



IM. STEFANA
FUNDACJA
BATOREGO

forumIdei



Partycypacja to nie tylko liczby. Jak budować kulturę partycypacyjną w Polsce?

Komentarz do raportu *Narzędzia partycypacji lokalnej w Polsce w 2023 roku*

Katarzyna Sztop-Rutkowska

Raport *Narzędzia partycypacji lokalnej w Polsce w 2023 roku*¹ przygotowany przez Annę Dąbrowską dla Fundacji Batorego daje aktualny wgląd w proces wdrażania w praktyce wybranych narzędzi partycypacji. I to zarówno tych, które są w ustawie o samorządzie relatywnie długo, np. inicjatywa lokalna czy konsultacje społeczne, jak i tych, które zostały wprowadzone w nowelizacji z 2018 roku (m.in. lokalna inicjatywa uchwałodawcza i raport o stanie gminy). Autorka pokazuje, jak te narzędzia funkcjonują z perspektywy działania JST i jak często są wykorzystywane w praktyce.

O stanie partycypacji publicznej dyskutujemy od lat, i słusznie, bo to jeden z ważnych elementów demokracji liberalnej, nawet jeśli ma ona charakter przedstawicielski. Jest on istotny z powodu czasu i miejsca w procesie budowania demokracji w Polsce. Od ponad 30 lat działa w naszym kraju system demokratyczny. Wiadomo, że na początku zaprojektowaliśmy poszczególne instytucje i procedury, a także wprowadziliśmy zmiany w ustawodawstwie. Jednak demokracja to również kultura polityczna: nasze nawyki, sposoby zachowania, zinternalizowane wartości i normy. Z mojej perspektywy raport Anny Dąbrowskiej, niezwykle ważny i potrzebny, pokazuje, metaforycznie mówiąc, czubek góry lodowej. Dane, które analizujemy, podczas lektury prowokują pytania: „Dlaczego tak jest?”, „Skąd tak słabe zaangażowanie nie tylko ze strony mieszkańców,

¹ Anna Dąbrowska, *Narzędzia partycypacji lokalnej w Polsce w 2023 roku*, Warszawa 2024, <https://www.batory.org.pl/publikacja/narzedzia-partycypacji-lokalnej-w-polsce-w-2023-roku/> (dostęp tu i dalej: 3 czerwca 2024).

ale i urzędów czy decydentów?”. Z drugiej strony regularne badania opinii publicznej realizowane przez CBOS pokazują, że deklaratywnie Polacy i Polki ufają władzom samorządowym, są z nich generalnie zadowoleni i mają relatywnie najsilniejsze poczucie wpływu na poziomie samorządowym². W Europie Zachodniej partycypacja i nacisk na aktywność lokalną pojawiają się często w kontekście kryzysu demokracji przedstawicielskiej i poszukiwania innowacji demokratycznych, które mogłyby wprowadzić silniejszą legitymizację decyzji politycznych. Nowe formy partycypacji, takie jak panele obywatelskie, pojawiają się również w sytuacji kryzysów politycznych i podejmowania decyzji w sprawach kontrowersyjnych dla społeczeństw (tak było w Irlandii przy wprowadzaniu paneli obywatelskich³). Polska oraz inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej są w odmiennej sytuacji. Od przełomu demokratycznego pozostają w długoletnim procesie budowania kultury demokratycznej i partycypacyjnej w specyficznym kontekście historycznym i kulturowym. W przypadku naszego kraju jest to duże wyzwanie kulturowe, bowiem nasza historia ukształtowała polskie społeczeństwo raczej w kontrze do partycypacji. Jeśli odwołać się do analiz kultur narodowych pod kątem ich zdolności do współdecydowania w kulturze deliberacji, można powiedzieć, że jesteśmy raczej „społeczeństwem tradycjonalistycznym, silnie kontrolującym, hierarchicznym, raczej indywidualistycznym i konkurującym, zdecydowanie bojącym się podejmować ryzyko”⁴. A to oznacza długi proces budowania kultury partycypacji, ale wierzę, że jest to możliwe.

2 CBOS: *dwie trzecie Polaków dobrze ocenia działalność władz samorządowych, źle co czwarty*, Serwis Samorządowy PAP, 28 lutego 2024, <https://samorząd.pap.pl/kategoria/aktualnosci/cbos-dwie-trzecie-polakow-dobrze-ocenia-dzialalnosc-wladz-samorzadowych-zle>.

