



## Czy Polska potrzebuje *dobrego rządzenia?*

*Tomasz Grzegorz Grosse*

- *Polska potrzebuje kompleksowych, skoordynowanych i zaplanowanych w perspektywie strategicznej działań, wprowadzających standardy dobrego rządzenia (good governance) w administracji. Powinien je wprowadzić specjalnie przygotowany wieloletni program rządowy.*
- *Taki program może wesprzeć efektywność zarządzania i potencjał polskiej administracji w realizowaniu polityk publicznych. Szczególne znaczenie ma poprawa zarządzania w trzech obszarach: (1) polskiej polityce europejskiej, (2) polityce innowacyjnej i naukowej, (3) polityce regionalnej.*
- *Poprawa rządzenia w Polsce jest ważna dla funkcjonowania demokracji w kraju, w tym ściślejszego powiązania działań administracji ze standardami państwa demokratycznego. Szczególnie duże znaczenie mają trzy aspekty dotyczące pracy urzędników: (1) przejrzystość funkcjonowania aparatu administracyjnego, (2) wzmocnienie mechanizmów demokracji wyborczej, zwłaszcza związanych z wypełnieniem obietnic i programów wyborczych przez działania administracji, (3) zwiększenie udziału obywateli w realizacji polityk publicznych.*
- *Poprawa rządzenia w Polsce może mieć duży wpływ na zmianę wizerunku polskiej administracji zarówno w kraju, a więc przed polskimi obywatelami, jak również za granicą, zwłaszcza przed najważniejszymi partnerami z Unii Europejskiej.*

## Geneza *good governance*

Pojęcie *good governance* (tłumaczone jako *dobre rządzenie*) po raz pierwszy wprowadził do swoich dokumentów i programów pomocowych Bank Światowy (BŚ) na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Było to związane z programami pomocowymi dla krajów rozwijających się, prowadzonymi przez tę instytucję, a także chęcią poprawy skuteczności ich funkcjonowania i osiągnięcia założonych w nich celów rozwojowych. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych organizacje międzynarodowe, zwłaszcza Bank Światowy i Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW), prowadziły szereg działań skierowanych do krajów rozwijających się. Były one określane jako programy dostosowania strukturalnego (*Structural Adjustment Programs*) i miały poprawić warunki makroekonomiczne, takie jak zrównoważenie deficytu na rachunku bieżącym, zmniejszenie inflacji i pobudzenie wzrostu gospodarczego. Pomoc finansowa była udzielana pod warunkiem spełnienia określonych kryteriów makroekonomicznych, ale wkrótce obok nich pojawiły się kolejne zasady związane m.in. z liberalizacją handlu, prywatyzacją itp. Podobne wymagania pojawiły się w innych programach, także tych sponsorowanych przez bogate kraje rozwinięte, których pierwszoplanowym celem było zmniejszanie biedy w państwach rozwijających się i poprawa warunków życia ich ludności. Badania ekspertów dowodziły jednak, że programy pomocowe podejmowane w tym okresie miały niewielką skuteczność. Wiązano to głównie z brakiem odpowiedniego potencjału administracyjnego, pozwalającego na właściwe wykorzystanie zewnętrznej pomocy finansowej. W ten sposób rozpoczęła się dyskusja o sposobach podwyższenia jakości rządzenia, jako najważniejszym elemencie wsparcia i warunku udzielania pomocy. Doroczna Konferencja o Rozwoju Gospodarczym Banku Światowego w roku 1991 była w całości poświęcona dobremu rządzeniu. Od tego czasu pomoc BŚ ukierunkowana na *good governance* została skierowana do ponad 90 krajów (uruchomiono przeszło 600 inicjatyw powiązanych z reformami sektora publicznego).

