

Zasady przewodnie Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego

Zasady przewodnie Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego (PTE) to aksjologiczno-etyczne wytyczne, dotyczące działań i zachowań jego członków/iń. Zasady mają być przewodnikiem profesjonalnego postępowania ewaluatorów/ek na wszystkich etapach ewaluacji: od wstępnej dyskusji na temat jej przedmiotu i celu, przez projektowanie i realizację badania, a następnie raportowanie oraz wykorzystanie wyników. Jednocześnie Zasady te powinny być wykorzystywane do komunikowania i wyjaśniania zlecającym oraz interesariuszom, kwestii etycznych dotyczących prowadzonych ewaluacji. Zasady przewodnie odzwierciedlają podstawowe wartości przyjęte, praktykowane i propagowane przez PTE, jak i przez indywidualnych ewaluatorów/ek, które stanowią o ewaluacji jako systemie działań społecznych. Aksjologię PTE tworzą cztery filary.

Pierwszy filar aksjologii PTE stanowią wartości obejmujące prawa i dobro obywateli. Filar ten obejmuje takie prawa jak prawo do wolności, bezpieczeństwa, równości, a także prawa dotyczące dobrobytu obywateli oraz ich prawo, by poprawiać swoje położenie. Ważną składową tej grupy wartości jest podmiotowość obywateli i środowisk społecznych oraz ich partycypacja społeczno-polityczna. Z tego powodu ewaluacja staje się wartością ponadindywidualną, budowaną z poszanowaniem zasad etyki społecznej. Pierwszy filar aksjologii PTE obejmuje także pojęcie szacunku, prywatności, poufności oraz ochronę przed krzywdą i zagrożeniami.

Kluczową wartością **drugiego filaru** aksjologii naszego Towarzystwa jest odpowiedzialność wobec interesariuszy ewaluacji i społeczeństwa polskiego, a także społeczności międzynarodowej. Filar ten obejmuje priorytetowe traktowanie dobra wspólnego i sprawiedliwości społecznej. Jego składową są też takie wartości jak demokratyczne pryncypia ustrojowe, społeczne podejmowanie decyzji, racjonalność, godność uczestników ewaluacji, zrównoważony rozwój, prorozwojowość, nowoczesność. Drugi filar wspiera również takie wartości, jak poszukiwanie prawdy, uczciwość, przejrzystość i wiarygodność, a także szczerłość i autentyczność.

Trzeci filar bazuje na profesjonalizmie opartym na wysokich kompetencjach merytorycznych, niezależnym myśleniu i uczciwym postępowaniu, w tym otwartym prezentowaniu wyznawanych wartości. Profesjonalizm zachowany jest także w zakresie kompetencji społecznych, w tym m.in. w relacjach z innymi osobami, grupami i organizacjami.

Czwarty filar obejmuje wartości odnoszące się do ewaluacji jako systemu działań społecznych, który stanowi nieodzowny składnik potencjału rozwojowego społeczeństw oraz ważny czynnik kreujący ich pomyślność w wymiarze zbiorowym i indywidualnym. Na filar ten składają się takie wartości jak: integracja społeczna, rozwijanie i upowszechnianie w życiu społecznym praktyk negocjacji i uzgadniania, eliminujących praktyki oparte na przymusie czy przemocy, upowszechnianie i utrwalanie relacji międzyludzkich opartych na wzajemnym zrozumieniu i szacunku, tworzenie warunków dla interakcji opartych na zaufaniu, respektowanie prawa ludzi do własnego wyboru.

Z przyjętą przez PTE aksjologią związane są zasady, którymi kierują się członkowie/inie PTE w działalności ewaluacyjnej. Zasady te, to:

- 1. Wiarygodność**
- 2. Uczciwość**
- 3. Przyzwoitość**
- 4. Szacunek do ludzi**

5. **Niezależność**
6. **Przejrzystość**
7. **Odpowiedzialność za dobro publiczne**
8. **Profesjonalizm**
9. **Systemowość i metodyczność w procesie ewaluacji**
10. **Dialogiczność**
11. **Przestrzeganie wymogów jakości i dokładności**
12. **Użyteczność ewaluacji**
13. **Efektywność**
14. **Prawidłowe zarządzanie procesem ewaluacji**

Zasady przewodnie stanowią spójny system i w działaniach ewaluacyjnych nie powinny być stosowane wybiórczo.

