego wniosku: **przyszłość konsultacji społecznych nie zależy od zmiany ich podstawowej formuły, lecz od jakości i powtarzalności standardów, według których są prowadzone.** Przedsiębiorcy nie podważają sensu konsultacji jako narzędzia dialogu. Oczekują natomiast, że proces będzie organizowany w sposób bardziej przewidywalny, spójny i użyteczny z punktu widzenia realnego udziału firm.

Wnioski płynące z całego raportu pozostają pod tym względem spójne. Najbardziej oceniane elementy procesu koncentrują się wokół tych samych obszarów, które najczęściej wskazywano jako bariery uczestnictwa oraz warunki zwiększające zaangażowanie firm. Zbieżność ta pokazuje, że **ocena konsultacji jest w największym stopniu kształtowana przez jakość ich organizacji operacyjnej:** odpowiednio wczesne uruchomienie procesu, realny czas na przygotowanie stanowiska, przejrzystość zasad oraz czytelność sposobu rozpatrzenia zgłoszonych uwag. **To właśnie w tych wymiarach rozstrzyga się, czy konsultacje są postrzegane jako mechanizm rzeczywistego udziału, czy jedynie jako formalny etap procedury.**

Szczególne znaczenie ma to z perspektywy najmniejszych firm, które najsilniej odczuwają koszt organizacyjny udziału i częściej zachowują ostrożność w ocenie warunków uczestnictwa oraz skuteczności konsultacji.

O dalszym **rozwoju konsultacji społecznych** przesądzi nie rozszerzanie ich formalnego zakresu, lecz konsekwentne **stosowanie dobrych standardów.**

W praktyce oznacza to, że jakość procesu nie jest kategorią abstrakcyjną, lecz bezpośrednio przekłada się na dostępność konsultacji dla uczestników dysponujących mniejszymi zasobami. **Tam, gdzie proces jest odpowiednio wczesny i bardziej czytelny, rośnie nie tylko jego ocena, ale także gotowość przedsiębiorców do dalszego udziału.**

W tym sensie końcowy obraz badania jest jednoznaczny. O dalszym rozwoju konsultacji społecznych przesądzi nie rozszerzanie ich formalnego zakresu, lecz konsekwentne stosowanie dobrych standardów, które uczynią ten proces bardziej dostępnym, przewidywalnym i wiarygodnym. **To właśnie stabilność organizacyjna procesu, a nie jego deklaracyjna obecność, stanowi dziś główny warunek wzmocnienia udziału przedsiębiorców i podnoszenia praktycznej wartości konsultacji w procesie stanowienia prawa.**





**OD KONWERSACJI DO LEGISLACJI**  
wzmacnianie roli dialogu społecznego



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską

