

**Ważne sprawy polskich rodzin**  
**Prezydenckie spotkania obywatelskie**  
**Nowy Sącz, 17 maja 2013**

**Sprawozdanie z warsztatów dla Przedstawicieli JST i Organizacji Pozarządowych**

*Maria Rogaczewska*

W ramach wspólnej inicjatywy Kancelarii Prezydenta RP i Uniwersytetu Warszawskiego, w partnerstwie z Urzędem Marszałkowskim Małopolski i Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Krakowie, odbyły się w dniu 17 maja 2013 **dwa warsztaty dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego z Małopolski oraz dla reprezentantów organizacji pozarządowych i społecznych.**

Warsztat dla pierwszej grupy JST-NGO dotyczył **partnerskich działań samorządów i organizacji na rzecz osób starszych oraz na rzecz rodzin o specjalnych potrzebach**, oraz projektowania działań na rzecz ich wyższej jakości życia. Na warsztacie została poruszona kwestia zasadniczej roli osób starszych w rodzinie i społeczności oraz możliwości wsparcia instytucjonalnego w osiąganiu przez osoby starsze różnorodnych celów związanych z ich rodziną, pracą, zdrowiem, wolontariatem, życiem społecznym. Rozmawiano także o rodzinach mających specjalne potrzeby i ich miejscu w lokalnej polityce społecznej (rodziny wielodzietne, z osobą niepełnosprawną, adopcyjne, zastępcze)

Warsztat dla drugiej grupy JST-NGO dotyczył **współpracy publiczno-społecznej w zakresie lokalnej polityki rodzinnej**. Celem warsztatu była odpowiedź na pytanie, dlaczego – i na jakich zasadach – samorząd lokalny może liczyć na „zwrot z inwestycji” we współpracę i partnerstwo z NGO? Czy, i na jakich zasadach, partnerstwo publiczno-społeczne może się okazać najbardziej opłacalnym i efektywnym rozwiązaniem w lokalnej polityce rodzinnej, bądź przy niektórych zadaniach z zakresu polityki rodzinnej?

**WNIOSKI Z WARSZTATU DOTYCZĄCEGO WSPÓŁPRACY PUBLICZNO-SPOŁECZNEJ**

**W ZAKRESIE POLITYKI RODZINNEJ**

**„Architekt” a „ogrodnik”: dwa modele funkcjonowania samorządu**

Uczestnicy warsztatu (urzędnicy JST, w tym burmistrzowie, wójtowie, przedstawiciele jednostek pomocniczych, oraz przedstawiciele organizacji społecznych i spółdzielni socjalnych) byli w zasadzie zgodni co do tego, że samorząd lokalny nie powinien występować na swoim terenie jedynie w roli „architekta”.

„Architekt” ma swój niekwestionowany pomysł na cele i działania w różnych obszarach, a także ambicję wyznaczania priorytetów, na które automatycznie przystaną wszystkie inne podmioty. Lokalny samorząd powinien raczej funkcjonować w stylu „ogrodnika”, który jest świadomy istnienia bardzo wielu różnorodnych, oddolnych przejawów życia obywatelskiego: inicjatyw, organizacji, dobrych pomysłów, energii społecznej. Społecznej energii nie można marnować, pomijać. Mądra władza

samorządowa to taka, która – po pierwsze – regularnie monitoruje (diagnozuje) przejawy obywatelskiej inicjatywy, a po drugie – umiejętnie je wzmacnia, wyposażając np. mniej doświadczone organizacje pozarządowe w wiedzę, umiejętności, okazje do działania, przygotowując je na ryzyka.

Innymi słowy, bardzo często to po stronie samorządu jest gest zainicjowania dojrzewania do partnerstwa. Na czym polega owo dojrzewanie do partnerstwa (które oczywiście jest pewnym procesem, wymaga czasu i zaangażowania wielu stron)?

Wyjściowym problemem dla JST i NGO, chcących wejść w partnerskie działania, jest nierównowaga w pozycjach i zasobach obu potencjalnych partnerów. Małe organizacje pozarządowe są całkowicie uzależnione od publicznych (samorządowych) dotacji, a przez to mogą utknąć w stanie pewnej niesamodzielności (myślowej i finansowej). Niesamodzielne organizacje rzadziej domagają się konsultacji społecznych zgodnie z przepisami, czyli konsultacji wysokiej jakości; nie potrafią zadbać o korzystne dla siebie zapisy umów projektowych; nie potrafią negocjować udziału w podejmowaniu ważnych decyzji.

Warto podkreślić, że na warsztacie to właśnie przedstawiciele JST wskazali, że życzyliby sobie, aby organizacje, z którymi będą zawierać partnerstwa, były bardziej śmiałe, autonomiczne, szybciej uczyły się na własnych błędach, umiały być w sposób zrównoważony krytyczne wobec polityki samorządu.

Podstawową zaś cechą samorządu, który umiejętnie dojrzewa do partnerstwa, powinna być **zdolność słuchania**. Najważniejszym elementem budowania partnerstwa jest **kultura dialogu i rozmowy**. Nawet jeśli partner społeczny jest jeszcze niegotowy do rozmów, bądź też istnieje silny konflikt lub uprzedzenia przeciwko władzy w społeczności, atmosfera buntu lub protestu, to, pomimo tych warunków, warto inicjować rozmowę.

Jak zauważyła pani wójt obecna na spotkaniu: *„Ludzie z natury protestują przeciwko zmianom. Jest to oczywiste, bo zmiany naruszają konkretne interesy. Trzeba argumentować i rozmawiać do bólu, nie śpieszyć się, być cierpliwym, czasami trwa to ponad rok. My w naszej gminie czekaliśmy ponad rok na gotowość organizacji do przejęcia przedszkola. Trzeba pokazywać względy ekonomiczne, pokazywać finansowe dowody, że zmiana, reorganizacja szkół może się opłacać również tym, którzy najbardziej obawiali się na tym stracić.”*

Obecne na warsztatach organizacje pozarządowe zwracały z kolei uwagę na niedostateczny rozwój konsultacji społecznych ex ante – to jest przed uchwaleniem, przed powstawaniem gminnych czy miejskich dokumentów programowych.

Inny ważny element dojrzałego partnerstwa publiczno-społecznego, to wzajemne zaufanie obu stron, które jest oparte przede wszystkim na **przejrzystości, jeśli chodzi o reguły i procedury podejmowania lokalnych decyzji**.

Partnerstwo publiczno-społeczne jest efektem **długiego procesu uczenia się**. Jest punktem dojścia, a nie punktem wyjścia w relacjach między jednostkami samorządu terytorialnego, a organizacjami pozarządowymi. Np. dofinansowywanie stowarzyszeń nie jest jeszcze, zdaniem organizacji pozarządowych, przejawem partnerstwa: *„Kiedy składam wnioski o dotację, usiłuję przekonać samorząd do zmiany reguł przyznawania dotacji, nie czuję się partnerem samorządu, ale petentem”*.

Ważnym elementem jest **dobrze, mądre przywództwo**, i to po obu stronach. Liderzy stowarzyszeń powinni współpracować z samorządem na równej stopie, starać się unikać konfliktów personalnych i ambicjonalnych.

Ogromną rolę w budowaniu kultury dialogu i partnerstwa odgrywa **powoływanie pełnomocników do spraw dialogu społecznego i organizacji pozarządowych**. Wyznaczenie osoby, której obowiązkiem jest dobry kontakt z organizacjami, bardzo dużo ułatwia. Organizacje zwracały też uwagę na fakt, że przy podpisywaniu umów w projektach partnerskich, powinno się z góry wpisywać do dokumentów nazwiska osób (np. prawników samorządowych), do których organizacje będą mogły się zwrócić w razie trudności w prowadzeniu projektu, którzy będą mogli przeznaczyć odpowiednią ilość godzin na słuchanie, życzliwe doradztwo, korektę działań. Należy unikać zbyt ogólnikowych zapisów we wzajemnych umowach: np. ogólnikowy zapis „wzajemna wymiana doświadczeń” nikogo do niczego nie zobowiązuje. Zamiast tego, powinny być dokładne zapisy definiujące, kto, i w jakim zakresie, i na jakich warunkach będzie doradzał partnerowi społecznemu w projekcie. Im bardziej konkretne są zapisy umów partnerskich, tym większa przejrzystość, a co za tym idzie – wzajemne zaufanie partnerów.