1. Wiarygodność

1.1. Wiarygodność ewaluacji zapewniana jest poprzez zastosowanie poprawnych metodologicznie procedur badawczych oraz rzetelności i uczciwości w realizacji badania.

1.2. Ewaluatorzy powinni respektować zasady bezstronnego prowadzenia procesu ewaluacji, w tym w różnych kontekstach kulturowych.

1.3. Osoby prowadzące ewaluację powinny być godne zaufania i wiarygodne dzięki posiadanemu wykształceniu, umiejętnościom praktycznym i zdobytemu doświadczeniu.

1.4. Wykonując swoje zadania ewaluator/ka kieruje się neutralnością światopoglądową i bezstronnością.

2. Uczciwość

2.1. W swojej działalności ewaluator/ka powinien/na kierować się zasadą uczciwości na każdym etapie ewaluacji.

2.2. Ważnym aspektem uczciwości ewaluatora/ki jest rzetelne prowadzenie postępowania ewaluacyjnego: ewaluator/ka powinien docierać do wszystkich informacji niezbędnych dla prawidłowego wykonania badania, niezwłocznie informować o wszelkich zmianach w pierwotnie uzgodnionym planie ewaluacji, przedstawiać ich uzasadnienie oraz potencjalny wpływ na zakres i wyniki ewaluacji, a także wywiązywać się z obowiązku przedstawienia wyników badania w sposób dokładny i zgodny z prawdą.

2.3. Ewaluator/ka powinien/na szczerze i rzeczowo komunikować się z klientem i interesariuszami w sprawie wszystkich aspektów ewaluacji, przedstawiać procedury, dane i ustalenia, w tym ograniczenia i zagrożenia, mogące generować błędne informacje lub wnioski. Jeżeli zagrożeń tych nie można usunąć, może powstać konieczność modyfikacji lub zaniechania podjętej ewaluacji.

2.4. Ewaluator/ka powinien/na identyfikować wartości, różnice perspektyw i interesów interesariuszy, zamawiających i wykonawców ewaluacji, dotyczące jej przebiegu i wyników, a także ujawniać wszelkie konflikty interesów oraz przeciwdziałać ich negatywnemu wpływowi na ustalenia i wnioski ewaluacyjne.

3. Przyzwoitość

3.1. W prowadzeniu ewaluacji należy przestrzegać zasady przyzwoitości, stosując procedury i

komunikację, które zapewnią adekwatność do potrzeb interesariuszy, a także legalność i sprawiedliwość działań ewaluacyjnych. Należy dbać o ochronę praw jednostki i godność uczestników/czek oraz innych interesariuszy, które powinny być ważniejsze od korzyści płynących z uzyskiwanej informacji.

3.2. W planowaniu i prowadzeniu badań ewaluatorzy/ki powinni identyfikować oraz uwzględniać potrzeby i oczekiwania, a także wykazywać wrażliwość na kulturową różnorodność interesariuszy.

3.3. Ewaluatorzy/ki powinni mieć na uwadze dobro wszystkich osób zaangażowanych w proces ewaluacji i zainteresowanych jego wynikami. Działania ewaluacyjne powinny maksymalizować korzyści i redukować niepotrzebne ryzyka lub szkody wobec osób objętych tym procesem.

3.4. Ewaluatorzy/ki mają obowiązek uwzględniania i ochrony interesów osób zaangażowanych w ewaluację. Ustalenia i wnioski z badania ewaluacyjnego powinny być dostarczane w takim samym zakresie wszystkim zainteresowanym, o ile nie będzie to naruszać przepisów prawa, bądź wymogów przyzwoitości.

3.5. Ewaluatorzy/ki powinni znać i respektować przepisy prawa, w szczególności te, które regulują ich zawodową działalność, mogą mieć wpływ na przebieg badań lub dotyczą praw uczestników/czek oraz interesariuszy badania ewaluacyjnego.

4. Szacunek do ludzi

4.1. W relacjach z osobami badanymi i interesariuszami, ewaluatorzy/ki są zobowiązani postępować w sposób odpowiedzialny i budzący zaufanie. Powinni też gwarantować zachowanie godności, wrażliwości, poczucia bezpieczeństwa i prywatności tych osób. Jednocześnie ewaluatorzy/ki powinni doceniać udział oraz rolę uczestników/czek i interesariuszy ewaluacji, jeśli chodzi o poświęcony czas i przejawianą dobrą wolę oraz dostarczane przez nich dane, informacje i wiedzę.

