

PIOTR KAŻMIERKIEWICZ

JAK SKUTECZNIE WSPIERAĆ UKRAIŃSKIE SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE

W WARUNKACH REGRESU STANDARDÓW DEMOKRATYCZNYCH UKRAIŃSKIE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE CIESZĄ SIĘ ROSNĄCYM ZAUFANIEM SPOŁECZNYM, LECZ NAPOTYKAJĄ NA TRUDNOŚCI WE WSPÓŁPRACY Z WŁADZAMI CENTRALNYMI I LOKALNYMI.

DLA SKUTECZNEGO WSPARCIA ZE STRONY INSTYTUCJI I FUNDACJI MIĘDZYNARODOWYCH KONIECZNE JEST DOSTOSOWANIE WARUNKÓW POMOCY DO POTRZEB NOWYCH INICJATYW.

POPRAWĘ KWALIFIKACJI PERSONELU MNIEJSZYCH ORGANIZACJI W REGIONACH MOŻNA OSIĄGNAĆ POPRZEZ STAŻE I PROGRAMY ROZWOJU PROFESJONALNEGO (COACHING), OBEJMUJĄCE M.IN. OBSŁUGĘ PROCEDUR GRANTOWYCH I ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI.

WARUNKIEM ROZWOJU ORGANIZACYJNEGO STAŁYCH BENEFICJENTÓW JEST DOSTĘP DO DEDYKOWANYCH FUNDUSZY INSTYTUCJONALNYCH ORAZ MOŻLIWOŚĆ WIELOLETNIEGO FINANSOWANIA PROJEKTÓW.

W WARUNKACH REGRESU DEMOKRACJI SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE MA SZANSĘ STAĆ SIĘ WAŻNĄ SIŁĄ NACISKU, REPREZENTUJĄCĄ DEMOKRATYCZNE ASPIRACJE SPOŁECZEŃSTWA

Organizowane spontanicznie od wyborów prezydenckich w 2010 roku protesty przeciwko łamaniu standardów demokratycznych przez ekipę rządzącą świadczą o powolnym przełamywaniu klimatu zniechęcenia obserwowanego w społeczeństwie ukraińskim od kilku lat. Znaczącą rolę w konsolidacji ruchów oddolnych (kombatantów czy weteranów akcji czarnobylskiej) może odegrać sektor organizacji pozarządowych, który zyskuje zaufanie społeczne. Badania opinii publicznej wskazują, że o ile w 2005 roku tylko 41% Ukraińców dostrzegało potrzebę działalności organizacji trzeciego sektora, o tyle odsetek ten wzrósł do 76% w roku 2011. Organizacje pozarządowe nabierają tym większego znaczenia, że stanowią jedyny element ładu demokratycznego, który nie zanotował regresu na skali stosowanej przez organizację Freedom House do oceny stanu demokracji w tym kraju.

Czy organizacje pozarządowe na Ukrainie są w stanie spełnić pokładane w nich nadzieje? By odpowiedzieć na to pytanie, warto zanalizować stan sektora obywatelskiego i wyciągnąć wnioski co do najbardziej skutecznych form i kierunków wsparcia tych organizacji. W tym celu Instytut Spraw Publicznych wraz z kijowską Fundacją Inicjatyw Demokratycznych im. Ilko Kuczeriwa przeprowadził w listopadzie 2011 roku serię wywiadów z przedstawicielami trzeciego sektora w pięciu regionach Ukrainy.¹ Badania pozwoliły zdiagnozować obszary, w których organizacje ukraińskie wymagają pilnej pomocy ze strony donatorów międzynarodowych zainteresowanych poprawą standardów demokratycznych i ochroną praw obywatelskich w tym kraju. Z wywiadów tych wynika, że zagrożenia dla swobód politycznych oraz praw człowieka są na tyle poważne, że wymagają istotnych zmian w systemie udzielania pomocy międzynarodowej partnerom ukraińskim. W szczególności zwraca się uwagę na konieczność bardziej elastycznego definiowania działań, które donatorzy są gotowi wspierać, jak też przeznaczenia środków na rozwój instytucjonalny długoterminowych beneficjentów. Uwzględnienie potrzeb organizacji różnej kategorii pozwoliłoby na wzmoc-

Ukraińskie organizacje są gotowe wykorzystać pomoc międzynarodową do poprawy przejrzystości i zarządzania zasobami.