Delegowanie pracowników do obsługi i współpracy z organizacjami jest bardzo ważne, bo dzięki takim pracownikom dokonuje się **transfer wiedzy i umiejętności od władz lokalnych do organizacji pozarządowych, który jest niezbędny, aby zapewnić ciągłość uczenia się w społeczności lokalnej. Dzięki temu transferowi wiedzy, zarówno organizacje, jak zarząd gminy stają się instytucjami uczącymi się.**

Dojrzałość do partnerstwa po stronie organizacji pozarządowych oznaczałaby dwie cechy, które organizacje powinny w sobie rozwijać: **większa samoświadomość własnej misji i celów, oraz własnych zasobów i atutów**. Organizacje często twierdzą, że robią pożyteczne rzeczy, bliżej ludzi, w sposób bardziej elastyczny, modyfikując je w zależności od zmieniającego się kontekstu. Nawet jeśli tak jest, organizacje powinny umieć w sposób systematyczny zbierać **obiektywne dowody** na swoją przewagę.

Innymi słowy, jeśli organizacje proponują pewien sposób rozwiązywania problemów (np. pewien sposób prowadzenia zajęć dla dzieci i młodzieży, świetlic, etc.), to ich argumenty powinny być „evidence-based”, czyli oparte na konkretnych dowodach (m.in. finansowych), case-studies, pokazujących społeczny zwrot z inwestycji.

Organizacje powinny się zatem uczyć wskaźnikowania swoich działań (zarówno ilościowego, jak i jakościowego), ale z drugiej strony, ułatwiłoby im życie uproszczenie regulaminów konkursów dla NGO, w taki sposób, aby unikać w nich wskaźników zbyt dla nich abstrakcyjnych i skomplikowanych.

Prócz omówienia ogólnych warunków partnerstwa, na warsztacie omawiano także **przykłady dobrych praktyk w zakresie współpracy JST i NGO:**

- Organizacja i prowadzenie świetlic środowiskowych: stowarzyszenie społeczne jest organizatorem i prowadzi świetlice, zaś finansowanie jest podzielone między województwo (80%) i samorząd (20%);
- Działania na rzecz dzieci i młodzieży: gminne lub powiatowe fundusze stypendialne, zarządzane

- przez operatora społecznego;
- Spółdzielnia socjalna osób prawnych, zakładana przez samorządy gminne, co pozwala zgromadzić większe zasoby i zapewnić znacznie większą stabilność funkcjonowania spółdzielni. W ten sposób funkcjonuje spółdzielnia socjalna „Dziewięćsił”.
  - Tworzenie, wspólnego dla JST i partnerów społecznych, **repozytorium wiedzy na temat konkretnych grup społecznych, konkretnych obszarów życia lokalnego** (np. wspólne mapowanie zdrowia i aktywności fizycznej mieszkańców, sytuacji małych dzieci, seniorów, niepełnosprawnych etc.). Wspólna diagnoza (diagnoza partycypacyjna) i gromadzenie podzielanej wiedzy to priorytetowy wspólny cel dla JST i NGO, przede wszystkim z racji dużego rozproszenia (i niepełności) wiedzy o środowisku lokalnym. Zwykle różne grupy interesariuszy dysponują różnymi zasobami wiedzy, i jest to wiedza fragmentaryczna. Przykładowo, przedsiębiorcy, służby zatrudnienia, rodzice i samorząd mogą mieć cztery równoległe i nieco się różniące obrazy tego, jak wygląda sytuacja przygotowania młodych kadr na rynek pracy, w tej samej gminie czy powiecie. Ta wiedza powinna być uspołniana.
  - **Zlecenie przeprowadzania konsultacji społecznych wyspecjalizowanym w tym organizacjom pozarządowym**, lub organizacjom pozostającym w partnerstwie np. z wydziałami społecznymi uczelni. Konsultacje, których samorząd nie prowadzi sam, ale zleca je organizacjom często są tańsze, mają znacznie szerszy odzew w społeczności (np. są prowadzone w formie atrakcyjniejszej niż zwykle, np. w formie festynu, warsztatów, mapowania społecznego etc.)
  - Promowanie i budowanie **prestżu wolontariatu nie jedynie jako „dodatku” do innych działań, ale wszechstronnego narzędzia rozwiązywania problemów społecznych**, czyli kwestii włączania społecznego, zagospodarowania czasu wolnego młodzieży, lepszego wykorzystania nowej infrastruktury (np. sportowej), polityki senioralnej.
  - **Partnerskie działania na rzecz młodzieży**: diagnoza talentów i mocnych stron młodzieży, tworzenie partnerskich programów dla młodzieży, z udziałem wielu instytucji (questing, wyprawy, laboratoria i praktyki poza szkołą, gry terenowe, gry miejskie etc.)