4.2. Ewaluatorzy/ki powinni zadbać, by udział w prowadzonej ewaluacji nie miał negatywnego wpływu na sytuację jej uczestników/czek.

4.3. Ewaluację należy prowadzić w sposób zapewniający wzajemne zaufanie i szacunek, respektujący różnorodność uczestników/czek w odniesieniu do ich rasy, pochodzenia, płci, wieku, wyznania, przekonań kulturowych, politycznych i społecznych, orientacji seksualnej, a także specjalnych potrzeb.

4.4. Obowiązkiem ewaluatorów/ek jest zagwarantowanie osobom badanym najwyższego możliwego stopnia poufności i anonimowości.

4.5. Udział w badaniu ewaluacyjnym powinien opierać się na dobrowolnej i świadomej zgodzie osób badanych. Ewaluator/ka ma obowiązek wyjaśnienia, czego dotyczy prowadzone badanie oraz jak zostaną wykorzystane jego wyniki. Badani powinni być poinformowani o przysługującym im prawie do odmowy udziału w badaniu oraz o prawach wynikających z przepisów o ochronie danych osobowych.

5. Niezależność

5.1. Osoby realizujące ewaluację nie mogą akceptować nacisków zagrażających niezależności i obiektywizmowi procesu badawczego, ani dopuszczać do sytuacji zastraszania interesariuszy lub uczestników badania, które zagrażają uczciwości, wiarygodności, prawomocności i użyteczności

ewaluacji. Do podstawowych obowiązków ewaluatorów/ek należy identyfikacja oraz zapobieganie zawłaszczaniu procesu ewaluacji przez osoby lub grupy interesów.

5.2. Aby zapewnić niezależność ewaluacji, ewaluatorzy/ki są zobowiązani uzgodnić z zamawiającym, interesariuszami i uczestnikami badania cele ewaluacji, kryteria, pytania i metody badawcze. W procesie uzgodnień ewaluatorzy/ki powinni wyjaśnić zamawiającemu, interesariuszom i uczestnikom badania swoje zobowiązania etyczne.

5.3. Ewaluatorzy/ki powinni z wyprzedzeniem ustalać z zamawiającymi wzajemne zobowiązania w formie umowy na piśmie. W miarę potrzeby należy odsyłać zamawiających ewaluację do **Zasad przewodnich PTE**. Ewaluatorzy/ki nie powinni akceptować zapisów umowy, w tym warunków finansowych, naruszających etykę zawodową, niezależność badawczą lub zagrażających jakości badania.

5.4. Szczególne znaczenie dla niezależności badania ewaluacyjnego mają wolne od stronniczości wyniki ewaluacji.

6. Przejrzystość

6.1. Przejrzystość procesu ewaluacji to zasada umożliwiająca zweryfikowanie, czy badanie zostało wykonane zgodnie z przyjętymi celami i założeniami oraz uczciwie z punktu widzenia potrzeb interesariuszy. Realizacja tej zasady wymaga pełnego udostępnienia ustaleń i wniosków z badania, o ile nie narusza to obowiązujących przepisów prawa lub wymogów przyzwoitości.

6.2. Zasada przejrzystości wymaga takiego projektowania, przeprowadzania i dokumentowania ewaluacji, aby wszyscy uczestnicy rozumieli jej cele, zastosowane podejście i przebieg, wyniki i wnioski oraz sposób ich wypracowania, a także wartości i zasady oraz założenia stojące za rozumowaniem i opiniami wyrażonymi przez ewaluatorów/ki.

6.3. Zasada przejrzystości wymaga również, by wszyscy uczestnicy procesu ewaluacyjnego i opinia publiczna były odpowiednio informowane o wynikach ewaluacji, a także by przeprowadzone badanie ewaluacyjne przyczyniało się do podnoszenia poziomu wiedzy społecznej wśród szerokiego grona odbiorców.

7. Odpowiedzialność za dobro publiczne

7.1. W swoim działaniu ewaluatorzy/ki respektują zasadę odpowiedzialności za dobro publiczne.

7.2. Realizując tę zasadę ewaluatorzy/ki powinni identyfikować zjawiska i podejmować wysiłki w celu zaradzenia potencjalnym zagrożeniom w sytuacjach, które są sprzeczne z celami demokratycznego i sprawiedliwego społeczeństwa, z prawami człowieka, podmiotowością i dobrostanem obywateli oraz ochroną środowiska.