Eksperti wskazują na potrzebę powiązania reform, dotyczących zasady *dobrego rządzenia*, z miejscowym kontekstem administracyjnym i lokalnymi uwarunkowaniami i celami rozwojowymi. Jednym z głównych odniesień dla pojęcia *good governance* jest kwestia zdolności (potencjału) administracyjnej, niezbędnej do efektywnego realizowania działań publicznych, określanej w literaturze przedmiotu mianem *state capacity*. Poprawa zarządzania ma przede wszystkim służyć sprawnej realizacji polityk publicznych i celów politycznych, a nie być jedynie sposobem zwiększenia absorpcji środków pomocowych. Każda administracja ma swoje własne zasoby, mocne i słabe strony potencjału urzędniczego, niezbędnego do realizacji określonych zadań publicznych. Posiada również specyficzne właściwości, które pomagają lub utrudniają wprowadzanie reform administracyjnych. Diagnoza lokalnego potencjału administracyjnego jest więc niezbędna zarówno dla podwyższenia *state capacity*, wyboru zasad *dobrego rządzenia*, jak również projektowania innych zmian administracyjnych. Powinna zostać jednak dokonana w odniesieniu do wcześniej przyjętych strategicznych celów polityk publicznych. A te w coraz większym stopniu są warunkowane zjawiskami zewnętrznymi, związanymi z globalizacją i integracją europejską. Dlatego dla odpowiedniego planowania reform administracyjnych niezbędne jest odniesienie zarówno do kontekstu lokalnego, jak również najważniejszych wyzwań międzynarodowych. Wśród nich na pierwszy plan wysuwa się umiejętność prowadzenia polityki na arenie europejskiej oraz stymulowanie rozwoju innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki.

## ***Dobre rządzenie w Europie***

Z punktu widzenia prac nad wprowadzeniem zasad *dobrego rządzenia* w Polsce szczególne znaczenie ma interpretacja *good governance* w Unii Europejskiej. W Białej księdze na temat europejskiego zarządzania (2001) Komisja Europejska zaproponowała pięć głównych kryteriów *dobrego rządzenia*, które mają odniesienie przede wszystkim do funkcjonowania polityk europejskich, ale również dotyczą poprawy rządzenia w państwach członkowskich:

- **Otwartość:** instytucje administracyjne powinny być maksymalnie transparentne dla obywateli i opinii publicznej.
- **Partycypacja:** szeroki udział społeczeństwa w pracach administracji, na wszystkich poziomach władz publicznych (*multilevel-partnership*), a także na wszystkich głównych etapach realizacji polityk publicznych (tj. w trakcie programowania, implementacji i monitoringu). Komisja kładzie nacisk na udział organizacji społecznych i pozarządowych w pracach organów administracji (tzw. dialog obywatelski) oraz przedstawicieli pracodawców i związków zawodowych (tzw. dialog społeczny).
- **Rozliczalność:** w przypadku Unii Europejskiej poważnym problemem jest deficyt demokratyczny i brak odpowiedniej legitymizacji społecznej dla podejmowanych polityk publicznych. Jednak interpretacja omawianego kryterium przez Komisję Europejską nie dotyczy wzmocnienia mechanizmów rozliczania władz publicznych przez obywateli (a więc mechanizmów wyborczych), ale precyzyjnego określenia zakresu odpowiedzialności poszczególnych instytucji, a zwłaszcza **zapewnienia podziału władz** między ustawodawczą i wykonawczą.
- **Efektywność:** dotyczy poprawy działania potencjału administracyjnego (*state capacity*) w zakresie skutecznego, sprawnego (tj. bez niepotrzebnej zwłoki) realizowania celów polityk publicznych. Wspomniane kryterium *dobrego rządzenia* obejmuje dwie dodatkowe zasady. Po pierwsze **proporcjonalności**, która zakłada, że instrumenty dostarczania usług i polityk publicznych będą proporcjonalne do zakładanych celów, a więc realizowane optymalnie i oszczędnie. Po drugie **zasada subsydiarności**, według której działania wyższego poziomu administracji są jedynie pomocnicze względem prac realizowanych na niższych poziomach zarządzania, a więc ich nie zastępują.
- **Koherencja:** dotyczy integracji zarządzania różnymi politykami publicznymi, zarówno europejskimi, jak i krajowymi, a także między różnymi poziomami władz publicznych (w ramach wielopoziomowego systemu rządzenia). Ponadto dotyczy integracji polityk sektorowych i terytorialnych (szczególnie polityki spójności).

## ***Dlaczego program dobrego rządzenia jest Polsce potrzebny?***

Problematyka *dobrego rządzenia* znalazła swoje odzwierciedlenie także w polskich dokumentach, programujących politykę spójności na lata 2007–2013. Cel 1 Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia dotyczy poprawy jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowy mechanizmów partnerstwa. Priorytet 5 Programu Ope-

racyjnego Kapitał Ludzki został w całości poświęcony *dobremu rządzeniu*. Jak się wydaje, są to zamierzenia niewystarczające. Potrzebne są bardziej kompleksowe i podejmowane w ujęciu strategicznym inicjatywy. Dlatego potrzebne jest opracowanie wieloletniego rządowego programu *dobrego rządzenia* w Polsce.