Uczestnicy warsztatu wymienili następujące **korzyści** z uczestnictwa we wspólnych inicjatywach JST i NGO: o wiele precyzyjniej adresowana pomoc i zabezpieczenie potrzeb grup docelowych; wymiana doświadczenia i najcenniejszych elementów kultury organizacyjnej między partnerami, uzupełnianie się (komplementarność) doświadczeń; integracja międzypokoleniowa; ożywienie społeczności lokalnej i mocniejsza tożsamość lokalna („wszyscy jesteśmy tak samo odpowiedzialni za naszą okolice”); wzrost zaufania; rozszerzenie lokalnej oferty usług publicznych; większa płynność finansowa NGO.

Natomiast **ryzyka związane z partnerskimi działaniami** określono następująco: kłopoty i ryzyko finansowe NGO (ze względu na dużą przewlekłość w płatnościach i przewlekłość procedur administracyjnych); drenaż zasobów organizacji; czynnik ludzki (konkurencja o prestiż i „właścicielstwo” wspólnych dokonań i sukcesów); skomplikowane przepisy prawne (rozbieżności interpretacyjne, niejednoznaczne zapisy w ustawach, nadmierne wymogi biurokratyczne); niedosyt wzajemnego zaufania; obawa o upolitycznienie efektów działań.

Partnerstwo, zdaniem uczestników warsztatu, nie może być wydarzeniem jednorazowym. Powinien być to proces budowania pewnej kultury, nowej kultury, zaplanowany na wiele lat. Partnerstwo może mieć wiele odston: może być nie tylko międzyinstytucjonalne (NGO-JST-przedsiębiorcy), ale też wielopoziomowe (poziom gminy, powiatu, województwa, regionu), czy też interdyscyplinarne (np. między służbą zdrowia i trenerami sportowymi). **Inicjatywy partnerskie są też świetnym sposobem na**

**przywrócenie obywatelom wspólnej przestrzeni publicznej, z której są wyłączeni (przez komercjalizację).** Np. rozwój wolontariatu sportowego na „orlikach” czy innych obiektach sportowych zapobiegnie sytuacji, w której stale wzrastają opłaty za użytkowanie tych obiektów, zbudowanych z funduszy publicznych.

Partnerskie inicjatywy nie zadzieją się automatycznie. Są możliwe pod warunkiem pewnego uporu, determinacji liderów po obu stronach. Determinacja jest potrzebna do przełamania konkretnego, silnego oporu starych „działaczy”, oporu płynącego z uprzedzeń i poczucia zagrożenia własnej pozycji i własnych interesów.

Podsumowując, poproszeni o wskazanie trzech priorytetów w budowaniu kultury partnerstwa, uczestnicy warsztatów wskazali na:

- 1. Promowanie partnerstw w konkursach i w regulaminach dotacyjnych;**
- 2. Wzajemne, stałe i aktywne uczenie się od siebie;**
- 3. Budowanie potencjału niezależności finansowej i organizacyjnej słabszego partnera, tj. NGO**

## **WNIOSKI Z WARSZTATU DOTYCZĄCEGO WSPÓŁPRACY PUBLICZNO-SPOŁECZNEJ W ZAKRESIE WSPARCIA SENIORÓW I RODZIN O SZCZEGÓLNYCH POTRZEBACH**

Warsztat był poświęcony diagnozowaniu deficytów wiedzy lokalnej o potrzebach dwóch bardzo ważnych grup: seniorów, oraz o rodzin mających „specjalne potrzeby” (rodzina z dzieckiem niepełnosprawnym, mająca wiele dzieci, z osobą przewlekle chorą, rodziny adopcyjne i zastępcze).

