



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



RAPORT Z REKOMENDACJAMI WYPRACOWANYMI PODCZAS PANELU EKSPERCKIEGO

w projekcie

MAM TĘ MOC

**- wysokie kompetencje polskich organizacji pozarządowych
w kształtowaniu i ocenie polityk społecznych”**

 fundacja
imago



Autorzy: Barbara Górka, Anna Janus, Katarzyna Kobielska, Michał Lemański

Redakcja: Magda Mielczarek

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu MAM TĘ MOC - wysokie kompetencje polskich organizacji pozarządowych w kształtowaniu i ocenie samorządowych i krajowych polityk społecznych realizowanego w ramach Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego, Priorytet FERS.04.00, Działanie FERS.04.06, Zakres interwencji „Wsparcie na rzecz kształcenia dorosłych (z wyłączeniem infrastruktury)”

ISBN 978-83-956974-8-7

Fundacja Imago, Wrocław, 2026

Wprowadzenie

Sektor organizacji pozarządowych odgrywa coraz istotniejszą rolę w projektowaniu, wdrażaniu i monitorowaniu polityk publicznych. Organizacje społeczne nie są już wyłącznie realizatorami usług społecznych ani reprezentantami wybranych grup obywateli. Coraz częściej stają się partnerami administracji publicznej, inicjatorami zmian społecznych oraz podmiotami współtworzącymi rozwiązania odpowiadające na złożone wyzwania współczesnego państwa. Jednocześnie rosnąca liczba zadań powierzanych organizacjom pozarządowym wymaga wzmacniania ich potencjału organizacyjnego, kompetencji eksperckich oraz zdolności do prowadzenia skutecznego dialogu z administracją publiczną i innymi interesariuszami.

Niniejszy dokument stanowi syntetyczne opracowanie rekomendacji wypracowanych podczas konferencji podsumowującej projekt „Mam tę moc – wysokie kompetencje polskich organizacji pozarządowych w kształtowaniu i ocenie polityk społecznych”. Powstał na podstawie rezultatów czterech równoległych warsztatów tematycznych poświęconych: wzmacnianiu umiejętności rzeczniczych, komunikacyjnych i negocjacyjnych organizacji (prowadzony przez Barbarę Górkę), budowaniu relacji i sieci współpracy (prowadzony przez Michała Lemańskiego), wyzwaniom i perspektywom funkcjonowania sektora pozarządowego oraz procesów legislacyjnych w Polsce (prowadzony przez Annę Janus) oraz ekosystemowi partycypacji, czyli warunkom skutecznego udziału organizacji pozarządowych w procesach podejmowania decyzji publicznych (prowadzony przez Katarzynę Kobielską). Materiał źródłowy wskazuje na dużą spójność doświadczeń uczestników, którzy – mimo reprezentowania różnych organizacji, środowisk i regionów Polski – identyfikowali podobne bariery oraz zbliżone kierunki pożądanych zmian.

Przeprowadzone dyskusje pokazały, że wyzwaniem nie jest już wyłącznie zwiększenie liczby konsultacji społecznych czy stworzenie kolejnych formalnych narzędzi współpracy. Znacznie większego znaczenia nabiera jakość relacji pomiędzy administracją publiczną, organizacjami społecznymi i obywatelami. Uczestnicy konferencji wielokrotnie podkreślali, że skuteczność dialogu zależy przede wszystkim od wzajemnego zaufania, profesjonalizmu partnerów, przejrzystości procedur oraz gotowości wszystkich stron do rzeczywistego współtworzenia rozwiązań. W tym ujęciu partycypacja nie jest jednorazowym wydarzeniem ani obowiązkiem wynikającym z przepisów prawa, lecz trwałym elementem kultury dobrego rządzenia.

Wnioski płynące z warsztatów wskazują również na potrzebę odejścia od postrzegania organizacji pozarządowych wyłącznie jako beneficjentów środków publicznych lub wykonawców zadań zleczanych przez administrację. Organizacje dysponują unikalną wiedzą wynikającą z codziennej pracy z mieszkańcami i grupami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. To właśnie ta wiedza praktyczna, uzupełniona doświadczeniem eksperckim i zdolnością do prowadzenia działań rzeczniczych, stanowi jeden z najcenniejszych zasobów społeczeństwa obywatelskiego. Aby potencjał ten mógł zostać w pełni wykorzystany, konieczne jest tworzenie warunków sprzyjających partnerskiej współpracy,



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



stabilnemu rozwojowi organizacji oraz budowaniu wzajemnego zaufania pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu podejmowania decyzji publicznych.

Przedstawione w dalszej części dokumentu rekomendacje mają charakter systemowy. Nie ograniczają się do wskazania pojedynczych problemów ani doraźnych rozwiązań, lecz opisują kierunki zmian, które mogą przyczynić się do wzmacniania społeczeństwa obywatelskiego oraz poprawy jakości współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi, administracją publiczną i obywatelami. Ich wspólnym mianownikiem jest przekonanie, że skuteczne polityki publiczne powstają tam, gdzie wiedza ekspercka, doświadczenie praktyczne i odpowiedzialność instytucjonalna spotykają się w warunkach partnerskiego dialogu.



Wzmacnianie potencjału organizacji pozarządowych jako fundament skutecznego udziału w procesach kształtowania polityk publicznych

Skuteczny udział organizacji pozarządowych w procesach tworzenia i oceny polityk publicznych wymaga czegoś więcej niż dobrej znajomości problemów społecznych. Współczesne organizacje obywatelskie funkcjonują w dynamicznym i wymagającym otoczeniu, w którym oczekuje się od nich jednoczesnego świadczenia wysokiej jakości usług społecznych, prowadzenia działań rzeczniczych, uczestnictwa w konsultacjach publicznych, budowania partnerstw międzysektorowych oraz reprezentowania interesów różnorodnych grup społecznych. Wypełnianie tych ról wymaga odpowiedniego potencjału organizacyjnego, stabilności funkcjonowania oraz ciągłego rozwoju kompetencji.

Dyskusje prowadzone podczas konferencji pokazały, że uczestnicy postrzegają profesjonalizację sektora obywatelskiego jako jeden z najważniejszych warunków zwiększenia jego wpływu na decyzje publiczne. Profesjonalizacja nie oznacza jednak odejścia od społecznej misji organizacji ani nadmiernej formalizacji ich działalności. Jest rozumiana przede wszystkim jako zdolność do prowadzenia merytorycznego dialogu z partnerami publicznymi, przygotowywania rzetelnych analiz, formułowania opartych na faktach rekomendacji oraz skutecznego organizowania własnych procesów wewnętrznych.

Jednym z najczęściej powracających tematów była potrzeba rozwijania kompetencji komunikacyjnych i rzeczniczych. Uczestnicy zwracali uwagę, że wiele inicjatyw społecznych nie kończy się osiągnięciem zakładanych rezultatów nie z powodu braku zaangażowania, lecz dlatego, że organizacjom trudno jest przełożyć doświadczenia swoich środowisk na czytelny przekaz kierowany do administracji publicznej lub innych partnerów. Problemy pojawiają się już na etapie definiowania celu działań, uzgadniania wspólnego stanowiska wewnątrz organizacji czy budowania spójnej narracji wokół proponowanych rozwiązań. W efekcie organizacje często dysponują cenną wiedzą praktyczną, jednak nie wykorzystują jej w pełni w procesach rzeczniczych.

Istotnym wyzwaniem pozostaje również skuteczne angażowanie osób z doświadczeniem w proces przygotowywania stanowisk organizacji. W szczególności dotyczy to organizacji reprezentujących osoby z niepełnosprawnościami, osoby starsze, osoby w kryzysie zdrowia psychicznego czy inne grupy narażone na wykluczenie społeczne. Uczestnicy warsztatów podkreślali, że realizacja zasady „Nic o nas bez nas” wymaga stworzenia takich warunków pracy, które pozwolą każdemu uczestnikowi wyrazić własną perspektywę jeszcze przed rozpoczęciem wspólnej dyskusji. Takie podejście zwiększa jakość wypracowywanych stanowisk oraz ogranicza ryzyko dominacji najbardziej aktywnych uczestników nad osobami posiadającymi równie cenne, choć rzadziej artykułowane doświadczenia.

Ważnym elementem wzmacniania potencjału organizacji jest również rozwój kompetencji strategicznych. Organizacje uczestniczące w warsztatach wskazywały, że skuteczne rzecznictwo nie



może ograniczać się do reagowania na bieżące wydarzenia czy projekty aktów prawnych. Konieczne jest planowanie działań w dłuższej perspektywie, określanie priorytetów, identyfikowanie partnerów oraz systematyczne budowanie koalicji wokół wspólnych celów. Oznacza to odejście od działań incydentalnych na rzecz świadomie projektowanych procesów rzeczniczych, których poszczególne etapy – od diagnozy problemu po ocenę efektów wdrożonych rozwiązań – tworzą spójną całość.

Równocześnie uczestnicy konferencji wielokrotnie zwracali uwagę na konieczność rozwijania kompetencji analitycznych i eksperckich. Organizacje społeczne coraz częściej uczestniczą w konsultacjach projektów ustaw, programów publicznych czy strategii rozwoju. Aby ich głos był traktowany jako równorzędny wobec stanowisk administracji i środowiska eksperckiego, powinien opierać się na danych, analizach oraz doświadczeniach wynikających z praktyki działania. Wysoka jakość argumentacji wzmacnia wiarygodność organizacji oraz zwiększa prawdopodobieństwo uwzględnienia zgłaszanych rekomendacji.

Nie mniej istotnym elementem potencjału organizacyjnego pozostaje zdolność do uczenia się oraz adaptacji do zmieniających się warunków społecznych i instytucjonalnych. Organizacje powinny systematycznie analizować efekty prowadzonych działań, wyciągać wnioski z realizowanych projektów oraz rozwijać kompetencje swoich zespołów. Szczęgólnego znaczenia nabiera również umiejętność wykorzystywania doświadczeń innych organizacji oraz przenoszenia sprawdzonych rozwiązań pomiędzy różnymi środowiskami i regionami kraju. Rozwijanie kultury uczenia się sprzyja nie tylko podnoszeniu jakości działań organizacji, ale również wzmacnia zdolność całego sektora do reagowania na nowe wyzwania społeczne.

Profesjonalizacja organizacji pozarządowych nie może być jednak rozpatrywana wyłącznie przez pryzmat kompetencji poszczególnych osób. Równie ważne jest budowanie trwałych struktur organizacyjnych, które zapewnią ciągłość działań niezależnie od zmian kadrowych czy zakończenia pojedynczych projektów. Stabilne zespoły, jasno określone role, przejrzyste procedury wewnętrzne oraz długofalowe planowanie strategiczne zwiększają zdolność organizacji do prowadzenia systematycznych działań rzeczniczych oraz uczestnictwa w procesach współtworzenia polityk publicznych. W tym kontekście rozwój kompetencji należy traktować jako element szerszego procesu wzmacniania odporności organizacyjnej sektora obywatelskiego.

Wnioski płynące z warsztatów prowadzą do jednoznacznej konkluzji: organizacje pozarządowe dysponują znacznym potencjałem wiedzy i doświadczenia, jednak jego pełne wykorzystanie wymaga dalszych inwestycji w rozwój kompetencji, profesjonalizację zarządzania oraz budowanie zdolności do prowadzenia partnerskiego dialogu z administracją publiczną i innymi uczestnikami życia publicznego. Wzmacnianie potencjału organizacyjnego należy postrzegać jako inwestycję w jakość całego systemu tworzenia polityk publicznych, ponieważ silne i kompetentne organizacje obywatelskie zwiększają szanse na wypracowanie rozwiązań lepiej odpowiadających rzeczywistym potrzebom społecznym.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Rekomendacje

Wspierać systematyczny rozwój kompetencji organizacji pozarządowych w zakresie rzecznictwa, komunikacji, analizy danych oraz uczestnictwa w procesach tworzenia polityk publicznych;

Rozwijać programy szkoleniowe wzmacniające kompetencje strategiczne i przywódcze przedstawicieli organizacji obywatelskich;

Promować metody pracy zapewniające rzeczywisty udział osób z doświadczeniem w wypracowywaniu stanowisk organizacji;

Wspierać rozwój trwałych struktur organizacyjnych umożliwiających długofalowe prowadzenie działań rzeczniczych.