3 J. Podgórska-Rykała, *Obywatele w centrum uwagi: procesy deliberatywne w czasach kryzysu, niepewności i zmiany. Doświadczenia płynące z Irlandii*, [w:] M. Marczeńska-Rytko (red.), *Demokracja partycypacyjna i deliberatywna w czasach niepewności. Ciągłość i zmiana*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2023.

4 A. Bulicz, A. Hejda (red.), *Wzmocnienie udziału mieszkańców i mieszkańek w kształtowaniu lokalnych polityk publicznych*, FRDL, Warszawa 2024.

Raport Fundacji Batorego pokazuje nam określony wycinek działań samorządu terytorialnego. Daje wgląd w procesy włączania mieszkańców za pomocą inicjatywy lokalnej, konsultacji społecznych, raportu o stanie gminy czy lokalnej inicjatywy uchwałodawczej. Ważnym aspektem raportu jest pokazanie również procesów informacyjnych realizowanych przez gminę. W moim komentarzu do raportu chciałabym odnieść się do trzech aspektów przedstawionego stanu partycypacji w Polsce. Są to:

- Prawne aspekty partycypacji.
- Praktyczne wdrożenie partycypacji w JST.
- Zaangażowanie społeczności i jego wpływ na kulturę partycypacji.

Prawo i partycypacja

Partycypacja w Polsce jest dobrze umocowana prawnie, choć wciąż pojawiają się propozycje udoskonalające lub precyzujące poszczególne zapisy. Są one formułowane np. w odniesieniu do budżetu obywatelskiego bądź innych form zaangażowania mieszkańców⁵. Raport Fundacji Batorego pokazuje również, że samo uregulowanie w ustawie sposobu korzystania z narzędzia partycypacyjnego nie daje jeszcze gwarancji jej skutecznego używania, zwłaszcza takiego, które byłoby zgodne z intencją ustawodawcy i jej duchem, a nie literą prawa. Dobrymi przykładami są tutaj raport o stanie gminy czy inicjatywa lokalna, obie opisywane w raporcie. Problemem podstawowym okazuje się więc nie tyle to, czy coś jest regulowane ustawowo, ale raczej – w jaki sposób realizuje się to w praktyce. Część ekspertów zwraca uwagę również na fakt, że brakuje w zapisach prawnych wprowadzenia „konsekwencji

5 Propozycje do zmian ustawowych ze strony FRDL: *Trwają konsultacje FRDL dotyczące projektu ustawy o zwiększeniu udziału obywateli w kształtowaniu polityk publicznych*, 23 maja 2024, <https://partycypacjaobywatelska.pl/ruszyly-konsultacje-do-projektu-ustawy-o-zwiekszeniu-udzialu-obywateli-w-ksztaltowaniu-polityk-publicznych/>; pomysły osób związanych z Forum Praktyków Partycypacji: *„Piątka z plusem dla budżetu obywatelskiego”, czyli zmieńmy w końcu te przepisy*, 19 marca 2024, <https://partycypacjaobywatelska.pl/forum/piatka-z-plusem-dla-budzetu-obywatelskiego-czyli-zmienmy-w-koncu-te-przepisy/>.

pomijania procesów konsultacyjnych i niestosowania partycypacji tam, gdzie jest ona wymagana prawnie⁶, jak również wyznaczenia obligatoryjnych minimalnych standardów stosowania różnych narzędzi partycypacyjnych⁷.