7.3. W swojej praktyce ewaluacyjnej ewaluatorzy/ki powinni uważnie rozpoznawać i równoważyć partykularne interesy zleceniodawcy z interesami innych interesariuszy, a także interesem ogólnospołecznym.

8. Profesjonalizm

8.1. Ewaluatorzy/ki powinni posiadać wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie konieczne do wykonywania ewaluacji. Ważnym elementem kompetencji ewaluacyjnych jest świadomość wymiaru etycznego prowadzonej ewaluacji oraz umiejętności organizacyjne i społeczne.

8.2. Ewaluatorzy/ki powinni stale aktualizować swoje kompetencje ewaluacyjne oraz wiedzę dotyczącą obszaru ich specjalizacji, a także poszerzać znajomość metod, technik i umiejętności badawczych, niezbędnych do prowadzenia badań ewaluacyjnych.

8.3. Ciągłe rozwijanie profesjonalizmu ewaluatorów/ek powinno się odbywać nie tylko przez rozwój wiedzy i umiejętności ewaluacyjnych, ale także dzielenie się wiedzą i popularyzowanie ewaluacji, wspieranie kultury ewaluacyjnej, odpowiedzialności oraz procesu uczenia się.

8.4. W przypadku ewaluacji interdyscyplinarnej konieczne jest zapewnienie w zespole ewaluacyjnym ekspertów/ek z poszczególnych dziedzin, do których odnosi się badanie.

9. Systemowość i metodyczność w procesie ewaluacji

9.1. Proces ewaluacji ma charakter wieloaspektowy, co wymaga zapewnienia jego integralności poprzez ściśle powiązanie realizowanych działań oraz ciągłą refleksyjność w odniesieniu do realizacji tego procesu, jego rezultatów i oddziaływań.

9.2. Prowadząc ewaluację należy korzystać z różnorodnych danych, co do których istnieje pewność, że są rzetelne, dokładne, wiarygodne, metodycznie gromadzone i istotne z punktu widzenia celu danego badania.

9.3. Realizacja ewaluacji wymaga przygotowania harmonogramu prac, który zapewni optymalny czas na konsultacje zastosowanego podejścia badawczego, proponowanych pytań i kryteriów ewaluacyjnych, a w dalszej kolejności na pozyskiwanie i analizę danych oraz raportowanie. Harmonogram powinien również uwzględniać optymalny czas na konsultacje rekomendacji z ich interesariuszami.

9.4. Prowadząc badanie ewaluator/ka powinien w rzetelny sposób dokumentować proces gromadzenia i analizy danych. Ewaluator/ka powinien być przygotowany na przedstawienie interesariuszom przebiegu aktualnych prac na każdym etapie ewaluacji.

10. Dialogiczność

10.1. Podczas planowania i prowadzenia ewaluacji należy brać pod uwagę różnorodność społeczną i kulturową, różne perspektywy i interesy osób i grup, których dotyczy przedmiot ewaluacji.

10.2. Należy zachęcać interesariuszy do aktywnego uczestnictwa w całym procesie ewaluacji, w szczególności w przygotowaniu jej projektu oraz formułowaniu kryteriów i pytań ewaluacyjnych. Włączenie interesariuszy w dyskusję o wynikach ewaluacji nie powinno umożliwiać im takiej ingerencji, która naruszałaby uczciwość procesu ewaluacji.

10.3. W procesie ewaluacji należy brać pod uwagę odmienne stanowiska jej interesariuszy, co powinno zapobiegać ewentualnym nadużyciom i niewłaściwemu wykorzystaniu wyników badań ewaluacyjnych.

10.4. Proces ewaluacyjny powinien być rozumiany jako system działań społecznych. Przez czynny udział w tym procesie wszystkich zainteresowanych grup może się zwiększyć ich odpowiedzialność i wpływ na podejmowane decyzje.

11. Przestrzeganie wymogów jakości i dokładności

11.1. Proces ewaluacyjny powinien być prowadzony z zachowaniem odpowiedniego poziomu

jakości i dokładności, gwarantowanego przez stosowanie określonych procedur.