Można wymienić przynajmniej trzy główne przyczyny, dla których warto przygotować w Polsce taki program. Po pierwsze, program ten może wesprzeć efektywność zarządzania i potencjał polskiej administracji do realizowania polityk publicznych. Szczególne znaczenie ma poprawa zarządzania w trzech obszarach: (1) polskiej polityce europejskiej, co wiąże się z jak najlepszym dostosowaniem do warunków członkostwa w UE i jak najlepszego jego wykorzystania do realizowania potrzeb krajowych; (2) polityce innowacyjnej i naukowej, w celu dostosowania polskiej administracji do wyzwań związanych z pobudzaniem rozwoju innowacyjnej gospodarki, w tym wspierania rozwoju nowych kierunków naukowo-badawczych i tworzenia nowych rynków działalności gospodarczej, a tym samym poprawiania międzynarodowej konkurencyjności polskiej gospodarki; (3) polityce regionalnej, która będzie ograniczała narastające zróżnicowania przestrzenne, będzie dążyła do rozwiązywania problemów społecznych i gospodarczych w poszczególnych województwach, w tym związanych z usuwaniem barier wobec rozwoju innowacyjnej gospodarki.

Po drugie, poprawa rządzenia w Polsce ma znaczenie dla funkcjonowania demokracji, w tym ściślejszego powiązania działania administracji zgodnie ze standardami państwa demokratycznego. Należy pamiętać, że Polska jest krajem, który stosunkowo niedawno przeszedł transformację ustroju politycznego, a w polskiej administracji nadal istnieją dość silne pozostałości norm i zwyczajów, pochodzących z autorytarnego państwa socjalistycznego. W szczególności dla poprawienia jakości demokracji w Polsce duże znaczenie mają trzy aspekty dotyczące administracji: (1) przejrzystość funkcjonowania aparatu administracyjnego, w tym zwłaszcza zwiększenia informacji o podejmowanych działaniach przed opinią publiczną, (2) wzmocnienie mechanizmów demokracji wyborczej, zwłaszcza związanych z wypełnianiem obietnic i programów wyborczych przez pracę administracji, a później rozliczanie polityków ze sposobu realizowania tych obietnic; (3) zwiększenie udziału obywateli w realizacji polityk publicznych, zwłaszcza poprzez konsultacje tych polityk z partnerami społecznymi lub powierzanie im wykonywania zadań publicznych. W ten sposób program dobrego rządzenia może oddziaływać na zwiększenie jakości demokracji w Polsce zarówno w odniesieniu do **wyłaniania rządów**, jak również poprzez włączanie obywateli do **sprawowania władzy**.

Po trzecie, polepszenie rządzenia w Polsce może mieć duży wpływ na poprawę wizerunku polskiej administracji zarówno w kraju, a więc przed polskimi obywatelami, jak również za granicą, zwłaszcza przed najważniejszymi partnerami z Unii Europejskiej. Opinia na temat funkcjonowania polskiego państwa i administracji publicznej jest generalnie niska wśród polskiego społeczeństwa, co jest związane m.in. z długoletnią tradycją opozycyjności społeczeństwa wobec obcego (bo narzuconego przez obcą władzę) rządzenia państwem. Także w Unii Europejskiej polscy urzędnicy mają generalnie opinię słabo wykwalifikowanych i przygotowanych do realizacji polityk unijnych, co niewątpliwie ogranicza ambicje i praktyczne możliwości polskiej polityki na arenie europejskiej. Poprawa tego wizerunku bez wątpienia może zwiększyć możliwości dla tej polityki, zwłaszcza w kontekście zbliżającej się polskiej prezydencji w UE. Strategiczny program rządu na rzecz rozwoju *dobrego rządzenia* może pomóc poprawić skuteczność administracji, jak również zmienić dotychczasowy wizerunek Polski w kraju i za granicą.