Budowanie trwałych partnerstw i sieci współpracy jako warunek skutecznego rzecznictwa

Jednym z najsilniej wybrzmiewających wniosków podczas konferencji było przekonanie, że współczesne wyzwania społeczne przekraczają możliwości pojedynczych organizacji pozarządowych. Problemy związane z dostępnością usług publicznych, integracją społeczną, starzeniem się społeczeństwa czy wzmacnianiem praw osób z niepełnosprawnościami mają charakter wielowymiarowy i wymagają współpracy wielu podmiotów reprezentujących różne doświadczenia oraz kompetencje. W tym kontekście uczestnicy warsztatów podkreślali znaczenie trwałych sieci współpracy, opartych na wspólnych wartościach, jasno określonych celach oraz partnerskich relacjach.

Podstawą każdej skutecznej współpracy jest zaufanie. Dyskusje prowadzone podczas warsztatów pokazały, że organizacje pozarządowe przywiązują znacznie większą wagę do jakości relacji niż do formalnych porozumień regulujących współpracę. Wśród najczęściej wskazywanych wartości znalazły się partnerstwo, wiarygodność, współodpowiedzialność, transparentność, otwarta komunikacja oraz wzajemny szacunek. Uczestnicy podkreślali, że długofalowa współpraca jest możliwa wyłącznie wtedy, gdy partnerzy dotrzymują zobowiązań, jasno komunikują swoje cele i potrafią otwarcie rozmawiać zarówno o sukcesach, jak i o trudnościach pojawiających się podczas wspólnych działań.

Równie istotne okazało się budowanie wspólnego rozumienia celów współpracy. Organizacje reprezentujące różne środowiska często posługują się odmiennym językiem oraz odwołują się do różnych doświadczeń, nawet gdy dążą do rozwiązania tego samego problemu społecznego. Bez poświęcenia czasu na wspólne definiowanie wyzwań i uzgadnianie priorytetów istnieje ryzyko, że partnerzy będą realizowali równoległe, lecz niespójne działania. Warsztaty pokazały, że skuteczne partnerstwo rozpoczyna się od wypracowania wspólnego sposobu rozumienia problemu oraz uzgodnienia oczekiwanych rezultatów, zanim zostaną zaplanowane konkretne działania.

Uczestnicy wskazywali również, że sieci współpracy powinny stanowić przestrzeń wzajemnego uczenia się. Organizacje oczekują od koalicji przede wszystkim możliwości wymiany doświadczeń, dostępu do wiedzy eksperckiej, dzielenia się dobrymi praktykami oraz wzajemnego wzmacniania potencjału. Szczególnie cenione są sieci umożliwiające szybki przepływ informacji o zmianach prawnych, możliwościach finansowania, nowych rozwiązaniach organizacyjnych czy skutecznych metodach prowadzenia działań rzeczniczych. Współpraca postrzegana jest więc nie tylko jako sposób realizacji wspólnych projektów, lecz także jako mechanizm ciągłego rozwoju kompetencji całego sektora obywatelskiego.

Jednocześnie warsztaty pokazały, że efektywne partnerstwo wymaga aktywnego zaangażowania wszystkich jego uczestników. Organizacje deklarowały gotowość do wnoszenia do sieci własnych zasobów – doświadczenia, wiedzy, kompetencji, kreatywności, kontaktów oraz czasu. Wartością

współpracy nie jest bowiem jedynie możliwość korzystania z zasobów innych podmiotów, ale również świadomość współodpowiedzialności za rozwój całej sieci. Taki model współpracy sprzyja budowaniu relacji opartych na wzajemności oraz ogranicza ryzyko traktowania partnerstwa wyłącznie jako narzędzia pozyskiwania korzyści dla własnej organizacji.

Szczególną uwagę uczestnicy poświęcili również kwestiom organizacyjnym warunkującym skuteczność sieci. Podkreślano, że nawet najbardziej zaangażowani partnerzy nie będą w stanie efektywnie współpracować bez odpowiednio zaprojektowanej struktury działania. Niezbędne jest jasne określenie ról poszczególnych uczestników, stworzenie przejrzystych zasad komunikacji oraz wyznaczenie podmiotu lub osoby odpowiedzialnej za koordynację wspólnych działań. Istotnym elementem jest także zapewnienie odpowiedniej infrastruktury współpracy – obejmującej zarówno regularne spotkania, jak i narzędzia umożliwiające bieżącą wymianę informacji oraz wspólne planowanie działań.

W trakcie konferencji wielokrotnie podkreślano, że skuteczne sieci powinny pozostawać otwarte na nowych partnerów oraz różnorodność doświadczeń. Uczestnicy zwracali uwagę, że największy potencjał innowacyjny powstaje w środowiskach łączących organizacje o różnej wielkości, specjalizacji i zasięgu działania. Obecność zarówno małych organizacji lokalnych, jak i dużych podmiotów o charakterze ogólnopolskim pozwala lepiej identyfikować problemy społeczne oraz wypracowywać rozwiązania odpowiadające potrzebom różnych grup odbiorców. Różnorodność partnerów zwiększa również odporność sieci na zmiany zachodzące w otoczeniu instytucjonalnym i finansowym.

Istotnym kierunkiem rozwoju współpracy wskazanym podczas warsztatów jest tworzenie tematycznych koalicji rzeczniczych. Uczestnicy zwracali uwagę, że organizacje działające na rzecz różnych grup społecznych bardzo często mierzą się z podobnymi wyzwaniami dotyczącymi dostępności usług publicznych, jakości konsultacji społecznych czy współpracy z administracją. Łączenie sił wokół wspólnych zagadnień pozwala budować silniejszy głos sektora obywatelskiego, zwiększa jego rozpoznawalność oraz ułatwia prowadzenie dialogu z instytucjami publicznymi. Wspólne stanowiska wypracowane przez szerokie grono organizacji posiadają większą siłę oddziaływania niż pojedyncze postulaty zgłaszane przez poszczególne podmioty.