11.2. Procedury w zakresie jakości i dokładności, do których przestrzegania zobowiązani są ewaluatorzy/ki, powinny odzwierciedlać aktualny stan wiedzy w zakresie metodologii badań ewaluacyjnych oraz uwarunkowań prawnych.

11.3. Wymogi odnoszące się do jakości i dokładności ewaluacji powinny być formułowane w taki sposób, by zapewniały trafność, wiarygodność oraz obiektywizm wniosków badawczych.

11.4. Dążenie do zachowania odpowiedniej jakości ewaluacji oraz dokładności uzyskiwanych wyników, powinno cechować wszystkie etapy procesu ewaluacyjnego – począwszy od konceptualizacji, poprzez procedurę badawczą, aż do upowszechniania i praktycznego wykorzystania wniosków i rekomendacji.

11.5. Kluczowym elementem zapewnienia jakości i dokładności procesu ewaluacyjnego powinno być ugruntowane empirycznie i zrozumiałe uzasadnianie formułowanych wniosków i rekomendacji. Wnioski i rekomendacje powinny być konstruowane i prezentowane w sposób jednoznaczny, zmniejszający ryzyko różnych interpretacji wśród interesariuszy.

11.6. Jakość i dokładność odnoszą się zarówno do sposobu gromadzenia danych, jak i do ich analizy. Należy dążyć do gromadzenia szerokiego materiału empirycznego, adekwatnego wobec przedmiotu badania oraz uwzględniania zróżnicowanych źródeł danych, które powinny być poddane skrupulatnej weryfikacji.

11.7. Wymogi w zakresie jakości i dokładności powinny zapewniać możliwość odtworzenia i oceny poprawności procesu badawczego i analitycznego.

12. Użyteczność ewaluacji

12.1. Zasada użyteczności oznacza taki sposób planowania i prowadzenia ewaluacji, by jej interesariusze uznawali ten proces oraz jego wyniki za przydatne oraz adekwatne do swoich potrzeb.

12.2. W procesie planowania oraz wypracowywania wyników ewaluacji należy umożliwić jak najszerszy udział interesariuszy, uwzględniać ich perspektywę oraz dbać o jakość współpracy. Dzięki temu niweluje się ryzyko wpływu jednostronnych poglądów czy interesów jedynie wąskiego grona osób.

12.3. Ewaluator/ka powinien formułować jasne i przejrzyste komunikaty. Raporty ewaluacyjne (w tym wnioski i rekomendacje) oraz inne produkty procesu ewaluacji powinny być zrozumiałe dla ich odbiorców. Skuteczna komunikacja zwiększa użyteczność wyników ewaluacji.

12.4. Ewaluator/ka powinien zachęcać interesariuszy uczestniczących w procesie ewaluacji do praktycznego wykorzystywania oraz szerokiego upowszechniania jej wyników.

13. Efektywność

13.1. Zasada efektywności polega na optymalnym równoważeniu oczekiwanych rezultatów ewaluacji oraz możliwych do zaangażowania zasobów. Ze względu na konieczność zapewnienia poprawności i odpowiedniej jakości procesu ewaluacji, zasada efektywności nie może być utożsamiana z dążeniem do obniżania jego kosztów.

13.2. Zasadę efektywności należy także rozumieć jako wykorzystywanie zasobów zaangażowanych w proces ewaluacyjny w stopniu adekwatnym do potrzeb i założonych efektów. Oznacza to

zarówno unikanie nadmiernego, jak i niewystarczającego wykorzystania zasobów finansowych, czasowych, kadrowych, technicznych i informacyjnych.

13.3. Zasada efektywności wymaga takiego zaplanowania i przeprowadzenia ewaluacji, by w określonych ramach czasowych i z wykorzystaniem dostępnych zasobów, zrealizować uzgodnione założenia i cele ewaluacji. Wymaga to precyzyjnych uzgodnień pomiędzy ewaluatorem/ką a zamawiającym.

13.4. Szacowanie efektywności procesu ewaluacyjnego powinno się odbywać już na etapie jego planowania, przy czym nie może ono odnosić się tylko do zasobów ewaluatora/ki, ale także innych interesariuszy. Efektywność ewaluacji należy monitorować na każdym jej etapie, a w przypadku modyfikacji pierwotnych założeń, interesariusze powinni współdecydować o podejmowaniu adekwatnych działań korygujących.