Podczas pracy warsztatowej wskazano na następujące obszary, w których bardzo pilną sprawą jest zrobienie dokładniejszej **diagnozy lokalnej**:

- sytuacja dzieci najmłodszych (przed wiekiem szkolnym): ile z nich nie korzysta ze żłobków i przedszkoli, i z jakich przyczyn; w jaki sposób sprawowana jest opieka nad tymi dziećmi; jak wygląda ich dostęp do opieki zdrowotnej;
- z jakich źródeł rodzice małych dzieci korzystają, aby podwyższyć swoje umiejętności rodzicielskie;
- dlaczego rozwiązania wprowadzone w ustawie żłobkowej są tak rzadko stosowane w praktyce; jakie są praktyczne – widoczne na poziomie życia rodzin – konsekwencje wprowadzenia wydłużonych urlopów macierzyńskich.
- na ile pracodawcy i przedsiębiorcy są skłonni do wsparcia rodziców i młodych rodzin; jakie rozwiązania przyjazne rodzinom są wprowadzane w firmach, i które z nich dają najlepsze rezultaty;
- jakie są możliwości skrócenia czasu oczekiwania na adopcję dziecka, który obecnie jest bardzo długi, co jest bardzo szkodliwe dla samych dzieci, jak i jest wyzwaniem dla potencjalnych rodziców adopcyjnych;
- w jaki sposób najlepiej zabezpieczyć niepełnosprawne osoby dorosłe, których rodzice starzeją się i nie są w stanie pełnić funkcji opiekuńczych – obecnie nie ma wystarczającej liczby

- przystosowanych mieszkań, ani miejsc w specjalistycznych ośrodkach dla takich osób (np. DPS)
- problem niewystarczającej liczby mieszkań dotyczy też osób usamodzielniających się (przede wszystkim osób wychowanych w domach dziecka)
- w jaki sposób jest możliwe profesjonalne wsparcie, doksztalcanie i rozszerzenie superwizji dla kadr opiekujących się rodzinami (pracowników socjalnych i asystentów rodzin); na jakich warunkach jest możliwe zwiększenie liczby asystentów rodzinnych, a także wprowadzenie diad asystenckich (aby zwiększyć udział mężczyzn jako modeli, autorytetów)
- w jaki sposób jest możliwe metodyczne przygotowanie lekarzy i personelu medycznego do informowania o niepełnosprawnościach nowonarodzonych dzieci i o tym, jak się nimi opiekować?

W kolejnej części warsztatu przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych omówili, znane sobie z własnego środowiska, dobre praktyki w zakresie wsparcia dla seniorów (polityki senioralnej), jak i wsparcia dla rodzin o szczególnych potrzebach.

Wyróżniające się, **modelowe praktyki**, które uczestnicy uznali za najbardziej warte szerszej implementacji, aby wspomóc rodziny o szczególnych potrzebach, były następujące:

- wolontariat dzieci starszych na rzecz dzieci młodszych, zwłaszcza z rodzin wielodzietnych (opieka, pomaganie w lekcjach, a zarazem – bezcenna lekcja odpowiedzialności dla gimnazjalistów i licealistów)
- wprowadzanie podstaw przedsiębiorczości do wszystkich szkół, co ma przygotować młodych ludzi przede wszystkim do zarządzania samym sobą, swoim czasem, zasobami, talentami. W takich lekcjach powinni uczestniczyć uznani przedsiębiorcy z danego środowiska, którym udało się odnieść sukces.
- inicjowanie klubów rodzica, grup samopomocowych i samorozwojowych dla rodziców, także przy firmach, urzędzie pracy, szkołach;
- asystenci dla dzieci niepełnosprawnych w szkołach, wsparcie psychologiczne dla rodziców takich dzieci, inicjowanie i wspieranie ich inicjatyw samopomocowych; większa dostępność programów rehabilitacyjnych oraz ośrodków dziennego pobytu

W przypadku polityki senioralnej, za najlepsze, modelowe praktyki, uznano następujące rozwiązania:

- tworzenie uniwersalnych „Centrów Wsparcia Osób Starszych”, w których mieliby oni szansę uzyskać konsultacje psychologiczne, prawne, zdrowotne, dowiedzieć się o inicjatywach lokalnych i kulturalnych, szansach wolontariatu; w ramach takich centrów mogą też funkcjonować dotychczasowe inicjatywy, takie jak UTW i Kluby Seniora.
- szkolenie pracowników i wolontariuszy do kontaktu z seniorami; szkolenie kadr do opieki domowej i hospicyjnej (także wolontariuszy); szkolenie pracowników służby zdrowia w zakresie geriatry
- wsparcie dla stałych opiekunów seniorów i dla rodzin (urlopy dla opiekunów)
- angażowanie bezrobotnych do opieki nad seniorami
- lokalne mapowanie i certyfikowanie miejsc przyjaznych seniorom (miejsca takie powinny być brandowane, certyfikowane, z polityką niżek i dostosowaną ofertą)
- profesjonalnie przygotowany i zarządzany wolontariat seniorski
- innowacyjne programy profilaktyki zdrowotnej dla seniorów, uwzględniające nową infrastrukturę sportową, budowanie parków rehabilitacyjnych na świeżym powietrzu, siłowni

plenerowych

- promocja wątków seniorskich w społeczności lokalnej oraz inicjatyw międzypokoleniowych (typu „archipelag pokoleń”)
- tani wypoczynek dla seniorów i ich rodzin (np. na zasadzie barteru – seniorzy znad morza, jezior i gór mogą wymieniać się swoimi miejscami i udostępniać domy)

### **Inicjatywy, dzięki którym, zdaniem uczestników warsztatu, mogłaby wzrosnąć jakość lokalnej polityki rodzinnej, wymagające wielostronnego partnerstwa:**

- wprowadzenie ulg i zwolnień dla tych pracodawców przyjaznych rodzicom (czyli godzących się na elastyczne godziny pracy, wprowadzających przykładowe kluby malucha lub inne formy zorganizowanej opieki; sprzyjanie rozwiązaniom takim jak praca na pół etatu bądź telepraca, świętowanie narodzin dzieci w miejscu pracy i budowanie pozytywnego klimatu wokół pracowników, którzy także są rodzicami)
- uruchamianie innowacyjnych form opieki nad dziećmi (godzinowe „kluby malucha”, gdzie można zostawić dziecko np. na czas załatwiania spraw urzędowych; banki czasu dla rodziców; wolontariat seniorów na rzecz najmłodszych)
- samopomocowe inicjatywy rodzicielskie i międzypokoleniowe (kluby matek, kluby ojców, kluby dla dziadków i babć, będące okazją nie tylko do budowania więzi, ale także do wymiany wiedzy, samokształcenia)
- postawienie na integrację społeczną grup społecznych, które obecnie są „niewidzialne” - danie szansy niepełnosprawnym i starszym, aby nie tylko byli „obiektem” działań opiekuńczych i zabezpieczających ich potrzeby, ale aby mogli coś z siebie i swoich zasobów ofiarować społeczności, na przykład przez niestandardowy wolontariat (np. na „orlikach” i innych obiektach sportowych, rekreacyjnych)
- innowacyjne rozwiązania związane z profilaktyką zdrowotną dla wszystkich grup społecznych: nie tylko profilaktyka uzależnień, ale także zwrócenie uwagi na nowe rodzaje zagrożeń dla zdrowia: stres, niediagnozowana depresja – także w starszym wieku, brak aktywności fizycznej, nowe typy uzależnień związane z nadmiernym użytkowaniem mediów cyfrowych; profilaktyka powinna odbywać się w kontekście życia codziennego, czyli np. w kontekście zajęć sportowych, kulturalnych, rekreacyjnych, z wykorzystaniem np. dobrej praktyki „trenerów podwórkowych”.
- Lokalny system stałego wsparcia psychologicznego, doradztwa kryzysowego, mediacji- w sytuacji wielu napięć, jakie przeżywa rodzina, warto uwzględnić stałość pomocy psychologa i/lub doradcy na rzecz profilaktyki rozwodów, polepszania komunikacji w rodzinie, wsparcia rodziny w sytuacjach przejścia i kryzysu (w takich sytuacjach, jak narodziny dziecka niepełnosprawnego, przewlekła choroba jednego z członków rodziny, migracje, trudne dorastanie dzieci, nagła utrata pracy, zachowania ryzykowne dzieci i młodzieży, pomoc psychologiczna powinna być standardem)
- tworzenie klubów pracy wyłącznie dla rodziców, które udzielać będą profesjonalnego doradztwa zawodowego przede wszystkim kobietom po urloпах macierzyńskich i wychowawczych, pomogą przygotować rodzinę do powrotu na rynek pracy, jak przygotować dokumenty aplikacyjne.