Analiza materiału warsztatowego prowadzi do wniosku, że budowanie sieci współpracy nie powinno być traktowane jako działanie towarzyszące realizacji projektów, lecz jako jeden z podstawowych elementów wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego. Trwałe partnerstwa zwiększają zdolność organizacji do wymiany wiedzy, wspólnego rozwiązywania problemów, prowadzenia skutecznych działań rzeczniczych oraz budowania długofalowych relacji z administracją publiczną. W konsekwencji przyczyniają się również do zwiększenia jakości procesów tworzenia polityk publicznych, opartych na szerszym spektrum doświadczeń i perspektyw społecznych.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Rekomendacje

Wspierać tworzenie trwałych sieci współpracy i koalicji tematycznych pomiędzy organizacjami pozarządowymi;

Rozwijać mechanizmy wymiany wiedzy, doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy organizacjami;

Promować partnerstwa oparte na zaufaniu, przejrzystości oraz współodpowiedzialności za realizację wspólnych celów;

Tworzyć warunki sprzyjające włączaniu do współpracy organizacji różnej wielkości i reprezentujących różne środowiska.

Budowanie partnerskich relacji pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi

Jednym z najważniejszych tematów pojawiających się podczas wszystkich warsztatów była jakość współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną. Niezależnie od reprezentowanego obszaru działalności uczestnicy zgodnie wskazywali, że skuteczność polityk publicznych zależy nie tylko od jakości przyjmowanych rozwiązań, lecz przede wszystkim od sposobu, w jaki są one przygotowywane. Proces tworzenia polityk społecznych powinien opierać się na partnerstwie, wzajemnym szacunku oraz przekonaniu, że administracja i organizacje społeczne dysponują komplementarnymi zasobami wiedzy i doświadczenia.

Warsztaty pokazały, że organizacje pozarządowe oczekują odejścia od modelu, w którym konsultacje społeczne stanowią jedynie formalny obowiązek wynikający z przepisów prawa. Uczestnicy wielokrotnie podkreślali, że rzeczywisty dialog powinien rozpoczynać się już na etapie identyfikowania problemów społecznych oraz projektowania kierunków działań, a nie dopiero w momencie przedstawienia gotowych dokumentów do zaopiniowania. Włączanie organizacji społecznych dopiero na końcowym etapie procesu ogranicza możliwość realnego wpływu na ostateczny kształt rozwiązań oraz osłabia zaufanie do instytucji publicznych.

Jednocześnie uczestnicy zwracali uwagę, że partnerstwo wymaga aktywności obu stron. Organizacje społeczne powinny przygotowywać stanowiska oparte na rzetelnych danych, analizach i doświadczeniach praktycznych, natomiast administracja powinna tworzyć przestrzeń umożliwiającą rzeczywistą dyskusję nad proponowanymi rozwiązaniami. Dialog nie może sprowadzać się do przekazywania gotowych decyzji ani do jednostronnego przedstawiania oczekiwań. Skuteczna współpraca wymaga gotowości do wspólnego poszukiwania rozwiązań oraz uwzględniania argumentów wszystkich uczestników procesu.

Istotnym elementem budowania partnerstwa jest przejrzystość całego procesu decyzyjnego. Organizacje uczestniczące w konferencji podkreślały znaczenie jasnych zasad prowadzenia konsultacji, czytelnego harmonogramu prac oraz zapewnienia informacji zwrotnej dotyczącej zgłaszanych uwag. Brak wiedzy o tym, które rekomendacje zostały uwzględnione i z jakich powodów odrzucono pozostałe propozycje, prowadzi do poczucia pozorności konsultacji oraz zniechęca organizacje do dalszego angażowania się w procesy partycypacyjne. Transparentność procedur zwiększa natomiast zaufanie do instytucji publicznych i sprzyja budowaniu długofalowych relacji opartych na wzajemnym szacunku.

W trakcie warsztatów wiele miejsca poświęcono również roli urzędników odpowiedzialnych za prowadzenie dialogu społecznego. Uczestnicy podkreślali, że skuteczna współpraca zależy nie tylko od obowiązujących procedur, lecz przede wszystkim od kompetencji osób odpowiedzialnych za ich realizację. Coraz większego znaczenia nabierają umiejętności komunikacyjne, facylitacyjne i mediacyjne, pozwalające prowadzić dialog z przedstawicielami różnych środowisk oraz tworzyć atmosferę sprzyjającą wypracowywaniu wspólnych rozwiązań. Profesjonalnie przygotowany urzędnik pełni rolę organizatora procesu współdecydowania, a nie wyłącznie administratora procedur.



Uczestnicy konferencji zwracali także uwagę na potrzebę zmiany sposobu postrzegania organizacji pozarządowych przez administrację publiczną. Organizacje nie powinny być traktowane wyłącznie jako wykonawcy zleczanych zadań ani podmioty ubiegające się o finansowanie. Dysponują one wiedzą wynikającą z codziennego kontaktu z mieszkańcami oraz doświadczeniem pozwalającym identyfikować problemy społeczne na wczesnym etapie. Włączenie tej wiedzy do procesu podejmowania decyzji zwiększa trafność projektowanych rozwiązań oraz pozwala ograniczyć ryzyko wdrażania działań, które nie odpowiadają rzeczywistym potrzebom odbiorców.

Jednym z istotnych wniosków płynących z dyskusji było przekonanie, że trwałe partnerstwo wymaga budowania relacji również poza formalnymi procedurami konsultacyjnymi. Uczestnicy paneli podkreślali znaczenie codziennych kontaktów, wzajemnego poznawania swoich perspektyw oraz tworzenia przestrzeni do nieformalnej wymiany doświadczeń. To właśnie długofalowe relacje oparte na zaufaniu ułatwiają prowadzenie konstruktywnego dialogu w sytuacjach wymagających podejmowania trudnych decyzji. Partnerstwo nie powstaje w wyniku podpisania porozumienia, lecz rozwija się stopniowo dzięki konsekwentnej współpracy oraz wzajemnej wiarygodności.

