



## **Dyplomacja pozarządowa – rola NGO w polityce zagranicznej Polski**

Non-governmental diplomacy - the role of the NGO  
in the Polish foreign affair

**Domicela Kucharska**

ORCID: 0000-0003-3850-8814

e-mail: [domicela.kucharska@wp.pl](mailto:domicela.kucharska@wp.pl)

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politycznych

Instytut Rosji i Europy Wschodniej

---

The article briefly presents the direction of changes in Polish non-government organizations in recent years. It will be presented in the context of systematization, the cooperation between government administration (including the structures which coordinate the foreign policy) and NGO, the increase participation NGO in realization public tasks and the connections between NGO and public administration. There will also be described the identity of the main goals and actions of non-government organizations and the Ministry of the Foreign Policy when it comes to international activity. Therefore we can talk about another type of diplomacy – non-governmental and social diplomacy. What is more, the importance of the NGO in this field is high. Their activity influenced the Polish image abroad and others in Poland. There are many international conferences, exchanges and projects which make the integration and exchange of information deeper. As well as the promotion of Poland abroad.

**Key words:** NGO, non-governmental organizations, international affairs, international connections, diplomacy, non-governmental diplomacy, social diplomacy.

Na fali przemian społeczno-politycznych w Polsce w latach 80. XX w. można zaobserwować wzrost aktywności społeczeństwa i jego instytucjonalizacji w formie organizacji pozarządowych. W ślad za tym pojawiają się regulacje prawne normujące ich funkcjonowanie – w 1984 r. Ustawa o fundacjach i w 1989 r. Ustawa prawo o stowarzyszeniach. Dopiero jednak Ustawa z 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie definiuje pojęcie organizacji pozarządowej, buduje jej współpracę z administracją państwową (głównie z samorządem) oraz powołuje Radę Działalności Pożytku Publicznego, dzięki czemu NGO zostają włączone w procesy decyzyjne i doradcze. W 2015 r. pojawiła się nowelizacja Ustawy z 2003 r., która systematyzuje współpracę organizacji pozarządowych z administracją publiczną. Nakłada na poszczególne jej jednostki obowiązek tworzenia Programów współpracy z NGO. Przejmują one część jej zadań, w tym także te dotyczące polityki zagranicznej. Są one finansowane lub współfinansowane ze środków publicznych, ale często też prywatnych, przy wsparciu z sektora rynkowego. Rośnie również liczba powiązań personalnych z dwoma powyższymi, co wpływa na rozmywanie się granic między trzema sektorami – publicznym, rynkowym i pozarządowym – i wzrost roli tego ostatniego w relacjach międzynarodowych (Schmidt, 2010, ss. 66-68; Makowski, 2015, ss. 57-85).

Na początku warto przyjrzeć się pojęciu dyplomacji. Występuje ona w stosunkach międzynarodowych jako technika pracy służby zagranicznej i uprawnionych podmiotów danego państwa, a zarazem jako zespół podejmowanych przez nie działań, czyli prowadzenie polityki zagranicznej. Realizowana jest za pomocą konkretnych narzędzi, posiada określone cele i zadania, jednak głównym i wspólnym dla wszystkich ją uprawiających jest budowanie i rozwijanie przyjaznych relacji z innymi podmiotami stosunków międzynarodowych. Dyplomację określa się jako *soft power* (miękką siłę) i stawia w opozycji do *hard power* (twardej siły), która do osiągnięcia swoich celów korzysta z rozwiązań siłowych i przemocy. W przeciwieństwie do tego dyplomacja stawia na dialog, negocjacje, okazywanie wzajemnego szacunku i uznawanie równości poszczególnych podmiotów. Pośród funkcji dyplomacji i misji dyplomatycznych wymienionych w Konwencji wiedeńskiej o stosunkach dyplomatycznych znajduje się: „reprezentowanie państwa wysyłającego w państwie przyjmującym, ochrona w państwie przyjmującym interesów państwa wysyłającego i jego obywateli, w granicach ustalonych przez prawo międzynarodowe, prowadzenie rokowań z rządem państwa przyjmującego, zaznajamianie się wszelkimi legalnymi sposobami z warunkami panującymi w państwie przyjmującym i z rozwojem zachodzących w nim wydarzeń oraz zdawanie z tego sprawy rządowi państwa wysyłającego, popie-

ranie przyjaznych stosunków pomiędzy państwem wysyłającym a państwem przyjmującym oraz rozwijanie pomiędzy nimi stosunków gospodarczych, kulturalnych i naukowych” (Konwencja wiedeńska...). Co więcej, na stronie internetowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych (MSZ) można znaleźć dodatkowo informację o roli promocyjnej dyplomacji oraz budowaniu dobrego wizerunku Polski za granicą (*Dyplomacja publiczna*; Dobrzańska, Sitek, 2011, ss. 16-21, 27).

Kolejnym, ważnym dla tematu punktem, jest definicja Organizacji Pozarządowych (NGO). Są to stowarzyszenia i fundacje, realizują prawo obywateli do zrzeszania się, uczestnictwa w życiu publicznym, wyrażania swoich poglądów i zainteresowań. Działają na rzecz swoich członków bądź całego społeczeństwa – w tym drugim przypadku mogą otrzymać status organizacji pożytku publicznego (OPP), jeżeli dane działania stanowią realizację zawartych w ustawach zadań administracji publicznej. Co istotne, jedne jak i drugie opierają się na nieodpłatnej pracy członków (co nie oznacza, że nie mogą zatrudniać pracowników). Mogą mieć różne cele i zadania, które precyzują w swoich statutach, nie mogą jednak funkcjonować dla osiągnięcia korzyści finansowej (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. ...; Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. ...; Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. ...). Pośród nich należy podkreślić ich główną funkcję – dać możliwość wspólnego, zinstytucjonalizowanego działania i osiągania celów. Poza nią można wymienić jeszcze funkcję rzeczniczą, ekspresyjną, usługową, charytatywną, integracyjną i edukacyjną (Makowski, 2015, ss. 57-85).

Jeśli chodzi o liczby, warto sięgnąć do ostatniego raportu na temat organizacji pozarządowych w Polsce sporządzonego przez GUS w 2018 r. Jak podaje, rejestrowych organizacji non-profit w Polsce jest ponad 88 tys. – o 10% więcej w porównaniu z 2010 r. Nie ma natomiast szczegółowych danych mówiących o tym, ile z nich zajmuje się działalnością międzynarodową. Takie informacje znaleźć można za to na stronie internetowej spis.ngo.pl, która podaje jednak większą liczbę działających, rejestrowych NGO (ponad 100 tys., możliwe, że ze względu na brak rozróżnienia na organizacje non-profit i te działające odpłatnie). Pod etykietą „działalność międzynarodowa” znajduje się ich ponad 5 tys. Warto też zwrócić uwagę na inne wymienione na stronie obszary działań NGO, takie jak: sport, turystyka, kultura, sztuka, tradycja, edukacja, wychowanie, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, rozwój lokalny, ekologia, prawa człowieka, demokracja, prawo, aktywizacja zawodowa, religia itd. Wskazują one, jak szerokim wachlarzem dziedzin zajmują się organizacje pozarządowe i jak bardzo rozwinęła się ich aktywność na wielu polach, zwłaszcza jeśli spojrzeć na obszary działalności sprzed 20 lat – „Jedne z pierwszych badań poświęconych trzeciej

mu sektorowi z 2000 r. wskazały, że główne pola działalności organizacji to: pomoc społeczna i działalność charytatywna (17%), edukacja, oświata i wychowanie (16%) i ochrona zdrowia i rehabilitacja (20%)” (*Raport 2000*; Makowski, 2015).

Wprowadzona w 2015 r. nowelizacja do Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie nakłada na organy administracji rządowej obowiązek tworzenia Programów Współpracy (co nie znaczy, że wcześniej takowe w ogóle nie funkcjonowały, jednak nie wszędzie i niejednolicie). Program może obejmować rok lub szersze ramy czasowe. Powinien zawierać m.in. cele, sposób realizacji, zasady i formy współpracy oraz planowane na jego realizację fundusze. Taki program uchwalany jest po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi. Po upływie wyznaczonego na realizację czasu należy przeprowadzić ewaluację, a następnie raporty z wnioskami podsumowującymi opublikować w Biuletynie Informacji Publicznej. Obowiązek ten funkcjonuje zarówno w odniesieniu do ministerstw, urzędów wojewódzkich jak i jednostek samorządu terytorialnego (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. ...).

Jeśli chodzi o MSZ, to do tej pory powstały trzy Programy współpracy – na lata 2016-17, 2018-20 oraz na lata 2021-2025<sup>1</sup>. Celem ogólnym przyszłego Programu jest współpraca z NGO przy realizacji niektórych zadań MSZ i budowanie świadomości społecznej w obszarze polskiej polityki zagranicznej. Cele szczegółowe można podzielić na dwie grupy. W pierwszej działania skierowane są do społeczeństwa – podejmowane są wysiłki na rzecz mobilizacji społeczeństwa do zabierania głosu na temat polskiej polityki zagranicznej oraz wzrostu akceptacji dla tejże. Druga zakłada bezpośrednie zaangażowanie NGO – w budowanie pozytywnego obrazu kraju za granicą, krzewienie idei demokracji i ochrony praw człowieka, włączenie organizacji pozarządowych w dysputę nad kierunkami polskiej polityki zagranicznej pomoc rozwojową, humanitarną itp. oraz we wspieranie polskiego biznesu za granicą. Osobno wyszczególnione są także obszary współpracy niefinansowej – konsultacje wzajemnych kierunków działań i ich harmonizacja, możliwości opiniowania realizacji zadań publicznych indywidualnie przez organizacje, jak i w ramach zespołów opiniodawczo-doradczych funkcjonujących obecnie czy też nowo tworzonych (Program współpracy Ministra spraw zagranicznych z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na lata 2021-2025).

Opisane jest także, jak MSZ widzi realizację ww. celów przez NGO w praktyce – tzw. środki realizacji. Mianowicie chodzi o reprezentację stanowiska Polski za

---

<sup>1</sup> Stan na dzień 28.11.2020 r.

granicą, walkę ze stereotypami na temat Polski i Polaków, popularyzowanie wiedzy o kraju, jego kulturze, historii, języku itp. na zewnątrz, podkreślanie jak ważne są dla nas wartości takie jak wolność, równość, demokracja, tolerancja, jak duży wkład wnosimy w europejską kulturę i tożsamość oraz jak dużą ofiarę ponieśliśmy podczas II WŚ dla obrony tych wartości. W Programie jest też mowa o tym, że współpracę z NGO mogą również podejmować polskie placówki dyplomatyczne. Mogą pomagać im nawiązywać kontakty ze swoimi odpowiednikami za granicą i same bezpośrednio włączać się w projekty realizowane przez organizacje.

W Programie podana też jest kwota, którą MSZ planuje przeznaczyć na realizację wymienionych w nim działań, głównie na drodze otwartego konkursu, z zaznaczeniem, że nie jest on skierowany tylko do NGO, ale także do innych podmiotów, w zależności od charakteru poszczególnych zadań. Przeglądając się poprzednim Programom, można zauważyć, że treść nie różni się znacząco, jednak warto zauważyć, że istotnie zwiększają się środki przeznaczane na współpracę z NGO – w 2016 r. było to nieco ponad 60 mln, w 2018 r. ponad 86 mln, a w 2021 r. ponad 360 mln. Faktem jest, że pierwszy program został uchwalony w środku roku, ale nie wiemy, czy środki zostały zsumowane i podane całorocznie, czy tylko na tę drugą połowę roku (Program współpracy Ministra spraw zagranicznych z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na lata 2021-2025; Program współpracy Ministra spraw zagranicznych z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na lata 2018-2020; Program współpracy Ministra spraw zagranicznych z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na lata 2016-2017).

Przy okazji tematu finansowania organizacji nie sposób nie wspomnieć o zjawisku, jakim jest grantozja. Granty i różnego rodzaju dotacje stanowią nieraz główne źródło utrzymania dla organizacji pozarządowych. NGO startują w konkursach organizowanych przez podmioty administracji pozarządowej, aby otrzymać fundusze na finalizację swoich projektów. Jeśli chcą się rozwijać, zatrudniać pracowników lub realizować większe przedsięwzięcia, często jest to jedyna opcja. Branie udziału w wielu konkursach dotacyjnych i wykonywanie zadań zleczanych w ten sposób przez administrację, bądź inne podmioty, powoduje dostosowywanie profilu swojej działalności do oczekiwań i potrzeb tychże. Ze względu na to NGO mogą nie mieć czasu, pieniędzy i możliwości na realizację własnych pomysłów i projektów. W związku z tym zmie-

niają się także ich funkcje – na pierwszy plan wysuwa się usługowa, a reszta staje się raczej dodatkiem (Makowski, 2015, s. 61).

Innym dokumentem dotyczącym polityki zagranicznej, który wspomina o NGO jest Strategia Polskiej Polityki Zagranicznej 2017-2020. Mówi on o tym, jak duży potencjał drzemie w NGO i innych podmiotach, znajdujących się poza administracją rządową. Zaznacza, że na polską politykę zagraniczną ma wpływ wiele więcej organów niż MSZ czy placówki dyplomatyczne, a pomyślność w tej sferze gwarantować ma ich zaangażowanie w zachodzące na arenie międzynarodowej procesy i współpraca (Strategia Polskiej Polityki ...). Znaczenie NGO podkreśla także Rządowy Program Współpracy z Polonią i Polakami za granicą w latach 2015-2020. Tu wydają się one szczególnie ważne, ze względu na to, że polskie skupiska żyjące za granicą grupują się właśnie w organizacje, które to są podmiotami polskiej polityki zagranicznej. Państwo często je wspiera, ponieważ realizują zadania publiczne polskiej polityki zagranicznej – są ostoją dla języka, popularyzują kulturę, opiekują się polskimi cmentarzami itp. Poza tym, głos Polonii jako grupy dzięki organizacjom ma szansę stać się bardziej słyszalny, przemawiać w jej wspólnym interesie i może stanowić jej siłę. Dzięki temu mogą pełnić rolę ośrodków opiniotwórczych – być źródłem wiedzy o Polsce i jej mieszkańcach dla społeczności lokalnych, przez co mieć kluczowe znaczenie dla jej wizerunku za granicą (Rządowy Program Współpracy z Polonią ...).

Przy okazji tematu Polonii nie sposób nie wspomnieć o Stowarzyszeniu „Wspólnota Polska”. Stowarzyszenie zostało powołane w 1990 r. z inicjatywy marszałka Senatu prof. Andrzeja Stelmachowskiego, który kilka lat później został jego prezesem. Działa ono pod patronatem Senatu Rzeczypospolitej i współpracuje z Ministerstwem Spraw Zagranicznych. Czytając cele statutowe widać jasno, że wpisują się w funkcje dyplomacji i obszary współpracy NGO z MSZ. Są to w szczególności:

1. „inspirowanie, wspomaganie i prowadzenie wszechstronnej współpracy Polonii oraz Polaków z zagranicy z Ojczyzną w dziedzinach: oświaty, nauki, kultury, religii, gospodarki, turystyki i sportu;
2. propagowanie, wspieranie i prowadzenie nauczania języka polskiego oraz podtrzymywania jego znajomości wśród Polonii i Polaków mieszkających za granicą;
3. upowszechnianie w środowiskach polonijnych wiedzy o kulturze polskiej i współczesnych zjawiskach w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym kraju;
4. działanie na rzecz polskiego dziedzictwa kulturowego poza granicami kraju;

5. wspieranie dążeń emigracji i środowisk polonijnych do umacniania swych pozycji społeczno-ekonomicznych w krajach osiedlenia” (*Statut Stowarzyszenia „Wspólnota Polska”*).

Tutaj przy okazji warto zwrócić uwagę na zjawisko jakim jest GONGO – *government-organized non-government organization/ government-sponsored non-government organizations*. Chodzi o organizacje czy też think tanki tworzone przez polityków, partie polityczne, osoby powiązane z administracją publiczną, przez nie finansowane i działające na ich zlecenie. Bywają to jawne związki – jak w przypadku „Wspólnoty Polskiej” – bądź nieco subtelniejsze, nieoficjalne. To zjawisko niesie ze sobą pewne zagrożenia. Po pierwsze odbiera – całkowicie lub po części – takim organizacjom niezależność działania i ogranicza pluralizm w życiu publicznym. Można też podejrzewać ich faworyzowanie przynajmniej w niektórych przetargach i grantach. Mogą grać jednak dużą rolę w budowaniu wizerunku państwa za granicą, w promocji i nawiązywaniu sieci kontaktów. Mechanizm ten jest szeroko wykorzystywany zwłaszcza w bogatszych państwach. Za przykład może posłużyć sieć Instytutów Konfucjusza, którą tworzą organizacje non-profit powoływane w celu popularyzacji chińskiej kultury, nauczania języka, fundują także obozy letnie i wyjazdy do Chin (Naim; *Historia...*). W Polsce działa też koordynowana przez MSZ sieć Regionalnych Ośrodków Debaty Międzynarodowej. Są one prowadzone przez różne ośrodki i organizacje w 16 miastach w Polsce, współpracują z wieloma ogólnokrajowymi i lokalnymi NGO, a ich celem można określić – patrząc na Program współpracy – uświadamianie i włączanie społeczeństwa w debatę na temat polityki międzynarodowej (w tym polskiej) i ułatwienie zrozumienia zachodzących na świecie procesów (*Regionalne Ośrodki Debaty Międzynarodowej*).

Wiele NGO (niezależnie od powiązań bądź ich braku) chce się włączać w dyplomację w ramach dostępnych środków oraz możliwości i ujmuje tego typu zapisy w swoich statutach. Można w nich znaleźć punkty, które według podejmowanych tematów można podzielić na kilka grup:

- integracja różnych narodowości, członków społeczeństw, budowanie pozytywnych relacji dobrosąsiedzkich i tych dalszych;
- edukacja na temat naszego kraju, walka ze stereotypami, promocja Polski i jej kultury, ale też zdobywanie i popularyzowanie wiedzy na temat obcych państw;
- działalność na rzecz Polonii, wspieranie organizacji polonijnych w Polsce

i za granicą, ich dążeń i pozycji w krajach zamieszkiwania;

- organizacja bądź promowanie różnego rodzaju wyjazdów i stypendiów zagranicznych, wolontariatu międzynarodowego i wymiany doświadczeń.

Ostatnią wyróżnioną przeze mnie grupą są tu ambicje organizacji pozarządowych wpływania na międzynarodową politykę i jej kształt, bezpośrednio ujęte. Oto kilka przykładowych zapisów ze statutów: wzmocnienie roli organizacji pozarządowych w tworzeniu i realizacji polskiej polityki zagranicznej, działania na rzecz integracji europejskiej, oddziaływanie na relacje Polski z innymi państwami, pomoc humanitarna i rozwojowa, budowanie współpracy na różnych płaszczyznach pomiędzy obywatelami, organizacjami, instytucjami i firmami polskimi z ich zagranicznymi odpowiednikami (*Dokumenty; Silk Road. O nas; Fundacja Polonia Union; Polskie Towarzystwo Badań nad Australią i Nową Zelandią; O nas; Spis organizacji. Fundacja „Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej”*; Фундація ПАУСІ).

Podsumowując, cele organizacji pozarządowych na płaszczyźnie działalności międzynarodowej i ich działania pokrywają się z zadaniami MSZ i stanowią kolejny rodzaj dyplomacji – ze względu na podmioty się nią zajmujące oraz specyfikę ich działania – dyplomację pozarządową lub też społeczną. Co więcej, ich rola na tym polu jest znacząca. Ich działalność wpływa na postrzeganie Polski za granicą, ale i innych narodowości u nas. Dzięki międzynarodowym konferencjom, wymianom, projektom rośnie integracja społeczeństw i wymiana informacji, za tym idzie również promocja państwa za granicą. Oprócz rosnącego znaczenia organizacji pozarządowych w dyplomacji, mamy do czynienia z systematyzacją współpracy z administracją (w tym z ośrodkami prowadzącymi politykę zagraniczną), wzrostem uczestnictwa NGO w realizacji zadań publicznych oraz powiązań tychże z jednostkami administracji rządowej.



## Bibliografia

- Dobrzańska, B., Sitek, M. (2011). *Mini leksykon dyplomatyczny*. Józefów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.
- Forum Młodych Dyplomatów*. (2020). Dokumenty. Pobrane z: <http://www.diplomacy.pl/pl/o-nas/dokumenty>. [dostęp: 10.11.2020].
- Fundacja Polonia Union*. Pobrane z: <https://rejestr.io/krs/251150/fundacja-polonia-union>. [dostęp: 10.11.2020].
- Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej*. (2020). O nas. Pobrane z: <https://fwpn.org.pl/fundacja/o-nas>. [dostęp: 10.11.2020].
- Instytut Konfucjusza*. (2020). Historia Instytutu Konfucjusza w Krakowie. Pobrane z: <http://www.instytutkonfucjusza.uj.edu.pl/historia> [dostęp: 09.11.2020].
- Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych, sporządzona w Wiedniu z dnia 18 kwietnia 1961 r., Dz. U. 1965 Nr 37, poz. 232*.
- Makowski, G. (2015). Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r. *Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, nr 4(44) 2015, ss. 57-85*.
- Naim, M. (2009). What Is a GONGO? How government-sponsored groups masquerade as civil society. *Foreign Policy*. Pobrane z: <https://foreignpolicy.com/2009/10/13/what-is-a-gongo/>. [dostęp: 09.11.2020].
- ngo.pl*. (2020). Spis organizacji. Pobrane z: <https://spis.ngo.pl/>. [dostęp: 09.11.2020].
- ngo.pl*. (2020). Spis organizacji. Fundacja „Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej”. Pobrane z: <https://spis.ngo.pl/156118-fundacja-polskie-centrum-pomocy-miedzynarodowej>. [dostęp: 10.11.2020].
- Polskie Towarzystwo Badań nad Australią i Nową Zelandią*. (2020). Statut. Pobrane z: [http://wa.amu.edu.pl/pasanz/articles\\_pl.html](http://wa.amu.edu.pl/pasanz/articles_pl.html). [dostęp: 10.11.2020].
- Program współpracy Ministra spraw zagranicznych z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na lata 2021-2025*. Pobrane z: <https://www.gov.pl/attachment/1396dc10-6506-4124-949f-8457cb96ff13>. [dostęp: 07.11.2020].
- Program współpracy Ministra spraw zagranicznych z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na lata 2018-2020*. Pobrane z: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-resortowe/program-wspolpracy-ministra-spraw-zagranicznych-z-organizacjami-35432621>. [dostęp: 07.11.2020].
- Program współpracy Ministra spraw zagranicznych z organizacjami pozarządowymi*

- mi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie na lata 2016-2017*. Pobrane z: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-resortowe/program-wspolpracy-ministra-spraw-zagranicznych-z-organizacjami-35096979>. [dostęp: 07.11.2020].
- Raport 2000, *Stowarzyszenie Klon/Jawor*, Warszawa 2000.
- Rządowy Program Współpracy z Polonią i Polakami za granicą w latach 2015-2020*.  
Pobrane z: [https://www.gov.pl/documents/1149181/1150183/Rzadowy\\_program\\_wspolpracy\\_z\\_Polonia\\_i\\_Polakami\\_za\\_granica\\_2015-2020.pdf/455f0e29-5823-4f49-da9f-c57d1f4b1035](https://www.gov.pl/documents/1149181/1150183/Rzadowy_program_wspolpracy_z_Polonia_i_Polakami_za_granica_2015-2020.pdf/455f0e29-5823-4f49-da9f-c57d1f4b1035). [dostęp: 08.11.2020].
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej*. (2020). Dyplomacja publiczna. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/dyplomacja-publiczna>. [dostęp: 07.11.2020].
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej*. (2020). Regionalne Ośrodki Debaty Międzynarodowej. Pobrane z: <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/rodm>. [dostęp: 09.10.2020].
- Schmidt, J. (2010). *Zasoby ludzkie w rozwoju organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej w Polsce. Rozprawa doktorska*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Silk Road*. (2020). O nas. Pobrane z: <https://silkroad.org.pl/o-nas/>. [dostęp: 10.11.2020].
- Stowarzyszenie „Wspólnota Polska”*. (2017). Statut Stowarzyszenia „Wspólnota Polska”. <http://wspolnotapolska.org.pl/stowarzyszenie/statut.php>. [dostęp: 08.11.2020].
- Strategia Polskiej Polityki Zagranicznej 2017-2021*. Pobrane z: <https://www.gov.pl/attachment/8196524f-687b-40e6-aca8-82c53ff8e6db>. [dostęp: 08.11.2020].
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Dz. U. 2003 Nr 96, poz. 873.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach*, Dz. U. 1984 Nr 21, poz. 97.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach*, Dz. U. 1989 Nr 20, poz. 104.
- Фундація ПАУСІ*. Pobrane z: <https://pauci.org/ua/foundation>. [dostęp: 10.11.2020].