## Propozycja polskich kryteriów *dobrego* rządzenia

Prace nad przygotowaniem strategii rozwoju *dobrego* rządzenia w Polsce mogą odnosić się do najważniejszych kryteriów europejskich *good governance*, które jednocześnie powinny być interpretowane w odniesieniu do lokalnego kontekstu administracyjnego i podstawowych celów rozwojowych. Poniżej przedstawiam katalog najważniejszych warunków *dobrego* rządzenia w polskiej administracji.

### (1) Transparentność administracji

Chodzi o szerszą informację publiczną o działaniach wszystkich instytucji publicznych, zarówno bieżących pracach, planach działań (strategiach, programach itp.), najważniejszych pomysłach i inicjatywach, a także efektach podejmowanych prac i wynikach monitoringu. Ponadto, istotne znaczenie ma większe informowanie o zakresie odpowiedzialności w sprawach publicznych, procesach decyzyjnych i politykach publicznych, zwłaszcza realizowanych we współpracy między różnymi podmiotami i szczeblami władz publicznych.

Kolejnym składnikiem kryterium transparentności powinno być przygotowanie systemu przeciwdziałania korupcji, którego istotnym elementem jest publikowanie informacji o procedurach i uczestnikach procesów decyzyjnych, mechanizmach wydatkowania funduszy publicznych, a także wynikach funkcjonowania instytucji antykorupcyjnych.

### (2) Partycypacja społeczna

Wprowadzenie zasady partycypacji społecznej ma szersze znaczenie niż jedynie zwiększenie udziału obywateli i organizacji społecznych w pracach administracji. Oznacza podjęcie systematycznych działań w kierunku (a) wzmacniania instytucji organizujących partnerstwo, (b) rozwoju odpowiednich kompetencji administracji niezbędnych do takiej współpracy oraz (c) stymulowania potencjału podmiotów społecznych, które umożliwią ich kooperację z instytucjami publicznymi.

Bardzo ważne jest wyznaczenie podmiotów odpowiedzialnych za poprawną organizację procesu partycypacji, zwłaszcza jeśli dotyczy ona współpracy w układach horyzontalnych, a więc między instytucjami administracyjnymi nie będącymi w żadnych hierarchicznych relacjach zależności. Istotne jest również określenie klarownej odpowiedzialności politycznej za sposób organizacji i efekty partnerstwa. Powinna ona zostać powierzona właściwej władzy politycznej, reprezentowanej przez polityka wyłonionego w wyborach powszechnych.

Zasada partnerstwa może być wprowadzona na każdym etapie realizowania polityk publicznych, poczynając od planowania, przez implementację po monitoring. Partnerstwo nie powinno przy tym hamować lub blokować możliwości wykonywania polityk publicznych, co oznacza konieczność wprowadzania odpowiednich mechanizmów organizacyjnych i proceduralnych. Istotne znaczenie ma również kwestia zachowania odpowiedniej reprezentatywności partnerów społecznych oraz zrównoważenia różnych interesów grupowych.

### (3) Rozliczalność administracji

Kryterium rozliczalności powinno umożliwić przywrócenie odpowiedzialności politycznej za skuteczność realizowania polityk publicznych. Chodzi więc o wzmocnienie demokra-

tycznych mechanizmów weryfikowania obietnic wyborczych i ściślejsze powiązanie odpowiedzialności polityków z pracami administracji. Jednocześnie chodzi o silniejsze wprowadzenie do debaty wyborczej (na wszystkich szczeblach władz politycznych) tematyki merytorycznej odnoszącej się do poprawy polityk i usług publicznych. Wspomniany cel wiąże się z potrzebą wzmocnienia merytorycznego partii politycznych, w tym poprzez zwiększenie zakresu finansowania z budżetu państwa prac merytorycznych i programowych w partiach.

Innym warunkiem kryterium rozliczalności jest klarowne określenie kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych podmiotów i instytucji, zwłaszcza takich, które uczestniczą w zarządzaniu wielopoziomym lub zintegrowanym (między wieloma politykami publicznymi). Zarządzanie sieciowe między różnymi segmentami administracji oraz kooperacja z partnerami społecznymi wymaga wskazania lidera i podmiotu odpowiedzialnego za koordynację lub efekty funkcjonowania danej sieci lub partnerstwa.

Duże znaczenie ma wzmocnienie systemu oceny poszczególnych polityk publicznych, monitoringu i raportowania, a także przedstawianie wyników tych działań do publicznej wiadomości. Należy również rozważyć wzmocnienie osobistej odpowiedzialności urzędników za skutki działań publicznych.