¹ Niniejsze opracowanie zawiera wyniki badań, przeprowadzonych w ramach projektu „Strengthening the capacity of Ukrainian NGOs to absorb international assistance–review of institutional gaps and needs for intervention”. Rozwinięcie wniosków znajduje się w publikacji Instytutu Spraw Publicznych *Making Ukrainian Civil Society Matter: Enabling Ukrainian NGOs to absorb international assistance. A review of capacity gaps and needs for institutional support*, I. Bekeshkina, P. Kaźmierkiewicz, Warszawa 2012.

nienie całego sektora, czyniąc z niego ważnego partnera w dialogu społecznym.

Ukraińscy respondenci podkreślają, że odpowiednio ukierunkowana pomoc międzynarodowa pozwoliłaby im pokonać szereg barier dla wzrostu sektora, który wciąż przyciąga ułamek obywateli – badania wskazują, że zaledwie jeden procent społeczeństwa stale bierze udział w działaniach organizacji pozarządowych. Tylko co dziesiąta organizacja zarejestrowana na Ukrainie prowadzi jakiegokolwiek działania, zaś znaczna ich część boryka się z poważnymi brakami finansowymi i kadrowymi – szczególnie w obszarze ochrony standardów demokratycznych (gdzie nie można liczyć na wsparcie ze strony władz czy biznesu).

WSPÓŁPRACA Z WŁADZAMI WYMAGA OD ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH OKREŚLENIA GRANIC DOPUSZCZALNEGO KOMPROMISU

Obszar, w którym organizacje pozarządowe muszą wykazać się szczególną ostrożnością i roztropnością, to relacje z władzami zarówno na szczeblu centralnym, jak też lokalnym. Od wielu miesięcy ze strony władz płyną sprzeczne sygnały. Z jednej strony, działacze zaangażowani w ochronę praw i swobód obywatelskich spotykają się z szykanami – są zastraszani przez służbę bezpieczeństwa oraz prowadzi się wobec nich postępowania sądowe. Przedstawiciele władz tworzą negatywny obraz organizacji korzystających ze wsparcia międzynarodowego, określając je w swoich wypowiedziach jako „agentów” krajów zachodnich. Jednocześnie pogarszająca się sytuacja gospodarcza, trudności w przeprowadzeniu koniecznych reform i impas w rozmowach z Unią Europejską skłaniają władze do podjęcia dialogu z przedstawicielami trzeciego sektora. W marcu 2012 roku ukraiński parlament uchwalił ustawę o organizacjach publicznych, zaś rząd przyjął Państwową Strategię Promocji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na Ukrainie.

Inicjatywy władz są sceptycznie przyjmowane przez organizacje o nastawieniu proeuropejskim, które obawiają się, że mogą one stanowić próbę uzyskania legitymacji społecznej dla poczynań rządu. Respondenci wskazują, że działania te mogą posłużyć do rozbicia sektora obywatelskiego poprzez wyłączenie z dialogu organizacji krytycznych wobec władz. Przy obecnym rozdrobnieniu sektora i słabości organizacyjnej większości podmiotów, zdaniem przedstawicieli organizacji w regionach, można spodziewać się, że konsultacje przewidziane planami rządowymi obliczone będą przede wszystkim na poprawę nadszarpniętego wizerunku międzynarodowego władz ukraińskich. Respondenci powątpiewają w intencje władz, wskazując na trudności w uzyskaniu funduszy rządowych bądź wsparcia ze strony biznesu w regionach Ukrainy. Dostępne dane wskazują, że organizacje spoza Kijowa w coraz większym stopniu są zmuszone polegać na wsparciu międzynarodowym (sięgającym 30% źródeł ogólnego finansowania), by przetrwać w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu.