13.5. Dążąc do zapewnienia efektywności ewaluacji należy brać pod uwagę kompetencje poszczególnych interesariuszy, przy jednoczesnym dążeniu do unikania ich nadmiernego obciążania zaangażowaniem w przebieg procesu ewaluacyjnego.

13.6. Zasada efektywności ma zastosowanie w przypadku każdej ewaluacji. Uwzględnienie tej zasady nie zależy od tego, czy w przeprowadzenie badania ewaluacyjnego zaangażowane są zasoby prywatne, czy publiczne. Jednak w tym drugim przypadku – gdy realizacja procesu ewaluacyjnego oparta jest o finansowanie ze środków publicznych lub wymaga zaangażowania kadr administracji publicznej – przestrzeganie zasady efektywności jest warunkiem sine qua non prawidłowo zaplanowanej i przeprowadzonej ewaluacji.

13.7. Dobrą praktykę w zakresie stosowania zasady efektywności w ewaluacji stanowi podsumowanie przeprowadzonego procesu ewaluacyjnego pod kątem jego efektywności, co czyni cały proces transparentnym nie tylko merytorycznie, ale i wykonawczo. Tego rodzaju podsumowanie może stanowić punkt odniesienia dla optymalizowania efektywności przyszłych procesów ewaluacyjnych.

14. Prawidłowe zarządzanie procesem ewaluacji

14.1. Prawidłowe zarządzanie procesem ewaluacji musi być zgodne z prawem, zapewniać adekwatny dostęp do informacji i zasobów, przejrzysty podział ról i odpowiedzialności pomiędzy uczestnikami zaangażowanymi w ewaluację oraz tworzyć skuteczne kanały informacji i komunikacji między interesariuszami tego procesu.

14.2. Dokumentowanie procesu ewaluacji powinno zapewnić, aby poszczególne jego etapy były przejrzyste i łatwe do późniejszej weryfikacji. Stanowi ono jedno z niezbędnych narzędzi zarządzania, nie jest jednak celem samym w sobie. Powinno bowiem umożliwiać bieżące i przyszłe wykorzystywanie wyników, wniosków i rekomendacji z procesu ewaluacji.

14.3. Ewaluacja powinna być tak zaplanowana w czasie, by jej wyniki mogły zostać uwzględnione w nadchodzących procesach decyzyjnych i naprawczych oraz w innych procesach wykorzystywania wyników ewaluacji.

14.4. Prawidłowe zarządzanie procesem ewaluacji uwzględnia jego kontekst kulturowy, w tym zastane wartości, tradycje i inne elementy ważne dla uczestników, a także ułatwia zachowanie równowagi między ich prawami a systemem instytucjonalnym.

Przedstawione powyżej filary aksjologiczne oraz zasady przewodnie PTE nawiązują do treści

dokumentów przyjmowanych przez wiodące stowarzyszenia ewaluacyjne. Dokumenty te powstają, jako rezultat refleksji poszukującej odpowiedzi na pytanie, jak powinny działać stowarzyszenia ewaluatorów i jak powinni postępować wykonujący swój zawód ich członkowie, aby upowszechnić zrozumienie znaczenia ewaluacji i dzięki temu budować zaufanie do niej oraz wysoki prestiż zawodu ewaluatora.

Polskie doświadczenia ostatnich kilkunastu lat w pełni potwierdzają niezbędność takiej nieustannej refleksji i debaty w środowisku ewaluacyjnym oraz uświadamiają strategiczne znaczenie zasad dla rozwoju kultury ewaluacyjnej, dla procesu krystalizowania się roli i pozycji ewaluacji w Polsce oraz dla skutecznego wypełniania przez ewaluację jej funkcji, którymi są m.in. wzmacnianie procesów demokratyzacji, zwiększanie odpowiedzialności władzy, promowanie zaangażowania społeczeństwa w sprawy publiczne, a także wspieranie procesu podejmowania decyzji, dotyczących problemów i wyzwań funkcjonowania i rozwoju kraju oraz podmiotów lokalnych.

Opracował zespół w składzie:

Leszek Korporowicz

Marian Anasz

Monika Bartosiewicz-Niziołek

Beata Ciężka

Anna Kierzkowska-Tokarska

Michał Korczyński

Joanna Wojtyńska

19 marca 2024 roku