#### **(4) Efektywność – wzmacnianie potencjału administracyjnego**

Jak wcześniej wspomniano, wzmacnianie potencjału państwa powinno być realizowane w odniesieniu do najważniejszych celów polityk publicznych i do głównych wyzwań międzynarodowych. W tym kontekście szczególne znaczenie ma poprawa potencjału państwa w zakresie: (a) polityki na arenie europejskiej, (b) rozwoju nauki i innowacyjnej gospodarki oraz poprawy jej konkurencyjności międzynarodowej, (c) rozwoju nowoczesnych polityk regionalnych, realizowanych przez rząd i samorządy województw.

Szczególnie cenna jest zgromadzona wiedza i doświadczenia polskiej administracji w zakresie realizacji unijnej polityki spójności. Mogą one być wykorzystane do wzmocnienia potencjału administracyjnego dla krajowych polityk regionalnych, a także być przykładem dobrych praktyk administracyjnych, mających zastosowanie do innych polityk publicznych. Należy rozważyć przygotowanie osobnego opracowania, które będzie gromadziło wiedzę na temat zasad dobrego rządzenia w polityce spójności, a także prezentowało najlepsze polskie doświadczenia w tym względzie, zarówno na szczeblu rządowym, jak również lokalnym.

Duże znaczenie ma umiejętność elastycznego i wielowymiarowego planowania systemów zarządzania określonymi politykami, w tym łączenie zdecentralizowanego planowania i implementacji z odgórnym sterowaniem. Zadaniem administracji rządowej jest tworzenie głównych ram współpracy (w tym instytucji i regulacji), zachęt dla partnerów spoza administracji oraz reguł funkcjonowania sieci politycznych i partnerstwa, a także wyznaczanie najważniejszych celów dla polityk publicznych. Przykładem elastycznych mechanizmów zarządzania jest łączenie różnych instrumentów politycznych, w tym np. twardych (nakazowych, hierarchicznych) i miękkich (oddolnych, dobrowolnych, tzw. nowych metod zarządzania). Wzorem Unii Europejskiej proponuję włączenie do omawianego kryterium zasady proporcjonalności oraz subsydiarności polityk publicznych.

## (5) Koherencja polityk publicznych

Wspomniane kryterium dotyczy głównie tzw. zintegrowanego podejścia do polityk publicznych. Oznacza to potrzebę wzmocnienia instrumentów koordynacji i synergii między różnymi działaniami publicznymi, a także między wieloma instytucjami oraz szczeblami zarządzania publicznego. W szczególności odnosi się to do ukierunkowania polityk publicznych na konkretne rezultaty, które mogą być weryfikowane w trzech głównych wymiarach: (a) w odniesieniu do określonego terytorium, (b) efektów rozwojowych, zwłaszcza w zakresie stymulowania innowacyjnej gospodarki lub w odniesieniu do innych wskaźników rozwoju społeczno-gospodarczego, (c) w wymiarze systemowym, a więc inicjowaniu trwałych rozwiązań politycznych lub instytucjonalnych (dotyczy to zarówno działań krajowych, jak również europejskich). Kryterium koherencji nakłada więc nowe ramy dla systemów oceny i monitoringu polityk publicznych, które poza badaniem efektów realizacji konkretnych działań powinny również uwzględniać analizę synergii między różnymi prowadzonymi politykami.

Dla właściwego zintegrowania polityk publicznych zasadnicza jest kwestia koordynacji planowania strategicznego na stosunkowo wczesnym etapie, w tym odpowiedni wybór priorytetów polityk publicznych. Chodzi o to, aby najważniejsze priorytety wzajemnie wspomagały swoje działanie, a nie zmierzały w różnych kierunkach. Ponadto, duże znaczenie ma umiejętność projektowania systemów wdrożeniowych, tak aby podobne działania były realizowane przez te same podmioty, najlepiej w sposób zdecentralizowany.