Strategie organizacji pozarządowych muszą uwzględnić te zagrożenia zarówno w działaniach podejmowanych indywidualnie, jak też na poziomie sektora. Każda z nich staje przed pytaniem: jakie formy współpracy z wła-

Współpraca z władzami nie może narazić organizacji na utratę wiarygodności.

dzami nie narażają organizacji na utratę wiarygodności. Przed podjęciem decyzji o udziale w konsultacjach społecznych, wydaje się wskazane wypracowanie przez większe organizacje wspólnego stanowiska, co pozwoliłoby uniknąć sytuacji, w których władze mogłyby ograniczyć dialog do rozmów z „konstruktywnymi” organizacjami. Organizacje napotykające szczególne problemy w relacjach z władzami lokalnymi mogłyby też zapoznać się z przykładami udanej współpracy w trakcie szkoleń bądź staży organizowanych przez bardziej doświadczonych kolegów z innych regionów kraju. Respondenci wskazywali na potrzebę finansowania tego typu form wzmocnienia zdolności organizacji ze strony instytucji i fundacji międzynarodowych.

ROZSZERZAJĄC PRIORYTETY POMOCY ORAZ REDUKUJĄC BARIERY W PROCEDURACH KONKURSOWYCH, DONATORZY BĘDĄ W STANIE DOTRZEĆ DO NOWYCH INICJATYW SPOŁECZNYCH

W zgodnej opinii respondentów „utrudnione” procedury grantowe i „skomplikowane” wnioski konkursowe ograniczają zasięg wsparcia, zniechęcając wiele mniejszych organizacji spoza głównych ośrodków. Organizacje pozarządowe zauważają, że priorytety pomocy międzynarodowej nie odpowiadają na wyzwania stojące przed społeczeństwem ukraińskim, zagrożonym utratą zdobyczy demokratycznych. Zdaniem przedstawicieli organizacji w regionach warunki wsparcia premiuje przede wszystkim zdolność beneficjentów do wypełniania wymogów proceduralnych, tym samym zniechęcając potencjalnych kandydatów, którzy nie posiadają odpowiedniego doświadczenia.

Dla zapewnienia szerszego udziału nowych inicjatyw w konkursach grantowych niezbędne jest z jednej strony obniżenie barier dostępu, a z drugiej – wzmocnienie potencjału tych organizacji. Podstawową barierę stanowią zbyt wąskie określenie priorytetów wsparcia, szczególnie w obszarze demokracji i praw obywatelskich, oraz wymóg udokumentowanego doświadczenia w obsłudze projektów donatorów międzynarodowych. Respondenci zwracają uwagę na potrzebę uwzględnienia w procedurach konkursowych w większym stopniu wiarygodności beneficjenta w społeczności lokalnej oraz długoterminowego wpływu postulowanych działań.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika też, że pomoc zewnętrzna omijała niektóre regiony Ukrainy, a decyzje o alokacji środków podejmowano bez niezbędnego rozeznania potrzeb lokalnych lub analizy działań innych donatorów. Panuje zgoda co do potrzeby prowadzenia regularnych, kompleksowych ocen stanu społeczeństwa obywatelskiego, które byłyby podstawą do strategicznych decyzji o obszarach tematycznych, kategoriach beneficjentów oraz formach wsparcia w danym regionie. Pozwoliłoby to na uwzględnienie zarysowującej się różnorodności potrzeb lokalnych oraz szybko zmieniającego się otoczenia trzeciego sektora. Dotychczasowe ewaluacje – skupiając się na aspektach formalnych, traktując pomoc wycinkowo bądź mając charakter wewnętrzny – tylko w ograniczonym stopniu mogą być wykorzystane w planowaniu strategicznym. Ewaluacje, przeprowadzane na przykład co dwa lata, które obejmą pomoc wielu donatorów w poszczególnych regionach kraju, pozwolą nie tylko na większą koordynację działań prowadzonych lokalnie, ale również zwrócą uwagę na poja-

Regularne oceny zewnętrzne pozwolą określić aktualne potrzeby lokalnych organizacji.

wiające się zagrożenia dla trzeciego sektora, wyznaczając obszary pilnych potrzeb.

Kolejną przeszkodę stanowi niewystarczająca znajomość terminologii, stosowanej w dokumentacji konkursowej oraz brak doświadczenia personelu w obsłudze procedur donatorów międzynarodowych. Jednym z postulowanych działań byłoby szersze stosowanie języka ukraińskiego we wnioskach oraz praktyka prowadzenia spotkań informacyjnych, na których przedstawiciele donatora wyjaśnią znaczenie stosowanych w procedurze terminów oraz warunków wsparcia. Ponadto sugerowane jest wydzielenie w ramach długoterminowego wsparcia instytucjonalnego komponentu szkoleniowego, który pozwoliłby wyrównać szanse mniej doświadczonych organizacji. Szkolenia takie, prowadzone na przykład przez istniejące regionalne centra wsparcia trzeciego sektora (NGO resource centers), angażowałyby personel potencjalnych beneficjentów w gry imitujące przygotowanie koncepcji projektu, analizę posiadanych zasobów, planowanie strategiczne i raportowanie wyników, uwzględniające specyfikę wymogów poszczególnych kategorii donatorów. Szczególną uwagę należy zwrócić na rozwój zdolności komunikacji personelu administracyjnego z donatorem oraz koncentrację na rozpowszechnianiu wyników projektów poprzez kontakt z mediami.