Warsztaty pokazały również, że administracja publiczna powinna pełnić rolę animatora współpracy pomiędzy różnymi środowiskami. Dotyczy to zarówno tworzenia warunków do prowadzenia dialogu, jak i wspierania rozwoju lokalnych partnerstw oraz koalicji tematycznych. Instytucje publiczne posiadają możliwość integrowania przedstawicieli różnych sektorów wokół wspólnych wyzwań społecznych, co sprzyja lepszemu wykorzystaniu dostępnych zasobów oraz budowaniu odpowiedzialności za realizację przyjętych rozwiązań. Taki model współpracy odpowiada współczesnemu rozumieniu dobrego rządzenia, w którym administracja nie jest jedynym podmiotem odpowiedzialnym za rozwiązywanie problemów społecznych, lecz organizuje proces współpracy pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami.

Analiza materiału warsztatowego prowadzi do wniosku, że poprawa jakości relacji pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi stanowi jeden z najważniejszych warunków zwiększenia skuteczności polityk publicznych. Osiągnięcie tego celu wymaga jednoczesnego rozwijania kompetencji obu stron, budowania kultury dialogu, zapewnienia przejrzystości procesów decyzyjnych oraz tworzenia mechanizmów umożliwiających rzeczywiste współuczestnictwo organizacji społecznych w przygotowywaniu rozwiązań publicznych. Partnerstwo oparte na wzajemnym zaufaniu i współodpowiedzialności powinno stać się standardem funkcjonowania administracji oraz trwałym elementem systemu zarządzania publicznego, a nie jedynie praktyką stosowaną przy wybranych przedsięwzięciach.

Rekomendacje

Włączać organizacje pozarządowe na wszystkich etapach przygotowywania polityk publicznych, począwszy od diagnozy problemów;

Zapewniać przejrzyste zasady prowadzenia konsultacji społecznych oraz przekazywania informacji zwrotnej dotyczącej zgłoszonych uwag;



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Rozwijać kompetencje dialogowe i facylitacyjne pracowników administracji publicznej;

Wzmacniać partnerski model współpracy oparty na wzajemnym zaufaniu i wykorzystaniu wiedzy organizacji społecznych.

Zapewnienie stabilnych warunków funkcjonowania organizacji pozarządowych

Analiza materiału wypracowanego podczas konferencji wskazuje, że jednym z najpoważniejszych ograniczeń rozwoju sektora obywatelskiego pozostaje brak stabilności organizacyjnej. Choć w ostatnich latach organizacje pozarządowe znacząco zwiększyły zakres realizowanych działań oraz swoją obecność w procesach tworzenia polityk publicznych, nadal funkcjonują w warunkach dużej niepewności finansowej i organizacyjnej. Sytuacja ta wpływa nie tylko na możliwości planowania długofalowych działań, lecz również na zdolność organizacji do utrzymywania kompetentnych zespołów, prowadzenia działalności rzeczniczej oraz aktywnego uczestnictwa w dialogu publicznym.

Najczęściej wskazywanym problemem była dominacja krótkoterminowego modelu finansowania opartego na konkursach grantowych. Taki sposób funkcjonowania powoduje, że znaczna część zasobów organizacji koncentruje się na przygotowywaniu kolejnych wniosków, realizacji wymogów administracyjnych oraz rozliczaniu projektów. W konsekwencji organizacje zmuszone są planować swoją działalność w perspektywie pojedynczych konkursów, co utrudnia rozwijanie stabilnych zespołów, inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników oraz budowanie długofalowych strategii działania. Uczestnicy podkreślali, że organizacje powinny mieć możliwość koncentrowania się przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów społecznych, a nie na nieustannym poszukiwaniu środków zapewniających przetrwanie instytucji.

Warsztaty pokazały jednocześnie, że zwiększenie odporności sektora obywatelskiego wymaga dywersyfikacji źródeł finansowania. Organizacje powinny rozwijać modele funkcjonowania łączące różne formy pozyskiwania środków, obejmujące zarówno finansowanie publiczne, działalność usługową, wsparcie filantropijne, jak i inne źródła przychodów zgodne z ich misją. Takie podejście pozwala ograniczyć zależność od pojedynczych mechanizmów finansowania oraz zwiększa zdolność organizacji do prowadzenia niezależnych działań rzeczniczych i eksperckich. Jednocześnie uczestnicy podkreślali, że rozwój nowych modeli finansowania nie powinien prowadzić do komercjalizacji działalności organizacji ani osłabienia ich społecznej misji. Zachowanie równowagi pomiędzy profesjonalizacją a realizacją celów statutowych uznano za jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed sektorem obywatelskim.

Dyskusje prowadzone podczas konferencji zwróciły również uwagę na potrzebę wzmacniania zdolności organizacji do planowania strategicznego. Stabilność finansowa nie jest bowiem wyłącznie rezultatem wysokości dostępnych środków, lecz także efektem umiejętnego zarządzania zasobami, świadomego określania priorytetów oraz konsekwentnego rozwijania potencjału organizacyjnego. Organizacje powinny posiadać możliwość planowania swojej działalności w perspektywie wieloletniej, co sprzyja budowaniu trwałych relacji z partnerami oraz umożliwia systematyczne rozwijanie działań rzeczniczych.

Istotnym zagadnieniem poruszonym podczas warsztatów była również niezależność organizacji pozarządowych. Uczestnicy zwracali uwagę, że silna zależność od finansowania publicznego może wpływać na ograniczenie gotowości części organizacji do formułowania krytycznych stanowisk wobec administracji publicznej. Taka sytuacja osłabia jedną z podstawowych funkcji społeczeństwa obywatelskiego, jaką jest monitorowanie jakości działań instytucji publicznych oraz przedstawianie niezależnych rekomendacji dotyczących kierunków zmian. Wzmacnianie stabilności finansowej organizacji powinno więc służyć również zwiększeniu ich niezależności oraz możliwości prowadzenia działań rzeczniczych opartych wyłącznie na interesie publicznym i potrzebach reprezentowanych środowisk.