## Uwagi i rekomendacje końcowe

**P**oprawa zarządzania jest zadaniem długofalowym, wymaga więc strategicznego podejścia, klarownego określenia priorytetów i sekwencji wdrażania poszczególnych działań. Nie wszystkie reformy mogą bowiem być wdrażane jednocześnie, a niektóre zmiany muszą poprzedzać inne. Dlatego istotne jest opracowanie rządowego wieloletniego programu *dobrego rządu* w Polsce. Ekspertki podkreślają znaczenie kontekstu lokalnego dla wprowadzania zasad *dobrego rządu*. Możemy wyróżnić trzy główne poziomy tych uwarunkowań, które powinny kształtować strategię rozwoju *dobrego rządu* w Polsce:

- (1) Krajowe cele rozwojowe i najważniejsze interesy polityczne, na przykład związane z aktywnym członkostwem w UE, kształtowaniem polityk europejskich i integracji europejskiej oraz podwyższaniem konkurencyjności polskiej gospodarki.
- (2) Tradycja instytucjonalna polskiej administracji (w tym ustrój administracyjny) i jej specyfika kulturowa. Chodzi o diagnozę najważniejszych uwarunkowań systemowych i nieformalnych procesów funkcjonowania administracji. Odpowiednie badanie powinno określić także główne postawy i wartości polskich urzędników oraz ich gotowość do przyjmowania i wprowadzania zmian.
- (3) Diagnoza potencjału administracyjnego do realizacji określonych polityk lub usług publicznych. Ważnym elementem takiej oceny powinno być określenie najważniejszych zasobów i deficytów tego potencjału, a także czynników sprzyjających lub utrudniających wprowadzanie programu *good governance* do polskiej administracji. Być może osobne badanie po-

tencjału administracyjnego powinno być przeprowadzone w odniesieniu do określonych segmentów polityk publicznych, na przykład: (a) polskiej polityki europejskiej, (b) rozwoju regionalnego, (c) polityki innowacyjnej i naukowej.

Wprowadzanie programu *dobrego rządzenia* może stać się nie tylko okazją do poprawy zarządzania polską polityką europejską, ale również być elementem polskiego wkładu w rozwój integracji europejskiej, w tym krzewienia dobrych praktyk i zasad zarządzania na arenie europejskiej. Na przykład w trakcie realizowania polskiej prezydencji w Unii w roku 2011 można zorganizować międzynarodową konferencję, na której zaprezentowane zostaną strategiczne działania w zakresie *dobrego rządzenia* w Polsce, a także pomysły dotyczące poprawy zarządzania wybranymi politykami europejskimi. Warto w tym miejscu zauważyć, że ostatnia duża debata o zarządzaniu w Unii miała miejsce przy okazji publikacji Białej księgi na temat europejskiego zarządzania. W trakcie polskiego przewodnictwa w Unii upłynie więc 10 lat od zainicjowania tej dyskusji.

**Dr Tomasz Grzegorz Grosse** jest ekspertem Instytutu Spraw Publicznych i pracownikiem Instytutu Studiów Politycznych PAN. Specjalizuje się w problematyce europejskiej, niedawno opublikował książkę pt. *Europa na rozdrożu* (ISP 2008).

***Analizy i Opinie***  
***nr 85, wrzesień 2008***

„Analizy i Opinie” – seria kilkustronicowych analiz dotyczących ważnych tematów dla Polski i Europy. W ten sposób Instytut Spraw Publicznych chce aktywnie włączyć się w debatę publiczną – pokazywać istotne problemy, często nieobecne w polskiej i ogólnoeuropejskiej debacie, oraz proponować konkretne rozwiązania. Tematyka poruszana w „Analizach i Opiniach” obejmuje zagadnienia związane m.in. z integracją europejską, polityką społeczną, edukacją, administracją publiczną, polityką migracyjną i polityką wschodnią.

Seria „Analizy i Opinie” publikowana jest przy wsparciu Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe.

Copyright by Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.

Przedruk materiałów Instytutu Spraw Publicznych w całości lub części możliwy jest wyłącznie za zgodą Instytutu.

Cytowanie oraz wykorzystanie danych empirycznych dozwolone jest z podaniem źródła.

Redaktor serii: dr Jacek Kucharczyk, Dyrektor Programowy ISP  
Koordynator serii: Rafał Załęski, e-mail: publikacje@isp.org.pl

Adres: Instytut Spraw Publicznych  
ul. Szpitalna 5 lok. 22, 00-031 Warszawa  
tel. 022 556 42 60, fax 022 556 42 62  
e-mail: isp@isp.org.pl, www.isp.org.pl