Partycypacja w urzędzie. Nie tylko ilość, ale też jakość

Na procesy partycypacyjne trzeba spojrzeć oczywiście z punktu widzenia działania JST, ich zadań i sposobu funkcjonowania. Ta perspektywa jest podstawą raportu Fundacji Batorego, ale również innych ciekawych publikacji na ten temat⁸. By lepiej poznać specyficzne wyzwania związane z projektowaniem i wdrażaniem w praktyce narzędzi partycypacyjnych w samorządach, konieczne wydaje się pójście w kierunku badań jakościowych, eksplorujących pole wartości, emocji i wyjaśnień, czym jest partycypacja z punktu widzenia władzy lokalnej (wykonawczej i uchwałodawczej) oraz urzędników. Na ile idea *governance* pozostaje obecna w myśleniu jako rzeczywiście warta realizacji? Na ile to istotna sprawa pośród wielu zadań do wykonania, a może jest to piąte koło u wozu hamujące podejmowanie decyzji? Czy widzi się jednak w partycypacji jakąś wartość? To są bardzo ważne pytania, choć zapewne trudno się będzie przebić w badaniach przez brzmiące sloganowo, jak hasła z ulotki wyborczej, deklaracje polityczne: „dialog z mieszkańcami jest dla nas bardzo ważny”. Tutaj trzeba by było umiejętnie obejść PR-ową otoczkę, z którą mamy dość często do czynienia, gdy rozmawiamy o partycypacji z decydentami. Ciekawa byłaby w tej sferze eksploracja wręcz etnograficzna, analizująca codzienne praktyki w urzędach i towarzyszący im dyskurs.

W tym miejscu chciałabym zwrócić uwagę na to, że niska jakość procesów partycypacyjnych może wynikać nie tyle ze złej woli, ile ze specyfiki kultury organizacyjnej w urzędach i ze stylu zarządzania. Z moich doświadczeń współpracy z różnymi gminami i oglądu pewnych procesów bardziej od środka wynika, że bieżące sprawy zajmują niekiedy tak dużo czasu, że partycypacja przesuwa się w priorytetach na dalsze miejsca. W urzędach panują „bieżączka” spraw pilnych i ciągły brak czasu. Zwłaszcza że dobre konsultacje wymagają właśnie przygotowania, czasami dodatkowych pieniędzy, wiedzy i świadomego wczesnego zaplanowania. Jeden ze wskaźników pokazujących, jak umiejscowiona jest partycypacja w systemie zarządzania w urzędzie, stanowi liczba specjalnych komórek w urzędach zajmujących się partycypacją. Dane z 2017 roku mówią o 23% gmin, w których istnieje oddzielny zespół zajmujący się tym tematem. Najczęściej takie departamenty lub wydziały pojawiają się w dużych miastach (w 66,6% miast powyżej 100 tys. mieszkańców i w 83,2% miast wojewódzkich). W mniejszych gminach partycypacja jest jednym z kolejnych obowiązków przypisanych do różnych komórek oraz stanowisk⁹. W postulatach zmian ustawy o samorządzie warto więc być może zwrócić uwagę również na to zagadnienie i stworzyć odpowiednie warunki w urzędach, by partycypacji można było poświęcić więcej urzędniczych zasobów.

W tej urzędniczo-decydenckiej perspektywie warto także przyjrzeć się miejscu partycypacji w dwóch ważnych zadaniach wypełnianych przez JST. Pierwsze z nich to projektowanie usług publicznych. Coraz częściej mówi się o tym, że warto w tym procesie korzystać z praktyk biznesowych opartych na *crowdsourcingu*, czyli *human-centered design*. Oba pojęcia dotyczą metodyk projektowania, opierających się na doświadczeniach użytkowników poszczególnych produktów bądź usług. Największymi wartościami są rzetelne i trafne poznanie potrzeb użytkowników oraz otrzymanie od nich informacji zwrotnej – co

6 Wzmocnienie udziału mieszkańców i mieszkańek w kształtowaniu lokalnych polityk publicznych, op. cit, s. 23.

7 Ibidem.

8 P. Pistelok, B. Martela (red.), *Raport o stanie polskich miast. Partycypacja publiczna*, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa–Kraków 2019; *Współdziałanie jednostek samorządu terytorialnego z mieszkańcami*, Informacje Sygnalne GUS, Warszawa 2024; J. Bober, J. Hausner, H. Izdebski i in., *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*, Kraków 2013.

9 P. Pistelok, B. Martela (red.), *Raport o stanie polskich miast...*, op. cit.

działa, a co należy poprawić lub z czego zrezygnować. Czy partycypacja w tym kontekście nie może być efektywnym narzędziem w projektowaniu usług publicznych w gminie i stać się ważnym narzędziem wykorzystywanym w „ergonomii zaspokajania potrzeb społecznych, czyli sztuką polegającą na tworzeniu rozwiązań godzących różne, często sprzeczne interesy, przy ograniczonych wspólnych zasobach” (jak pisze Marcin Skrzypek¹⁰)?