WIĘKSZA PRZEJRZYSTOŚĆ I FINANSOWANIE INSTYTUCJONALNE POZWOLĄ USUNĄĆ BARIERY WZROSTU DOŚWIADCZONYCH BENEFICJENTÓW

Pomoc międzynarodowa, która nie uwzględnia zmian w otoczeniu trzeciego sektora oraz pomija ważne obszary warte wsparcia, w obecnych warunkach nie zapewnia również warunków dla wzrostu organizacji, które od lat realizują projekty donatorów zewnętrznych. Organizacje te mogą stać się w przyszłości załącznikiem integracji sektora, który cechuje się obecnie dużym rozproszeniem i rozbiciem wewnętrznym. Aby mogły one pełnić taką funkcję, konieczne jest wzmocnienie ich potencjału organizacyjnego tak, by stały się one bardziej przejrzyste, wiarygodne i sprawne technicznie. Jeśli relacje pomiędzy władzami a organizacjami pozarządowymi nadal będą się pogarszać, można oczekiwać prób dyskredytacji przedstawicieli „niepokornych” elementów trzeciego sektora, a wtedy transparentne finanse, brak konfliktu interesów oraz profesjonalizm w działaniu okażą się nieocenionym elementem budowy pozycji sektora obywatelskiego w społeczeństwie ukraińskim.

Pierwszoplanowe znaczenie ma w tym kontekście zerwanie z praktyką utajniania informacji finansowej organizacji, co przejawia się w skrajnej niechęci beneficjentów do dzielenia się z donatorami danymi o źródłach dotychczasowego finansowania. Zarówno donatorzy, jak i partnerzy projektowi winni mieć dostęp do przekrojowej informacji o budżecie organizacji, a dobrą praktyką byłoby publikowanie raportów finansowych w internecie. Innym elementem poprawy standardów zarządzania byłoby przyjęcie przez ukraińskie fundacje oraz duże organizacje zasad regulujących konflikt interesów poprzez m.in. wprowadzenie kadencyjności członkostwa w radach programowych.

Większa przejrzystość beneficjentów pozwoliłaby przełamać klimat ograniczonego zaufania ze strony fundatorów, którzy są zainteresowani tym, by organizacje ukraińskie realizowały długoterminowe priorytety wsparcia. Obecne warunki współpracy, ograniczające perspektywę finansowania do konkretnych działań, prowadzonych w danym roku, nie spełniają oczekiwań żadnej ze stron. Żadna z organizacji uczestniczących w badaniu nie otrzymuje wydzielonego wsparcia instytucjonalnego. To oznaczają, że organizacje muszą pokrywać stałe koszty administracyjne, jak też inwestować we wzrost ze środków przeznaczonych na bieżące działania projektowe.

**Audyt organizacyjny
pomoże określić
słabe strony
zarządzania
i potrzeby
długoterminowego
wsparcia.**

Pierwszym krokiem na drodze do planowania działań długoterminowych i umożliwienia beneficjentom realizacji strategicznych priorytetów donatora byłoby wprowadzenie możliwości kontynuacji finansowania działań projektowych po przedstawieniu raportów merytorycznych i finansowych, uzasadniających potrzebę dalszych etapów projektu. Trwałe finansowanie działań danego beneficjenta mogłoby też uwzględniać priorytet poprawy skuteczności, przejrzystości i wpływu danej organizacji, co miałyby swoje odzwierciedlenie w dedykowanym komponente instytucjonalnym. Komponent ten mógłby albo stanowić wydzieloną część funduszy projektów wieloletnich, albo też być przekazywany jako oddzielny grant. Wydzielenie takiego komponentu pozwoli uniknąć realokacji środków z działań projektowych w celu zapewnienia niezbędnej bazy administracyjnej i umożliwi organizacji pozarządowej racjonalnie planować swoje działania długoterminowe.