Uczestnicy konferencji podkreślali także znaczenie inwestowania w rozwój zespołów organizacji pozarządowych. Wysoka rotacja pracowników, niepewność zatrudnienia oraz projektowy charakter finansowania utrudniają utrzymanie specjalistycznych kompetencji niezbędnych do prowadzenia dialogu z administracją, przygotowywania analiz czy uczestniczenia w procesach legislacyjnych. Rozwijanie kapitału ludzkiego sektora obywatelskiego powinno być postrzegane jako inwestycja w jakość polityk publicznych, ponieważ to właśnie kompetentni pracownicy organizacji tworzą zaplecze eksperckie wykorzystywane podczas konsultacji i procesów współdecydowania.

Ważnym wątkiem dyskusji była również potrzeba ograniczenia nadmiernych obciążeń administracyjnych związanych z realizacją projektów finansowanych ze środków publicznych. Organizacje wskazywały, że rozbudowane obowiązki sprawozdawcze oraz skomplikowane procedury rozliczeniowe pochłaniają znaczną część czasu i zasobów kadrowych, które mogłyby zostać przeznaczone na działania merytoryczne. Uproszczenie procedur oraz większe zaufanie do organizacji posiadających udokumentowane doświadczenie mogłyby zwiększyć efektywność wykorzystania środków publicznych, jednocześnie wzmacniając partnerski charakter współpracy pomiędzy administracją a sektorem obywatelskim.

Materiał wypracowany podczas konferencji prowadzi do wniosku, że rozwój społeczeństwa obywatelskiego wymaga stworzenia bardziej przewidywalnych warunków funkcjonowania organizacji pozarządowych. Stabilność finansowa, możliwość długofalowego planowania, inwestowanie w rozwój kompetencji oraz ograniczenie barier administracyjnych stanowią elementy wzajemnie się uzupełniające. Dopiero ich połączenie pozwala organizacjom skutecznie realizować zarówno zadania społeczne, jak i działania rzecznicze, będące jednym z fundamentów demokratycznego państwa oraz wysokiej jakości polityk publicznych.

Rekomendacje

Rozwijać bardziej stabilne i przewidywalne mechanizmy finansowania organizacji pozarządowych;

Ograniczać nadmierne obciążenia administracyjne związane z realizacją projektów finansowanych ze środków publicznych;

Wspierać dywersyfikację źródeł finansowania organizacji obywatelskich;



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Inwestować w rozwój kadr oraz wzmacnianie potencjału instytucjonalnego organizacji.

Projekt „MAM TĘ MOC - wysokie kompetencje polskich organizacji pozarządowych w kształtowaniu i ocenie samorządowych i krajowych polityk społecznych” finansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego

Rozwijanie kultury partycypacji i dialogu obywatelskiego

Wnioski wypracowane podczas konferencji wskazują, że skuteczność procesów partycypacyjnych zależy w znacznie większym stopniu od jakości relacji pomiędzy uczestnikami niż od liczby dostępnych narzędzi konsultacyjnych. Uczestnicy warsztatów wielokrotnie podkreślali, że w Polsce istnieje coraz więcej formalnych mechanizmów umożliwiających udział obywateli i organizacji pozarządowych w procesach podejmowania decyzji publicznych, jednak ich potencjał nie zawsze przekłada się na rzeczywisty wpływ na kształt polityk publicznych. W praktyce o powodzeniu dialogu decydują przede wszystkim kompetencje uczestników, wzajemne zaufanie oraz gotowość wszystkich stron do prowadzenia otwartej i partnerskiej współpracy.

Uczestnicy konferencji zgodnie wskazywali, że rozwój kultury partycypacyjnej powinien rozpoczynać się od wzmacniania kompetencji obywatelskich. Skuteczne uczestnictwo w procesach publicznych wymaga znajomości zasad funkcjonowania administracji i samorządu, rozumienia procesu stanowienia prawa oraz umiejętności formułowania argumentów opartych na faktach. Równie ważne jest rozwijanie zdolności krytycznej analizy informacji, pozwalającej odróżniać rzetelne dane od przekazów opartych wyłącznie na emocjach czy uproszczeniach. Uczestnicy podkreślali, że świadomi i dobrze przygotowani obywatele są jednym z najważniejszych zasobów demokratycznego państwa oraz warunkiem prowadzenia odpowiedzialnego dialogu publicznego.

Jednocześnie warsztaty pokazały, że wiedza i kompetencje nie są wystarczające bez odpowiednich postaw społecznych. Wysoko oceniono znaczenie współodpowiedzialności za dobro wspólne, gotowości do współpracy z osobami reprezentującymi odmienne poglądy oraz umiejętności prowadzenia dialogu w atmosferze wzajemnego szacunku. Uczestnicy zwracali uwagę, że procesy partycypacyjne nie powinny być postrzegane jako przestrzeń rywalizacji pomiędzy poszczególnymi grupami interesów, lecz jako mechanizm wspólnego poszukiwania rozwiązań służących całej wspólnotie. Takie podejście sprzyja budowaniu trwałego kapitału społecznego oraz zwiększa gotowość obywateli do angażowania się w działania na rzecz dobra wspólnego.

Szczególne znaczenie podczas konferencji przypisano zaufaniu społecznemu. Analiza materiału warsztatowego pokazuje, że niski poziom zaufania pozostaje jedną z najważniejszych barier ograniczających rozwój partycypacji publicznej. Brak wiary w skuteczność konsultacji społecznych, przekonanie o pozorności dialogu czy doświadczenia związane z nieuwzględnianiem zgłaszanych rekomendacji prowadzą do spadku aktywności obywatelskiej oraz osłabienia gotowości do dalszego angażowania się w procesy współdecydowania. Odbudowa zaufania wymaga konsekwentnego tworzenia mechanizmów zapewniających przejrzystość działań administracji oraz realny wpływ uczestników na podejmowane decyzje.

Warsztaty wyraźnie pokazały również, że partycypacja powinna obejmować wszystkie etapy tworzenia polityk publicznych. Organizacje społeczne oraz obywatele powinni mieć możliwość uczestniczenia nie tylko w opiniowaniu gotowych dokumentów, lecz również w identyfikowaniu

problemów, formułowaniu celów, projektowaniu rozwiązań oraz ocenie efektów ich wdrażania. Tak rozumiany model współdecydowania pozwala lepiej wykorzystać wiedzę praktyczną uczestników oraz zwiększa poczucie współodpowiedzialności za rezultaty podejmowanych działań. Partycypacja staje się wówczas procesem ciągłym, a nie jednorazowym wydarzeniem związanym z obowiązkowymi konsultacjami społecznymi.

Istotnym elementem kultury dialogu jest także zapewnienie dostępności procesów partycypacyjnych dla wszystkich zainteresowanych grup. Uczestnicy konferencji podkreślali konieczność uwzględniania potrzeb osób z niepełnosprawnościami, seniorów oraz innych grup narażonych na wykluczenie społeczne. Dotyczy to zarówno sposobu organizacji konsultacji, jak i dostępności materiałów informacyjnych, wykorzystywanego języka czy możliwości aktywnego udziału osób posiadających różnorodne doświadczenia życiowe. Włączenie szerokiego grona uczestników zwiększa reprezentatywność procesu oraz pozwala uwzględnić perspektywy, które w tradycyjnych konsultacjach często pozostają niewidoczne.

Uczestnicy warsztatów zwracali również uwagę na potrzebę rozwijania kompetencji dialogowych zarówno po stronie organizacji pozarządowych, jak i administracji publicznej. Umiejętność prowadzenia konstruktywnej rozmowy, moderowania dyskusji, rozwiązywania konfliktów oraz budowania porozumienia pomiędzy różnymi środowiskami staje się obecnie jedną z kluczowych kompetencji uczestników życia publicznego. Rozwijanie tych umiejętności powinno stanowić stały element działań edukacyjnych skierowanych zarówno do przedstawicieli sektora obywatelskiego, jak i instytucji publicznych.

Analiza materiałów konferencyjnych prowadzi do wniosku, że rozwój kultury partycypacji oznacza stopniowe przechodzenie od formalnych procedur do trwałego modelu współpracy opartego na dialogu, odpowiedzialności i wzajemnym zaufaniu. Taki model wymaga aktywnego udziału wszystkich stron – obywateli, organizacji pozarządowych i administracji publicznej – które wspólnie ponoszą odpowiedzialność za jakość podejmowanych decyzji. Budowanie kultury partycypacyjnej należy zatem postrzegać jako długofalowy proces wzmacniania społeczeństwa obywatelskiego oraz podnoszenia jakości zarządzania publicznego, a nie wyłącznie jako rozwój kolejnych narzędzi konsultacyjnych.

Rekomendacje

Rozwijać kompetencje obywatelskie i wiedzę dotyczącą procesów partycypacyjnych;

Zapewniać dostępność procesów konsultacyjnych dla wszystkich grup społecznych;

Promować kulturę dialogu opartą na wzajemnym szacunku i współodpowiedzialności;

Traktować partycypację jako proces obejmujący wszystkie etapy tworzenia polityk publicznych.



Doskonalenie procesu tworzenia i oceny polityk publicznych

Jednym z najważniejszych wniosków płynących z konferencji jest potrzeba dalszego doskonalenia sposobu przygotowywania, wdrażania i ewaluacji polityk publicznych. Uczestnicy warsztatów wielokrotnie podkreślali, że skuteczność działań publicznych zależy nie tylko od trafności przyjmowanych rozwiązań, lecz również od jakości procesu, w którym są one wypracowywane. Polityki publiczne powinny być tworzone w sposób przejrzysty, oparty na rzetelnej diagnozie problemów społecznych oraz uwzględniający wiedzę i doświadczenie wszystkich interesariuszy.

Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie podejmowania decyzji w oparciu o dane i dowody. Organizacje pozarządowe dysponują unikalną wiedzą wynikającą z codziennej pracy z osobami i społecznościami, których dotyczą planowane rozwiązania. Wiedza ta powinna stanowić istotne uzupełnienie analiz prowadzonych przez administrację publiczną oraz środowiska eksperckie. Połączenie danych ilościowych z doświadczeniami praktycznymi zwiększa szanse na trafniejsze rozpoznanie rzeczywistych potrzeb społecznych oraz przygotowanie rozwiązań odpowiadających na konkretne wyzwania.

Uczestnicy konferencji podkreślali również znaczenie rzetelnej oceny skutków regulacji jako jednego z podstawowych elementów procesu legislacyjnego. Analiza potencjalnych konsekwencji projektowanych rozwiązań powinna obejmować nie tylko aspekty finansowe czy administracyjne, lecz także wpływ na funkcjonowanie organizacji pozarządowych, społeczności lokalnych oraz grup korzystających z usług publicznych. Wczesna identyfikacja możliwych skutków pozwala ograniczyć ryzyko wprowadzania rozwiązań generujących niezamierzone konsekwencje społeczne lub organizacyjne.

Istotnym elementem procesu tworzenia polityk publicznych jest także systematyczna ewaluacja już wdrożonych rozwiązań. Uczestnicy warsztatów zwracali uwagę, że przyjmowanie nowych programów czy aktów prawnych nie powinno kończyć procesu uczenia się administracji. Konieczne jest monitorowanie efektów wdrażanych działań, analizowanie ich wpływu na odbiorców oraz gotowość do wprowadzania zmian wynikających z doświadczeń praktycznych. Takie podejście sprzyja tworzeniu polityk publicznych, które rozwijają się wraz ze zmieniającymi się potrzebami społecznymi, zamiast pozostawać niezmiennie mimo nowych wyzwań.

W trakcie dyskusji podkreślano również znaczenie ciągłości dialogu pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi. Konsultacje społeczne powinny stanowić element całego cyklu życia polityki publicznej – od diagnozy problemu, przez projektowanie rozwiązań i ich wdrażanie, aż po ocenę osiągniętych rezultatów. Takie podejście pozwala lepiej wykorzystywać wiedzę praktyczną organizacji społecznych oraz zwiększa poczucie współodpowiedzialności wszystkich uczestników procesu za jakość podejmowanych decyzji.



Warsztaty pokazały również potrzebę wzmacniania kultury uczenia się w administracji publicznej i sektorze obywatelskim. Zarówno instytucje publiczne, jak i organizacje pozarządowe powinny systematycznie analizować rezultaty swoich działań, korzystać z doświadczeń innych podmiotów oraz upowszechniać dobre praktyki wypracowane podczas realizacji projektów i programów społecznych. Wymiana wiedzy pomiędzy różnymi środowiskami sprzyja podnoszeniu jakości polityk publicznych oraz ogranicza ryzyko powielania nieskutecznych rozwiązań.

Analiza materiału konferencyjnego prowadzi do wniosku, że nowoczesne polityki publiczne powinny być oparte na partnerstwie, rzetelnych danych oraz systematycznej ewaluacji. Tylko proces obejmujący wszystkie etapy cyklu polityki publicznej – od diagnozy potrzeb po ocenę efektów wdrożonych działań – pozwala tworzyć rozwiązania odpowiadające rzeczywistym oczekiwaniom społecznym. Organizacje pozarządowe, dzięki swojej wiedzy praktycznej i bliskości wobec lokalnych społeczności, powinny być trwałym uczestnikiem tego procesu, a nie jedynie jego zewnętrznym konsultantem.

Rekomendacje

Prowadzić proces tworzenia polityk publicznych w oparciu o rzetelne dane oraz wiedzę praktyczną interesariuszy;

Wzmacniać rolę oceny skutków regulacji i systematycznej ewaluacji wdrażanych rozwiązań;

Zapewniać ciągłość dialogu pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi na wszystkich etapach cyklu polityki publicznej;

Upowszechniać dobre praktyki oraz wspierać kulturę uczenia się i wykorzystywania doświadczeń w procesach decyzyjnych.

Zakończenie

Konferencja podsumowująca projekt „Mam tę moc – wysokie kompetencje polskich organizacji pozarządowych w kształtowaniu i ocenie polityk społecznych” stworzyła przestrzeń do pogłębionej refleksji nad kondycją sektora obywatelskiego oraz jego rolą w procesach tworzenia polityk publicznych. Wnioski wypracowane podczas warsztatów pokazują, że organizacje pozarządowe dysponują znacznym potencjałem wiedzy, doświadczenia i zaangażowania społecznego, który może w istotny sposób przyczyniać się do podnoszenia jakości zarządzania publicznego. Jednocześnie pełne wykorzystanie tego potencjału wymaga dalszego wzmacniania warunków sprzyjających partnerskiej współpracy pomiędzy administracją publiczną, organizacjami społecznymi oraz obywatelami.

Przeprowadzone dyskusje potwierdziły, że skuteczne polityki publiczne powstają w wyniku współpracy wielu środowisk reprezentujących różnorodne perspektywy i doświadczenia. Organizacje pozarządowe, dzięki swojej bliskości wobec społeczności lokalnych oraz codziennej pracy z osobami korzystającymi z usług publicznych, posiadają wiedzę, której nie są w stanie zastąpić analizy statystyczne ani formalne procedury administracyjne. Włączenie tej wiedzy do procesu podejmowania decyzji zwiększa trafność diagnoz, pozwala lepiej identyfikować rzeczywiste potrzeby społeczne oraz sprzyja projektowaniu rozwiązań bardziej adekwatnych i skutecznych.

Materiał wypracowany podczas konferencji wskazuje jednocześnie, że rozwój społeczeństwa obywatelskiego wymaga działań prowadzonych równolegle w kilku wzajemnie uzupełniających się obszarach. Kluczowe znaczenie mają dalsze inwestycje w rozwój kompetencji organizacji pozarządowych, wzmacnianie ich stabilności organizacyjnej i finansowej, budowanie trwałych partnerstw oraz tworzenie warunków sprzyjających rzeczywistemu dialogowi z administracją publiczną. Równie istotne pozostaje rozwijanie kultury partycypacji obywatelskiej, opartej na zaufaniu, współodpowiedzialności oraz przekonaniu, że rozwiązywanie problemów społecznych jest wspólnym zadaniem wszystkich uczestników życia publicznego.

Ważnym wnioskiem płynącym z warsztatów jest również potrzeba odejścia od postrzegania organizacji pozarządowych wyłącznie jako wykonawców zadań publicznych. Ich rola obejmuje znacznie szerszy zakres działań – od identyfikowania problemów społecznych, przez prowadzenie dialogu z różnymi środowiskami, po współtworzenie i ocenę polityk publicznych. Współczesne organizacje obywatelskie są partnerami administracji, źródłem wiedzy eksperckiej oraz reprezentantami doświadczeń społecznych, które powinny być uwzględniane na wszystkich etapach procesu decyzyjnego.

Rekomendacje przedstawione w niniejszym opracowaniu mają charakter długofalowy i systemowy. Ich wdrażanie wymaga zaangażowania zarówno administracji publicznej wszystkich szczebli, jak i organizacji pozarządowych, środowisk eksperckich oraz innych uczestników życia publicznego. Szczególne znaczenie ma rozwijanie mechanizmów współpracy opartych na partnerstwie,



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



przejrzystości oraz wzajemnym zaufaniu, ponieważ właśnie te wartości stanowią fundament skutecznego współdecydowania o sprawach publicznych.

Projekt „Mam tę moc” potwierdził, że tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń, wspólnej refleksji oraz wypracowywania rekomendacji przynosi wymierne korzyści zarówno uczestnikom procesu, jak i całemu systemowi polityk publicznych. Wypracowane podczas konferencji wnioski mogą stanowić punkt odniesienia dla dalszych działań na rzecz wzmacniania społeczeństwa obywatelskiego oraz rozwoju modelu zarządzania publicznego opartego na współpracy, dialogu i odpowiedzialności za dobro wspólne.

Realizacja przedstawionych rekomendacji może przyczynić się nie tylko do zwiększenia efektywności działań organizacji pozarządowych, ale również do poprawy jakości stanowionych polityk publicznych, wzrostu zaufania pomiędzy instytucjami publicznymi a obywatelami oraz budowania bardziej otwartego, partycypacyjnego i odpornego państwa. To właśnie partnerska współpraca, oparta na wzajemnym szacunku i wykorzystaniu potencjału wszystkich uczestników życia publicznego, stanowi jeden z najważniejszych warunków skutecznego odpowiadania na współczesne wyzwania społeczne.

ISBN 978-83-956974-8-7