Drugim zadaniem samorządu, w którym warto używać partycypacji, jest budowanie kapitału obywatelskiego¹¹, wzmacniającego społeczności lokalne w ich mocy sprawczej, rezylencji i rozwoju. Coraz częściej o samorządzie mówimy w kontekście zadań związanych z miękkimi działaniami aktywizującymi i wzmacniającymi społeczności lokalne, a nie tylko w odniesieniu do projektów infrastrukturalnych. Zwrócenie uwagi na to, że inwestycje w samorządzie to nie tylko budowanie dróg czy budynków użyteczności publicznej, ale również wzmacnianie mieszkańców, zwłaszcza organizacji pozarządowych, jest zdecydowanie dobrym kierunkiem. Konkretny przykład w tym kontekście stanowi wprowadzenie w Łodzi inicjatywy lokalnej, która na początku była powiązana z zainicjowanym w 2010 roku przez urząd miasta programem „Zielone podwórka”. Program ten funkcjonował w latach 2010–2020 i w jego ramach zrealizowano ponad 70 projektów, co można uznać za sukces, jeśli spojrzymy na to, jak rzadko inicjatywa lokalna jest w Polsce skutecznie wykorzystywana. Przykład ten pokazuje, jak JST mogą używać narzędzi partycypacyjnych w celu aktywizacji mieszkańców i społeczności

lokalnej¹². Do tego potrzebne jest jednak większe zaangażowanie JST w ich promowanie i tworzenie analogicznych programów.

Partycypacja jako *politics*

Partycypacja to jednak nie tylko praktyka tworzenia polityk miejskich i projektowania usług publicznych (*policy*), ale również narzędzie polityczne. Wykorzystywane przez decydentów w bieżącej polityce realizowania swoich politycznych interesów (ale nie tylko) jest nieuniknionym elementem realizacji partycypacji. Omijanie tego aspektu prowadzi nas do wyidealizowanej wizji praktyk partycypacyjnych. Wojciech Ufel w artykule na temat doświadczeń pierwszego panelu obywatelskiego we Wrocławiu zwraca uwagę, że w teorii demokracji deliberacyjnej jednym z fundamentalnych założeń jest apolityczność deliberacji. Praktyka wskazuje jednak, że bywa inaczej. W praktyce zarządzania samorządowego mamy bowiem do czynienia z tzw. *policy paradox*, czyli paradoksem zarządzania publicznego. Każde działanie polityczne oprócz zaspokojenia potrzeb mieszkańców musi realizować cel zoptymalizowania własnego interesu politycznego¹³. Partycypacja jest więc również narzędziem politycznym wykorzystywanym do realizacji konkretnych interesów politycznych i społecznych, a wtedy bywa tzw. PRtycypacją¹⁴. Samo więc użycie jakiegoś narzędzia partycypacyjnego w samorządzie nie jest wystarczające, by mówić o nim jako o konstruktywnym elemencie budowania kultury demokratycznej. Ważne są kontekst i interesy powiązane z tymi praktykami.

10 M. Skrzypek, *Jak wykorzystać user experience do naprawy demokracji lokalnej?*, Kongres Obywatelski, 30 marca 2024, <https://www.kongresobywatelski.pl/pomorski-thinkletter/wszystkie-teksty/2024-1/jak-wykorzystac-user-experience-do-naprawy-demokracji-lokalnej/>.

11 C. Trutkowski, *Kapitał obywatelski – brakujące ogniwo lokalnego rozwoju społecznego*, [w:] C. Trutkowski (red.), *Kapitał obywatelski społeczności lokalnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2024.

12 M. Serowaniec, *Inicjatywa lokalna jako instrument partycypacji obywateli w podejmowaniu rozstrzygnięć na poziomie lokalnym*, [w:] W. Skrzydło, W. Szapował, K. Eckhardt, P. Steciuk (red.), *Prawo naszych sąsiadów*, t. 1. *Konstytucyjne podstawy budowania i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce i na Ukrainie – dobre praktyki*, Rzeszów–Przemyśl 2023.

13 W. Ufel, *Policy Paradox and Argumentative Turn as Challenges to Deliberative Policy Planning*, [w:] J. Podgórska-Rykała, J. Sroka (red.), *Deliberation in the Public Policies Planning Process*, Kraków 2022.

14 W. Ufel, *PRtycypacja – praktyki deliberacyjne jako narzędzie polityczne*, [w:] M. Marczevska-Rytko (red.), *Demokracja partycypacyjna i deliberatywna...*, op. cit.

Zaangażowanie mieszkańców

Kiedy czytałam po raz pierwszy raport Fundacji Batorego, najmocniej uderzyło mnie zdanie: „Lokalna aktywność obywatelska ma charakter incydentalny” (s. 4). Użyty przymiotnik „incydentalny” mówi zarówno, że coś wydarza się rzadko, jak i że ma małe znaczenie¹⁵. W tym zdaniu zawarta jest trzecia wymieniona przeze mnie perspektywa – aktywność społeczności lokalnej. Widzę też pewien, prawdopodobnie pozorny, paradoks w regularnie publikowanych danych CBOS na temat zadowolenia i zaufania do samorządów oraz poczucia relatywnie większego wpływu na sprawy lokalne i podejmowane decyzje. Jak już wspomniałam na początku tego komentarza: generalnie jesteśmy zadowoleni z funkcjonowania samorządu i ufamy władzy lokalnej. Jeżeli więc jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle z partycypacją?

Pierwsza próba odpowiedzi kieruje mnie do sfery wyobrażeń na temat tego, kim są jednostka i zbiorowość w demokracji lokalnej. Społeczeństwo w Polsce jest bardziej indywidualistyczne niż kolektywne. W takim modelu przeniesienie odpowiedzialności za podejmowane decyzje na wybranych przedstawicieli staje się racjonalną strategią realizacji demokracji lokalnej. Co pięć lat wybieramy swoich przedstawicieli i oni ponoszą ciężar budowania oraz wdrażania lokalnych polityk. Nam – mieszkańcom – ma się tylko żyć coraz lepiej. To decydenci powinni wiedzieć, jakie są potrzeby wspólnoty samorządowej, rozwiązywać konflikty interesów i brać za te rozwiązania polityczną odpowiedzialność. Wydaje się, że dla większości samorządowców taki podział odpowiedzialności politycznej też nie jest zły. Pozwala podejmować decyzje w ciszy gabinetów, w zakulisowych rozmowach, a przy okazji łatwiej realizować własne polityczne i ekonomiczne interesy. Dotyczy to zwłaszcza sfery władzy wykonawczej, która z racji bezpośrednio uzyskanej władzy wyborczej ma mocny mandat do decydowania, a przy tym umniejsza rolę radnych w ich gminie.

Problematyczne w takiej sytuacji stają się grupy aktywistów, ruchów miejskich albo teoretyków lokalności, którzy w takiej sytuacji chcą czegoś więcej i niezmiennie podkreślają, że samorząd to wspólnota mieszkańców, a ważną wartością jest transparentność podejmowanych decyzji. Takie założenia tkwią u podstaw ruchów miejskich, aktywizmu miejskiego czy takich programów, jak choćby „Masz Głos” Fundacji Batorego. Do tej grupy dołączają niekiedy mieszkańcy, których interesom własnym zagrażają podejmowane decyzje. Wtedy powstaje konflikt lokalny, wzrasta się aktywność części mieszkańców i są podejmowane próby wpłynięcia na decyzje za pomocą dostępnych, również partycypacyjnych, narzędzi. Idea społeczeństwa partycypacyjnego opiera się więc na określonej wizji i wartościach. Pokazuje pożądaną kierunek rozwoju społeczeństwa demokratycznego, zwracając uwagę na to, że silne społeczeństwo składa się z upodmiotowionych obywateli, a władza podlega w tym układzie społecznej kontroli. Czy taka wizja będzie atrakcyjna dla większości?

Podsumowanie

Potrzebne jest nam cierpliwe wprowadzanie zmiany kulturowej związanej z postawami, wartościami i emocjami, które będą budować pozytywną narrację i doświadczenie partycypacji. Niestety, nie możemy oczekiwać tutaj szybkich efektów. Warto zwrócić więc uwagę na takie działania jak:

- tworzenie lepszych warunków instytucjonalnych w strukturach JST do partycypacji, np. poprzez tworzenie oddzielnych komórek zarządzających w urzędzie tymi procesami, dofinansowywanie zadań związanych z partycypacją, stałą edukację decydentów i urzędników w planowaniu oraz prowadzeniu efektywnych procesów partycypacji;
- wzmocnienie partycypacji jako sposobu na dobre projektowanie usług publicznych, np. poprzez tworzenie z udziałem mieszkańców standardów tego procesu;
- wzmocnienie i podkreślenie wagi roli JST w aktywizacji społeczności lokalnych,

¹⁵ Hasło: „incydentalny”, *Słownik języka polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/incydentalny;2561408.html>.

również poprzez wzmocnienie partnerskiej współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi;

- stała edukacja obywatelska nie tylko dzieci i młodzieży, ale również dorosłych, przekazywanie wiedzy o samorządzie, jego kompetencjach i dostępnych sposobach partycypacji w podejmowanych decyzjach;
- budowanie pozytywnej narracji wokół partycypacji, z wykorzystaniem przy tym lokalnych i ogólnopolskich elementów pamięci historycznej związanej z organizacjami i ruchami społecznymi oraz tradycją samorządności;
- wzmacnianie ustawowych mechanizmów partycypacyjnych w gminach poprzez ich skuteczne egzekwowanie i standaryzację.

Tym działaniom powinny towarzyszyć monitoring danych i prowadzenie badań społecznych, które nie będą wyłącznie skupiać się na wskaźnikach ilościowych, ale również badać świadomość Polaków i Polek oraz ich postawy wobec partycypacji. Zwróciłabym szczególną uwagę na takie czynniki jak¹⁶:

- wyobrażenia na temat swojej roli jako mieszkańca, jego praw i obowiązków, pożądaných relacji obywatel–władza;

16 Por. A. Dąbrowska, *Kompetencje i poczucie sprawstwa podstawowymi czynnikami aktywności obywatelskiej?*, [w:] C. Trutkowski (red.), *Kapitał obywatelski społeczności lokalnych*, op. cit.

- wyobrażenia na temat roli partycypacji wśród kadry urzędniczej i decydentów;
- poziom wiedzy mieszkańców na temat tego, jak funkcjonuje samorząd i jakie ma kompetencje, a także jakie są dostępne narzędzia partycypacyjne;
- poziom tzw. *civic skills* mieszkańców, czyli ich umiejętności w zakresie: organizowania się wokół postulatów, wspólnych działań, kompetencji komunikacyjnych, umiejętności zbiorowego podejmowania decyzji, krytycznego myślenia;
- poczucie przynależności mieszkańców do społeczności lokalnej i związku ze sprawami, które są włączane do partycypacji;
- poczucie wpływu i sensu uczestniczenia w procesach partycypacyjnych oraz dotychczasowe doświadczenie skuteczności podejmowanych działań.

Budowanie kultury partycypacyjnej jest procesem długoterminowym i wymaga zaangażowania na wielu płaszczyznach. Mimo że istnieją przeszkody, jak uwarunkowania historyczne czy brak zrozumienia korzyści z partycypacji, można dostrzec już wiele pozytywnych procesów, które zwiększają szansę na powodzenie tego demokratycznego projektu. Dążenie do modelu demokracji partycypacyjnej, w której mieszkańcy czują się prawdziwie zaangażowani i odpowiedzialni za wspólne decyzje, jest nie tylko możliwe, ale też niezbędne dla wzmacniania lokalnych społeczności.

Katarzyna Sztop-Rutkowska – dr, absolwentka wydziału socjologii Uniwersytetu Łódzkiego (specjalność: aktywizacja społeczności lokalnych). Obecnie wykładowczyni na Wydziale Socjologii Uniwersytetu w Białymstoku, założycielka i wiceprezeska Fundacji SocLab. Na co dzień zajmuje się współpracą z JST w kontekście partycypacji, szkoli w tym zakresie kadrę urzędniczą i organizacje pozarządowe.

Fundacja im. Stefana Batorego

Sapieżyńska 10a
00-215 Warszawa
tel. (48-22) 536 02 00
fax (48-22) 536 02 20
batory@batory.org.pl
www.batory.org.pl

Teksty udostępniane na licencji
Creative Commons. Uznanie autorstwa
na tych samych warunkach
3.0 Polska (CC BY SA 3.0 PL)



Redakcja: Agnieszka Łodzińska
Korekta: Joanna Liczner
Warszawa 2024
ISBN 978-83-68235-00-5