Wsparcie instytucjonalne dla stałych beneficjentów musi zostać poprzedzone audytem organizacyjnym, w ramach którego niezależni audytorzy, rekrutujący się spośród pracowników centrów wsparcia trzeciego sektora, określą problemy w zarządzaniu organizacją, wykraczające poza skalę danego projektu. Raporty ewaluacyjne pozwolą kadry zarządzającej organizacją zidentyfikować potrzeby w zakresie pomocy instytucjonalnej, a następnie włączyć środki zaradcze (szkolenia, staże, zmiany w procedurach finansowych) do strategii rozwoju instytucjonalnego, która następnie byłaby przedstawiana donatorom jako załącznik do wniosków o wsparcie. Szczegółowe plany współpracy z donatorami w zakresie rozwoju instytucjonalnego mogłyby przewidywać sprawdzone rozwiązania, stosowane obecnie przez niektóre instytucje pomocowe: oddelegowanie ekspertów doświadczonych w danym aspekcie zarządzania (np. pozyskiwanie projektów, planowanie strategiczne) przez inne organizacje pozarządowe (z innych regionów Ukrainy bądź z zagranicy) na długoterminowe staże u beneficjenta, bądź coaching, w ramach którego przedstawiciel donatora będzie odpowiedzialny za całość relacji z personelem danego beneficjenta, udzielając praktycznych porad dotyczących szeroko pojętych kwestii zarządzania projektami.

POMOC MIĘDZYNARODOWA MOŻE PRZYCZYNIĆ SIĘ DO ROZWOJU UKRAIŃSKIEGO TRZECIEGO SEKTORA

Pomoc międzynarodowa ma szansę wzmocnić zdolność ukraińskiego trzeciego sektora do ochrony praw i wolności obywatelskich pod warunkiem, że donatorzy właściwie rozpoznają słabości beneficjentów oraz zrewidują swoje strategie wsparcia tak by w porę zareagować na pojawiające się zagrożenia dla działalności organizacji pozarządowych w poszczególnych regionach kraju. W odpowiedzi na pojawiające się wyzwania w zakresie naruszeń standardów demokratycznych, praw obywatelskich i praworządności potrzebna jest zmiana strategii wsparcia ukraińskiego społeczeństwa obywatelskiego. Przede wszystkim, konieczna jest rewizja priorytetów pomocy dla Ukrainy przed upływem ważności przyjętych dokumentów strategicznych. Zmiany mogą dotyczyć nie tylko definicji obszarów tematycznych, ale również możliwości przeniesienia środków na obszary uznane za priorytetowe. Należy zastanowić się, w jakim stopniu nowe zagrożenia wymagają też zmian w podejściu do partnerstwa organizacji pozarządowych z władzami lokalnymi, np. poprzez rezygnację z premiowania niektórych form partnerstwa.

Na podstawie rozmów z przedstawicielami organizacji realizujących projekty międzynarodowe oraz potencjalnych beneficjentów określono dwie grupy rekomendacji dla instytucji pomocowych działających na Ukrainie, odpowiadające na potrzeby początkujących oraz doświadczonych organizacji.

Po pierwsze, należy rozpoznać bariery w zakresie wnioskowania o środki i zidentyfikować problemy poszczególnych kategorii beneficjentów, zwracając szczególną uwagę na regiony, w których występuje najniższa absorpcja środków. W jak największym stopniu należy umożliwić wypełnianie wniosków w języku ukraińskim oraz dołączać wyczerpujące informacje pozwalające wnioskodawcy zinterpretować wymogi formalne. Personel donatora winien organizować w regionach o niskiej absorpcji spotkania informacyjne, udzielając odpowiedzi na pojawiające się wątpliwości.

Ponadto, w celu przyciągnięcia większej ilości nowych inicjatyw oddolnych, warto uelastyczyć procedury naboru wniosków od początkujących wnioskodawców, reprezentujących w szczególności inicjatywy odpowiadające

Priorytety pomocy winny uwzględniać potrzeby wyrażane przez miejscowe organizacje.

na aktualne zagrożenia praw i wolności obywatelskich. W przypadku wystąpienia nowych zagrożeń personel biura krajowego donatora winien dysponować pulą środków, które mogłyby zostać przekazane w trybie pilnym na podstawie uproszczonych procedur i przy zachowaniu gwarancji ochrony tożsamości beneficjenta.

Bardziej przejrzyste zarządzanie oraz długoterminowe finansowanie to warunki rozwoju doświadczonych organizacji.

Po drugie, doświadczone organizacje mają szansę stać się załącznikiem działań integrujących sektor pozarządowy, jeśli zostaną stworzone warunki do poprawy ich wewnętrznej przejrzystości oraz zapewnione podstawy długoterminowego finansowania. Organizacje, które przedstawiają źródła swego całościowego finansowania oraz wprowadzą mechanizmy przeciwdziałające konfliktowi interesów (np. poprzez regulację obsady rad programowych), powinny uzyskać dostęp do finansowania instytucjonalnego. Wsparcie instytucjonalne może przyjąć formę wydzielonego komponentu wieloletniego finansowania projektowego, bądź też stanowić odrębny grant. Dodatkowym warunkiem uzyskania takiego wsparcia byłoby poddanie się regularnemu audytowi organizacyjnemu, w ramach którego określone zostaną słabe strony organizacji w dziedzinie zarządzania.

Długoterminowi beneficjenci, którzy wykażą przejrzyste finanse, „historię kredytową” relacji z innymi donatorami oraz będą w stanie wykazać niezbędną zdolność organizacyjną, mogliby otrzymać możliwość regrantingu. Pozwoliłoby to na stopniowe podnoszenie wiarygodności większych organizacji, budując ich pozycję jako liderów trzeciego sektora i kładąc podwaliny pod jego integrację.

PIOTR KAŻMIERKIEWICZ

jest analitykiem Instytutu Spraw Publicznych w Warszawie, autorem i redaktorem publikacji poświęconych transferowi polskich doświadczeń w zakresie reform prawno-instytucjonalnych oraz udziałowi społeczeństwa obywatelskiego w debacie publicznej na rzecz sąsiadów UE. Specjalizuje się w pomocy rozwojowej, rozwoju instytucjonalnym oraz polityce migracyjnej i wizowej, w szczególności w relacjach UE z krajami Partnerstwa Wschodniego.

ANALIZY

I OPINIE

#131

08.2012

„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 między innymi z integracją europejską, polityką społeczną, edukacją, administracją publiczną, polityką migracyjną i polityką wschodnią.

Niniejsza publikacja powstała na podstawie raportu: I. Bekeshkina, P. Kaźmierkiewicz, *Making Ukrainian Civil Society Matter. Enabling Ukrainian NGOs to absorb international assistance. A review of capacity gaps and needs for institutional support*, Warszawa 2012. Publikacja powstała w ramach projektu „Strengthening the capacity of Ukrainian NGOs to absorb international assistance – review of institutional gaps and needs for intervention”. Organizatorami projektu są Instytut Spraw Publicznych oraz Fundacja Inicjatyw Demokratycznych im. Ilko Kucheriva (Kijów).

INSTYTUT SPRAW
PUBLICZNYCH



Projekt jest realizowany dzięki wsparciu Local Government and Public Service Reform Initiative (LGI), Fundacji im. Stefana Batorego w ramach programu „East East Beyond Borders” oraz International Renaissance Foundation.

Local Government and
Public Service Reform Initiative

OPEN SOCIETY INSTITUTE

FUNDACJA
IM. STEFANA
BATOREGO

INTERNATIONAL
RENAISSANCE
FOUNDATION

Europe for Citizens
Programme

Niniejsza publikacja powstała dzięki pomocy finansowej Unii Europejskiej: „Wsparcie dla organizacji aktywnych na arenie europejskiej w dziedzinie aktywnego obywatelstwa europejskiego”.

Za treść publikacji odpowiada Instytut Spraw Publicznych. Przedruk materiałów Instytutu Spraw Publicznych w całości lub części jest możliwy wyłącznie za zgodą Instytutu. Cytowanie oraz wykorzystanie danych empirycznych jest dozwolone z podaniem źródła.

© Copyright by Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012

Redaktor serii: dr Jacek Kucharczyk
Koordynator serii: Rafał Załęski, e-mail: publikacje@isp.org.pl
Redakcja językowa: Katarzyna Banul

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

Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie