



linia tematyczna
MIASTO KOMPETENCJI I ROZWOJU

Zarządzanie projektowe w urzędzie – DOSTROJENIE CZY DYSHARMONIA

25 lutego 2025 r., godz.10.00 – 12.00 ONLINE





POLSKO-SZWAJCARSKI Program Rozwoju Miast

Webinar prowadzony przez doradców ZMP w ramach Projektu (Komponentu) Predefiniowanego pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowane przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżet państwa.



Webinar prowadzą:



Grzegorz Dziarski



Anna Żabińska-Pioterek



Wojciech Kłosowski



Program edukacyjny tej fazy Programu

- Program edukacyjny koncentruje się na dwóch kluczowych formach wsparcia: cyklu webinarów oraz warsztatach stacjonarnych, które zostaną zrealizowane w 16 lokalizacjach na terenie Polski.
- Ponadto odbędą się także seminaria online pn. Forum Rozwoju Lokalnego, konferencja adresowana do miast-finalistów i warsztaty z partnerem szwajcarskim. Działać będzie Baza Wiedzy na stronie www.wsparciemiast.pl oraz Centrum Konsultacyjne.
- Realizacja planu działań edukacyjnych obejmuje okres od rozpoczęcia oceny Wstępnych Propozycji Projektu do momentu podpisania umów o dofinansowanie z miastami laureatami.
- Fundamentem programu edukacyjnego pozostają webinary, których zaplanowano ponad 40, uporządkowanych w 7 liniach tematycznych.
- Webinary są dostępne dla kadry samorządowej ze wszystkich 139 miast uczestniczących w inicjatywie, niezależnie od statusu złożenia Wstępnej Propozycji Projektu (WPP).
- Uczestnicy, którzy wezmą aktywny udział w określonej liczbie webinarów, otrzymają formalne zaświadczenie potwierdzające udział w szkoleniach.



Siedem linii tematycznych...

Miasto kompetencji
i rozwoju



Miasto
zielone



Miasto
przedsiębiorcze



Miasto
dostępne



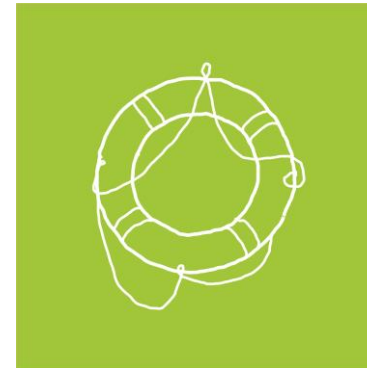
Miasto obywateli
i współpracy



Miasto
w działaniu



Miasto bezpieczne
i odporne



Zapraszamy
do uczestnictwa
w całym programie
szkoleniowym 😊



Linia tematyczna „Miasto kompetencji i rozwoju”

Miasto kompetencji
i rozwoju



1. **Zarządzanie projektowe w urzędzie - dostrojenie czy dysharmonia?**
2. Skuteczna komunikacja – szansa na lepsze miejsce pracy, czy kolejna procedura?
3. Co zrobić, gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście? Czy od razu trzeba wzywać mediatora?
4. Personel w projekcie - zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo?
5. Pułapki w zarządzaniu projektem: nawyki, stres, wypalenie zawodowe.
6. Zarządzanie projektem, a procesy organizacyjne - droga do celu, czy gaszenie pożaru?
7. Jak zbudować odporność psychiczną zespołu na stres i wypalenie zawodowe? Rola współpracy i pozytywnego nastawienia w zespołach przeciążonych zadaniami.
8. Zarządzanie zmianą w administracji samorządowej – od teorii do praktyki.



Kontynuacja webinaru:

Zapraszamy szczególnie na dwa webinary ściśle powiązane tematycznie z dzisiejszym:

- **Ludzie w projekcie:** zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo? (27 maja 2025 r.),
- **Zarządzanie projektem a procesy operacyjne:** droga do celu czy gaszenie pożarów? (26 czerwca 2025 r.).

Link do artykułu powiązanego z tym webinarzem:

<https://wsparciemiast.pl/rozwoj-miasta-to-rozwoj-kompetencji/>



Cel webinaru i korzyści z uczestnictwa w nim:

- Cel webinaru to zaprezentowanie praktycznych metod i narzędzi wprowadzania zarządzania projektowego w samorządzie.
- Uczestnicy dowiedzą się:
 - jak uzyskać efektywność, skuteczność, użyteczność oraz żywotność projektów samorządowych;
 - jak radzić sobie z wyzwaniami wynikającymi z antyprojektowej kultury organizacyjnej i jak wykorzystywać potencjał kultury proprojektowej;
 - jakie są zadania najwyższego kierownictwa urzędu;
 - jak pozyskiwać osoby i zasoby do realizacji projektu.



Agenda dzisiejszego webinaru:

- | | |
|--|---------------|
| 1. Wprowadzenie: czym są projekty? | 10:00 – 10:15 |
| 2. Przykłady metod i narzędzi. | 10:15 – 10:30 |
| 3. Sposoby skracania łańcuchów decyzyjnych. | 10:30 – 10:45 |
| 4. Techniki radzenia sobie z oporem przed zmianą. | 10:45 – 11:00 |
| 5. Identyfikacja typu kultury organizacyjnej. | 11:00 – 11:15 |
| 6. Ćwiczenia praktyczne i mini-studia przypadków. | 11:15 – 11:30 |
| 7. Dyskusja , pytania, odpowiedzi. | 11:30 – 12:00 |



Część 1. Wprowadzenie:

- Czym są projekty?
- Czym jest zarządzanie projektowe?
- Projekty a procedury.



Grzegorz Dziarski



Wprowadzenie do zarządzania projektowego:

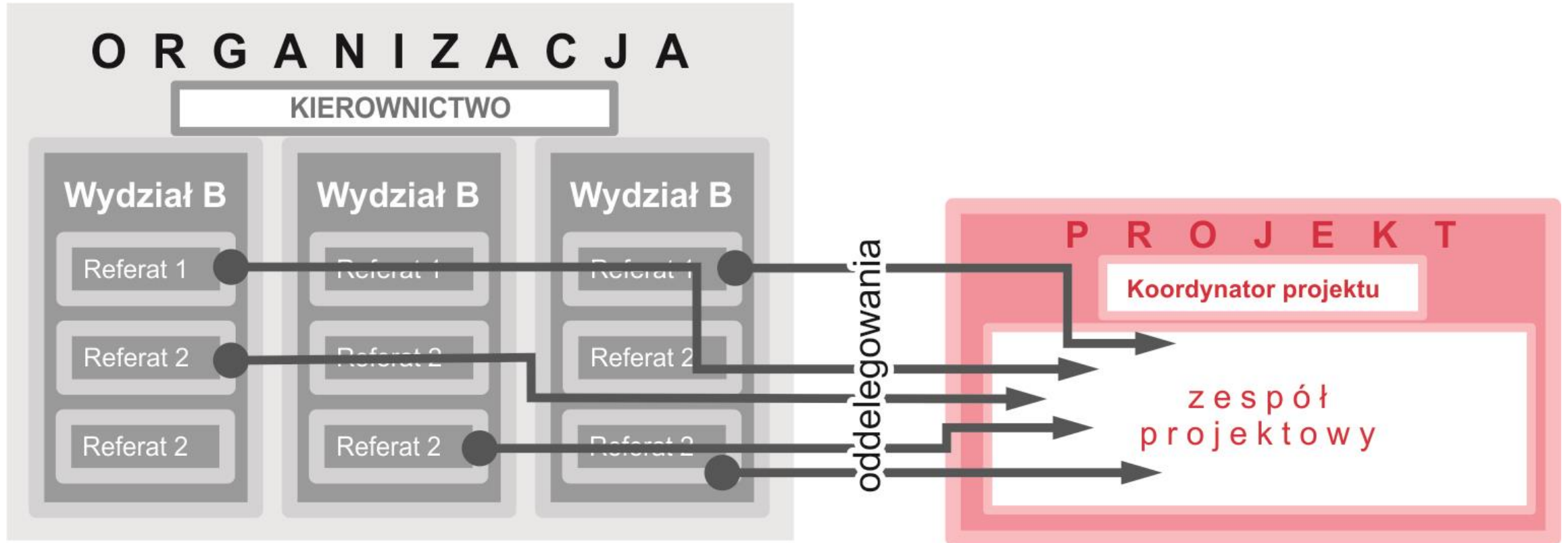
- Co to jest projekt?

**Projekt to przedsięwzięcie
zorientowane na osiągnięcie
wyznaczonego celu
w określonym terminie**

- W samorządzie niezbędnym narzędziem osiągania celów strategicznych jest właśnie **zarządzanie projektowe**.



Projekt jako system. Łagodzenie tarć na granicy...





Projekt jako system. Łagodzenie tarć na granicy.



Co poszło dobrze?
Z czego jesteśmy
zadowoleni?



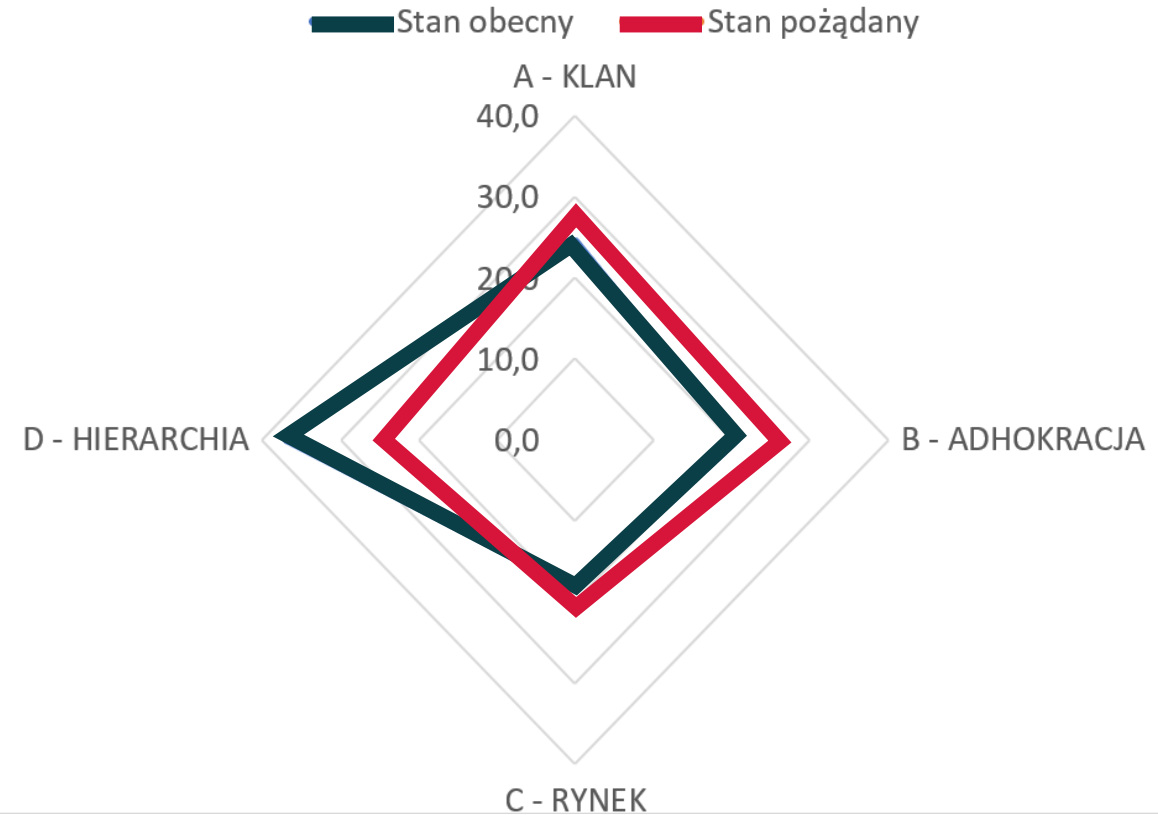
Co będziemy robili
w najbliższym
tygodniu?



Co było trudne?
(np. we współpracy)



Jak możecie
nam pomóc?





Zarządzanie projektowe – możliwa szerokość podejścia:

Diagram pokazuje
przykładowe
aspekty, które
należałoby
uwzględnić
przygotowując się
do zarządzania
projektowego
w sposób
kompleksowy.



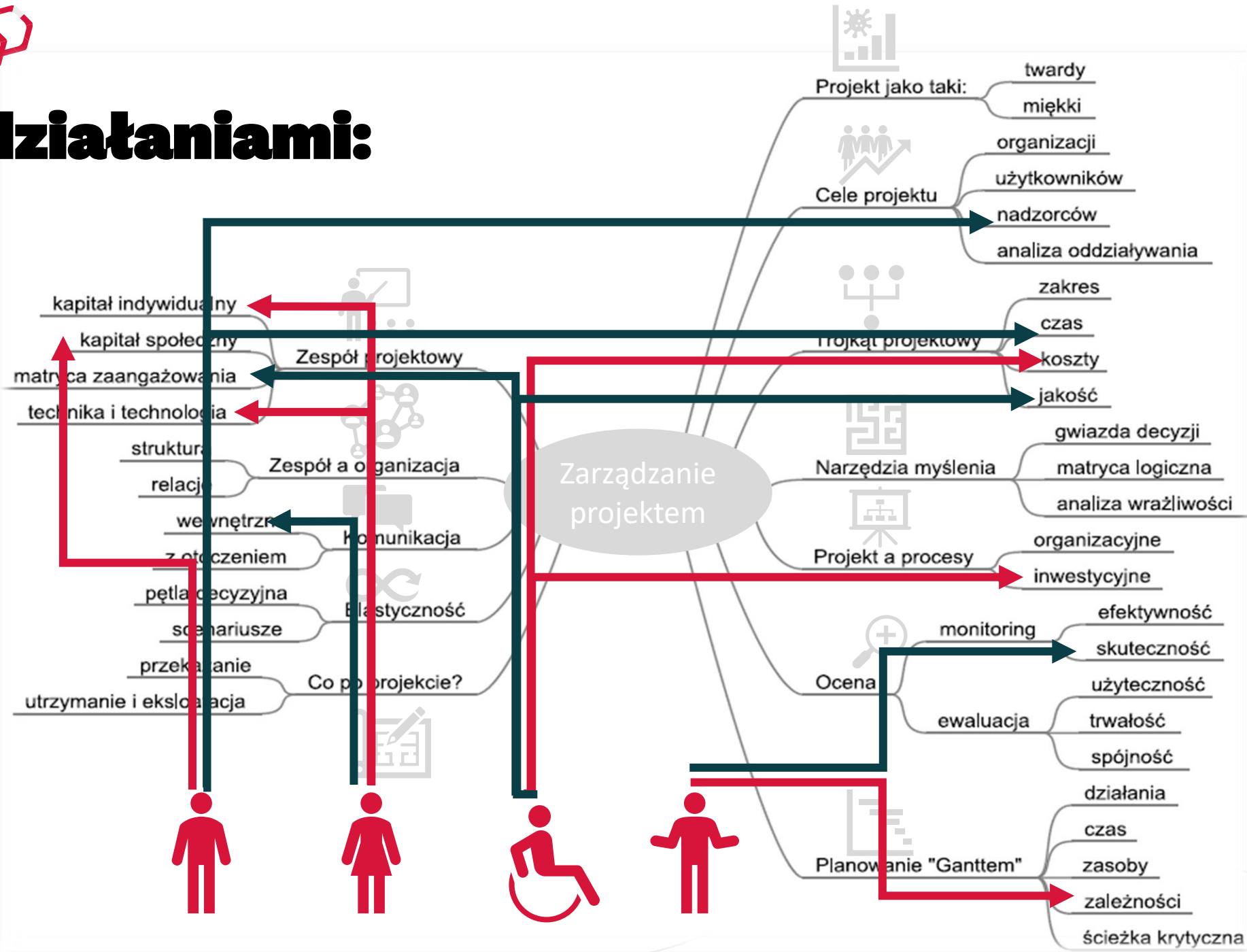


Zarządzanie działaniami:

Dopasowanie:

a) sytuacyjne;

b) kompetencyjne.





Część 2. Przykłady metod i narzędzi:

- Jakie narzędzia i metody stosować w mieszanych (hybrydowych) strukturach organizacyjnych?



Grzegorz Dziarski



Macierz odpowiedzialności RACI

Macierz odpowiedzialności RACI (inaczej – macierz RAM – Responsibility Assignment Matrix) – opisuje odpowiedzialność członków zespołu za realizację zadań projektu.

RACI jest akronimem określającym 4 kluczowe role podczas realizacji projektu:

Odpowiedzialny (**R**esponsible), Ostatecznie odpowiedzialny/ decyzyjny (**A**ccountable), Konsultowany (**C**onsulted), Informowany (**I**nformed).





Macierz odpowiedzialności RACI, przykład:

	Odpowiedzialny: (odpowiada za realizację zadania)	Nadzorujący: (zatwierdza wykonanie)	Konsultujący: (udziela porad i konsultuje)	Informowany: (otrzymuje bieżącą informację o stanie wykonania zadania)
Zadanie 1.	Barbara	Jan	Grzegorz	Marcin, Wojtek, Kasia, Ania; Zbigniew
Zadanie 2.	Marcin	Jan	---	Barbara, Wojtek, Kasia, Ania; Zbigniew
Zadanie 3.	Wojtek	Jan	---	Barbara, Marcin, Kasia, Ania; Grażyna
Zadanie 4.	Kasia	Jan	---	Barbara, Marcin, Wojtek, Ania; Joanna
Zadanie 5.	Wojtek	Barbara	Grzegorz	Jan, Marcin, Kasia, Ania
Zadanie 9.	Ania	Jan	Marcin	Barbara, Marcin, Wojtek, Kasia; Zbigniew, Joanna, Grażyna



Tablice KANBAN

Kanban (od jap. 看板 – tablica do przypinania – pierwotnie stosowana w japońskim systemie produkcji Toyoty) to technika zarządzania pracą i **przepływem zadań**.

Jej głównym celem jest:

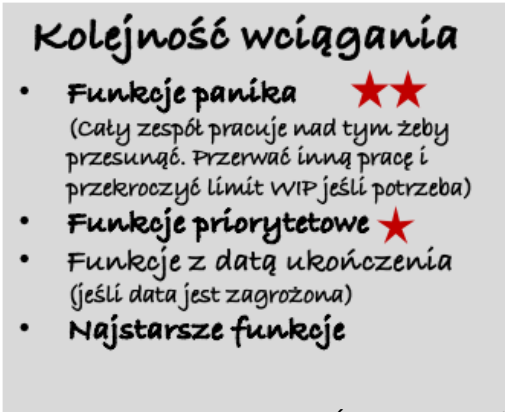
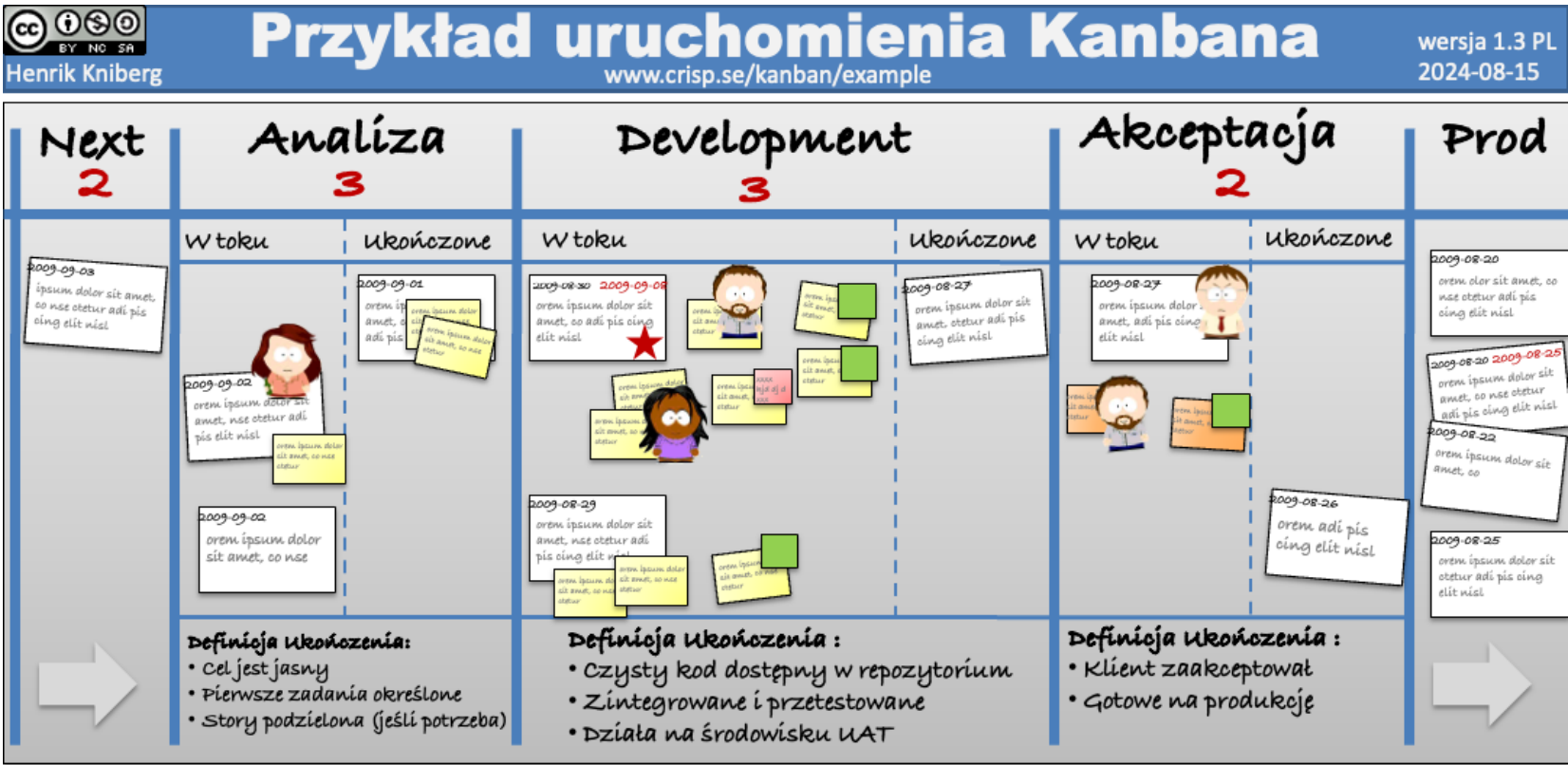
- optymalizacja procesów/zadań i
- eliminacja zbędnych opóźnień

poprzez wizualizację pracy
i ograniczanie liczby zadań
realizowanych jednocześnie.





Tablice KANBAN





Matryca analizy pola sił

Analiza pola sił Kurta Lewina jest metodą analizy sytuacji w obliczu zmiany (również strategicznej).

W ramach analizy rozważa się dwa typy przeciwnie skierowanych sił: wspierających i przeciwstawiających się zmianie.





Interesariusze projektu - matryca analizy pola sił

SIŁY WSPIERAJĄCE  			  SIŁY HAMUJĄCE		
Kto	Działania	Siła oddziaływania (1-10)	Siła oddziaływania (1-10)	Działania	Kto

Siła oddziaływania = znaczenie osoby/grupy osób/organizacji i znaczenie (waga) jej działania



Część 3. Sposoby skracania łańcuchów decyzyjnych:

- Jak zwiększyć efektywność projektową przy jednoczesnym zachowaniu niezbędnej przejrzystości i zgodności z przepisami?

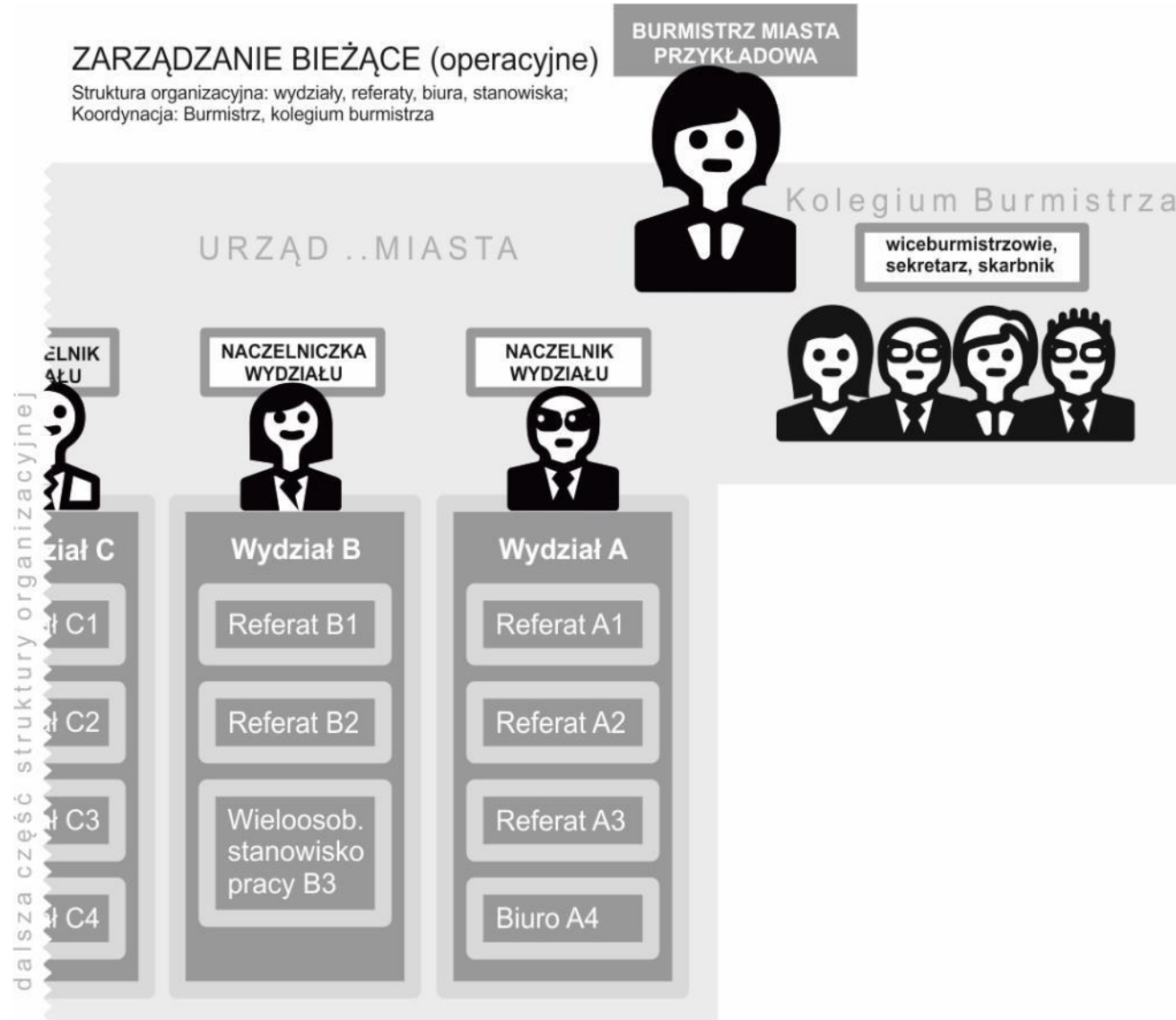


Anna Żabińska-Pioterek



Zarządzanie bieżące w Urzędzie

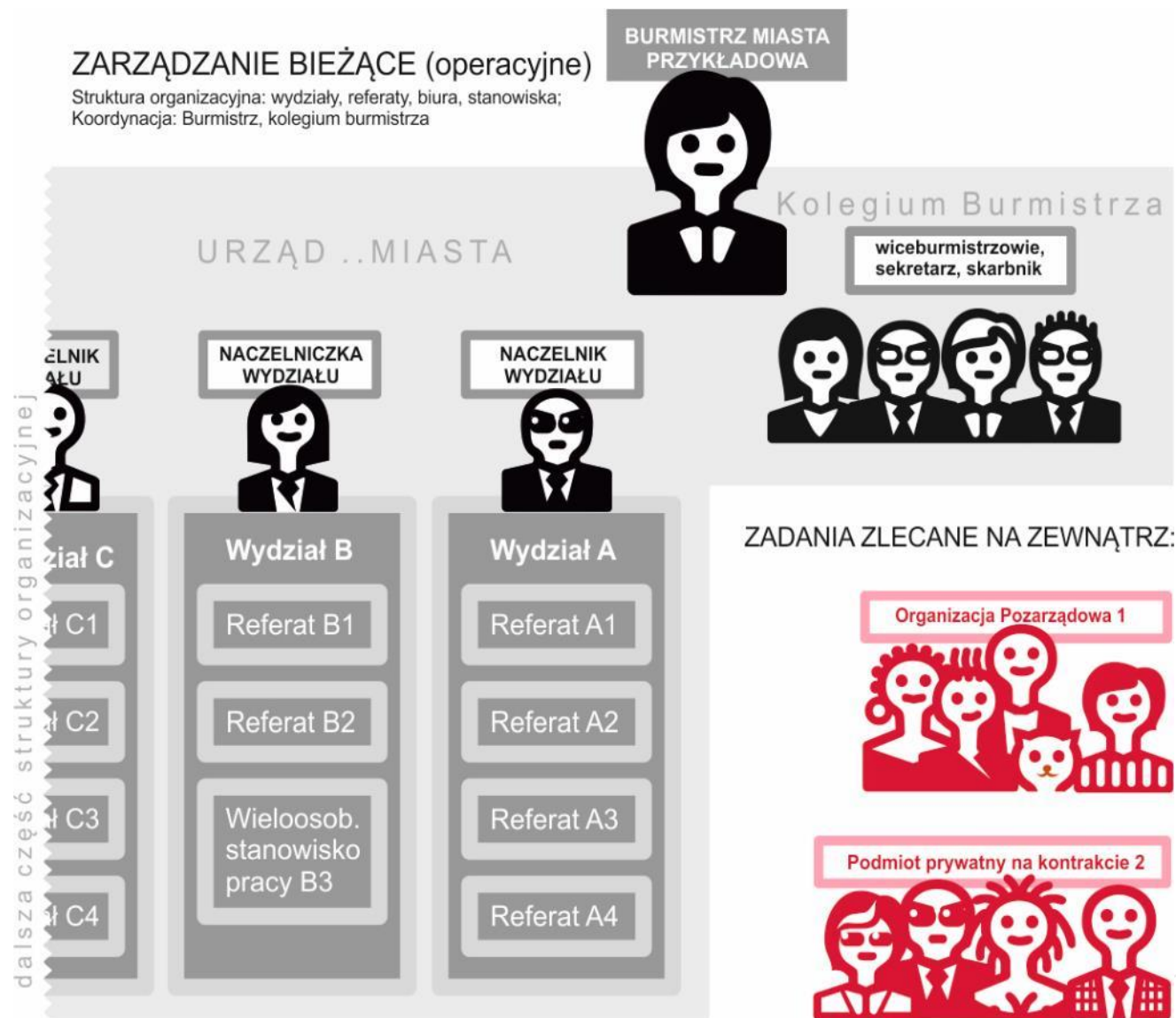
- Stała struktura „silosowa”:
wydziały, referaty,
biura;
- Hierarchiczne
podporządkowanie
pionowe;
- Komunikacja
między wydziałami
często tylko
poprzez poziom
najwyższego
kierownictwa;
- Brak zarządzania
projektowego...
- **Ale czy na pewno?**





Zarządzanie bieżące w Urzędzie

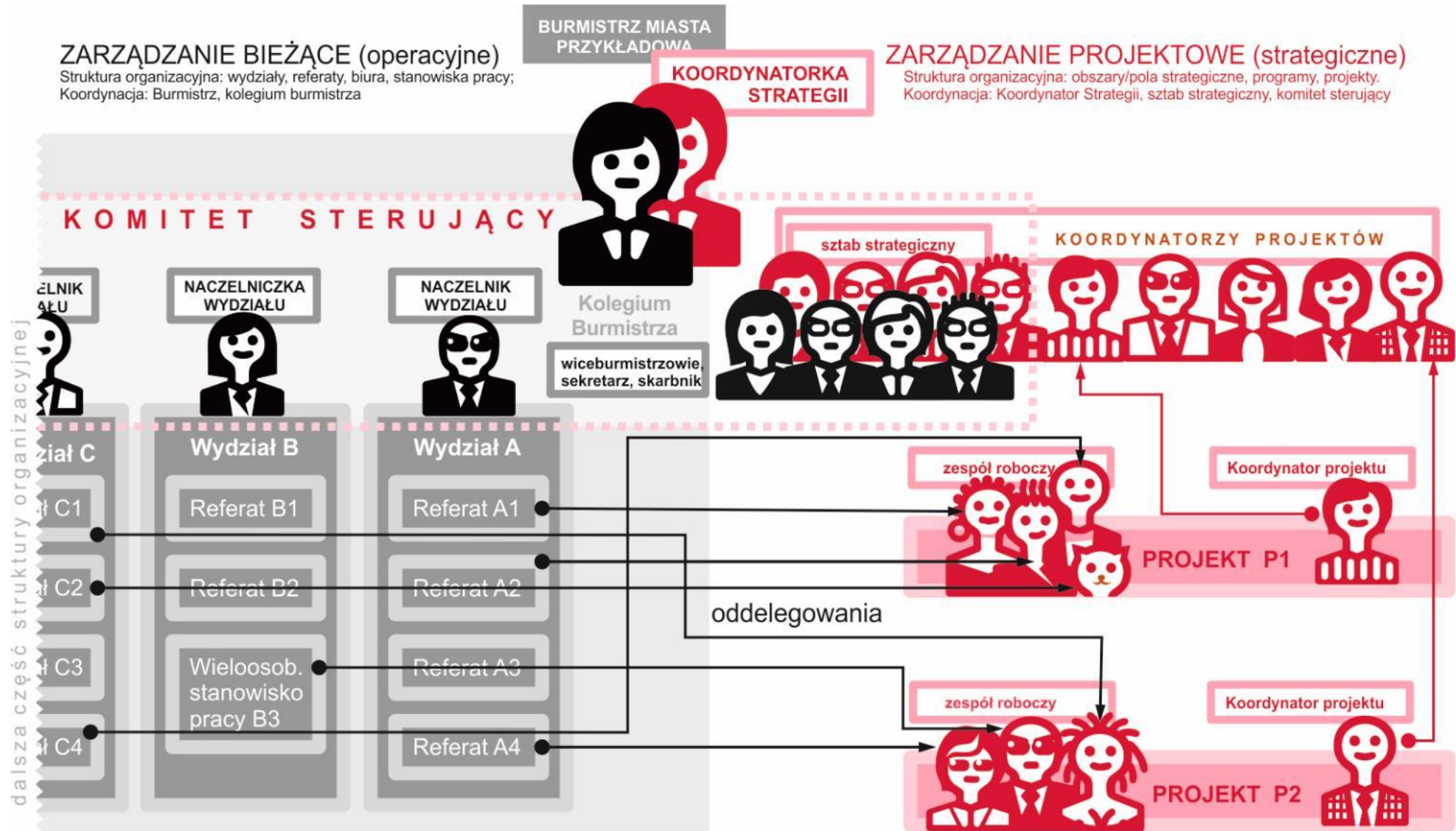
- Brak zarządzania projektowego... **ale czy na pewno?**
- Bardzo często zarządzanie projektowe występuje w zadaniach zleconych na zewnątrz.
- Od wykonawców zewnętrznych można czerpać wiedzę i doświadczenie.





Zarządzanie projektowe...

- **Zarządzanie projektowe w Urzędzie** uzupełnia proceduralne zarządzanie bieżące, lecz **nie zastępuje go**.
- Kluczowym wyzwaniem jest **rozdysponowanie zasobów ludzkich** bez konfliktów.
- Drugim kluczowym wyzwaniem jest **czytelna struktura zarządcza** i nieingerowanie kierownictwa w szczegóły pracy fachowych zespołów projektowych.





Część 4.

Techniki radzenia sobie z oporem przed zmianą:

- Jak poradzić sobie z oporem wśród przełożonych?
- Jak poradzić sobie z oporem wśród współpracowników?



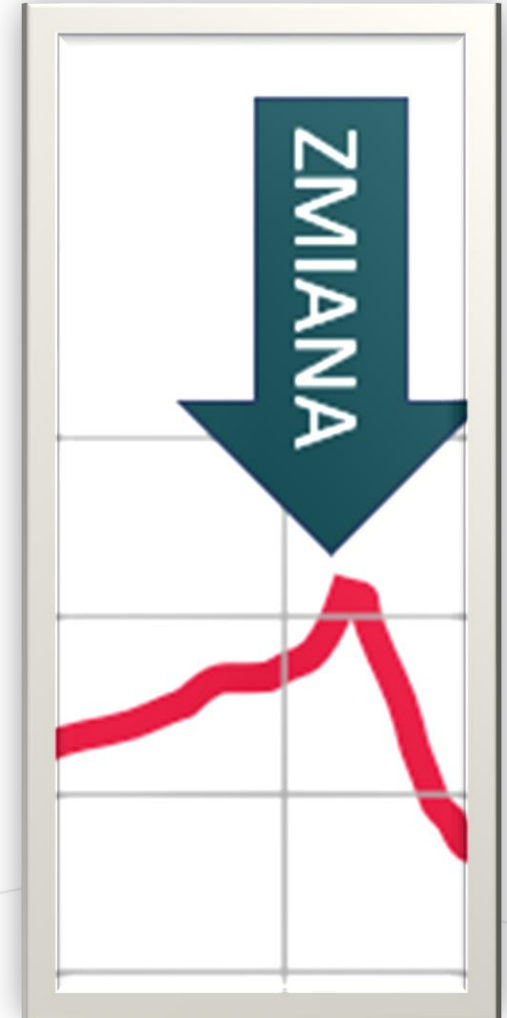
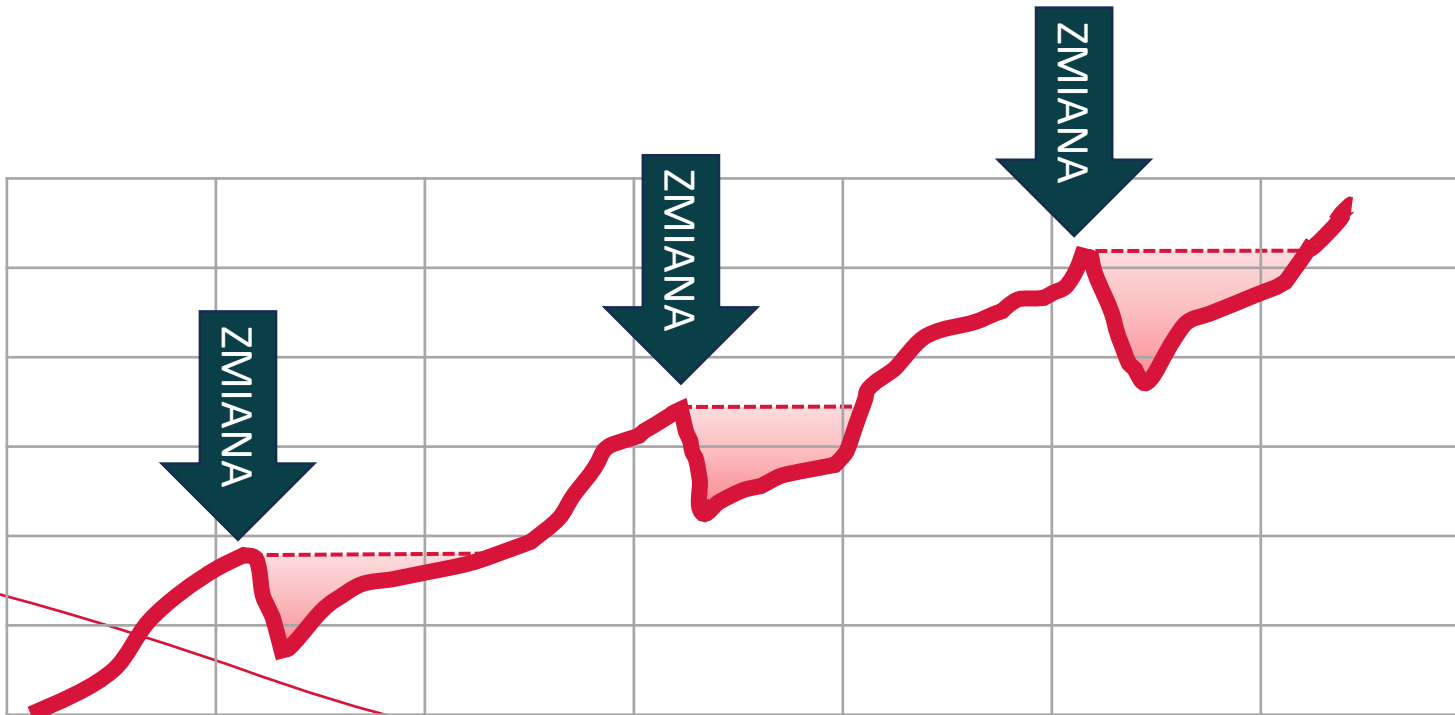
Wojciech Kłosowski



Dlaczego ludzie boją się zmian?

„Każda zmiana czyni nas głupszymi”

(Scott Adams, twórca Dilberta)





Zarządzanie zmianą:

- Ludzie – zarówno pracownicy, jak i szefowie – najczęściej boją się zmian. Wobec tego będą stawiać **czynny opór**.
 - Kierownictwo spróbuje zmarginalizować zmianę, lub zachować jak najwięcej stanu sprzed zmiany: „No, tak, mamy to nowe oprogramowanie, ale wszyscy wolą i tak stare...”,
 - Pracownicy będą wnioskować o cofnięcie zmian, jako utrudniających życie: „Wcześniej wszystko działało dobrze!”.
- Ale oprócz oporu czynnego organizacje od zawsze stawiały zmianom także „**bierny opór**”. Zmiana jest niby wprowadzona, lecz wsiąka jak woda w piasek i znika.



Jak skruszyć opór przed zmianą?

- Po pierwsze – **informuj!** Ludzie dużo bardziej opierają się przed zmianą, o której za mało wiedzą.
- Po drugie – **okaż determinację**. Zmiana od początku musi być nieuchronna i pewna: „Ta zmiana i tak nastąpi, szukajmy więc najlepszego sposobu wprowadzenia jej”.
- **„Magiczne nazwy”**: Ludzie łatwiej przyjmują zmiany o przyjaznych nazwach: „Nowy system obiegu dokumentów z aktualną instrukcją zmiany procedur” – to brzmi dość źle, lecz „uproszczenie obiegu dokumentów” może już być dużo łatwiejsze do zaakceptowania.



Część 5.

Modelowo-narzędziowe podejście do identyfikacji kultury organizacyjnej:

- Co to jest kultura organizacyjna?
- Warstwy kultury organizacji,
- Jakie kultury są anty-projektowe?
- Jak zmieniać naszą kulturę organizacyjną w pro-projektową?



Wojciech Kłosowski



Co to jest kultura organizacyjna?

- **Kultura organizacyjna**, to panujące w danej organizacji nieformalne zasady wypełniające lukę między tym, co zapisane, a tym co się rzeczywiście dzieje.
- Lukę pomiędzy tym co formalnie zapisane, a żywym funkcjonowaniem wypełnia wewnętrzny porządek wartości i symboli respektowanych w tej organizacji:
 - nieformalnie uznawane zasady: „każdy wie, że w naszym Urzędzie...”;
 - wspólne poglądy dominujące w grupach, przekonania, oczekiwania;
 - utrwalone postawy: „tak się u nas to robi”...
- **Kultura organizacyjna** wyraża się poprzez wytwarzane w danej organizacji artefakty symboliczne i fizyczne.



Trzy warstwy kultury organizacji wg Sheina:

ZAŁOŻENIA	WARTOŚCI	ARTEFAKTY
Podświadomie wyznawane przekonania, niewypowiadane wprost, akceptowane na zasadzie oczywistości.	Intencjonalnie deklarowane przyczyny istnienia artefaktów, możliwe do ustalenia i odczytania.	To co w Organizacji jest realizowane w sposób widoczny, (lecz często niejasne co do przyczyn i niełatwe do odczytania).



Trzy warstwy kultury organizacji wg Sheina:

ZAŁOŻENIA	WARTOŚCI	ARTEFAKTY
		Monitoring urzędników, blokady dostępu do Internetu, drobiazgowy i rozbudowany system kontroli wewnętrznej w Urzędzie.
		Rozbudowany system wspierania przez Gminę oddolnej aktywności społecznej podejmowanej na rzecz potrzebujących.
		Hierarchiczny układ przestrzeni Urzędu rytuały podkreślające formalne pozycje; rozbudowane wielostopniowe procedury.
		System motywacyjny w Urzędzie premiujący inicjatywę pracowników. Gminne logo „lider innowacji lokalnych”.



Trzy warstwy kultury organizacji wg Sheina:

ZAŁOŻENIA	WARTOŚCI	ARTEFAKTY
	Potrzeba kontrolowania wszystkiego odgórnie, poczucie, że porządek wymaga ściśłego nadzoru, zgoda na to, że „ludziom trzeba patrzeć na ręce”.	Monitoring urzędników, blokady dostępu do Internetu, drobiazgowy i rozbudowany system kontroli wewnętrznej w Urzędzie.
	Poczucie, że standardowe działania systemu pomocy społecznej mogą nie być wystarczające, sympatia dla oddolnej inicjatywy.	Rozbudowany system wspierania przez Gminę oddolnej aktywności społecznej podejmowanej na rzecz potrzebujących.
	Upodobanie do struktur hierarchicznych, zaufanie do procedur, brak poparcia dla innowacji, niechęć do sukcesów indywidualnych.	Hierarchiczny układ przestrzeni Urzędu rytuały podkreślające formalne pozycje; rozbudowane wielostopniowe procedury.
	Przekonanie, że inicjatywę należy nagradzać; dobra atmosfera wokół kreatywnego podejścia do zadań i indywidualnych sukcesów w pracy.	System motywacyjny w Urzędzie premiujący inicjatywę pracowników. Gminne logo „lider innowacji lokalnych”.



Trzy warstwy kultury organizacji wg Sheina:

ZAŁOŻENIA	WARTOŚCI	ARTEFAKTY
„Ludzie są leniwi i cwani, trzeba ich ciągle pilnować”	Potrzeba kontrolowania wszystkiego odgórnie, poczucie, że porządek wymaga ścisłego nadzoru, zgoda na to, że „ludziom trzeba patrzeć na ręce”.	Monitoring urzędników, blokady dostępu do Internetu, drobiazgowy i rozbudowany system kontroli wewnętrznej w Urzędzie.
„Warto być solidarnym i wspierać najsłabszych”	Poczucie, że standardowe działania systemu pomocy społecznej mogą nie być wystarczające, sympatia dla oddolnej inicjatywy.	Rozbudowany system wspierania przez Gminę oddolnej aktywności społecznej podejmowanej na rzecz potrzebujących.
„Każdy powinien znać swoje miejsce w szeregu!”	Upodobanie do struktur hierarchicznych, zaufanie do procedur, brak poparcia dla innowacji, niechęć do sukcesów indywidualnych.	Hierarchiczny układ przestrzeni Urzędu rytuały podkreślające formalne pozycje; rozbudowane wielostopniowe procedury.
„Do odważnych świat należy!”	Przekonanie, że inicjatywę należy nagradzać; dobra atmosfera wokół kreatywnego podejścia do zadań i indywidualnych sukcesów w pracy.	System motywacyjny w Urzędzie premiujący inicjatywę pracowników. Gminne logo „lider innowacji lokalnych”.



Typy kultur organizacyjnych...

Typologia Harrisona i Handy'ego: cztery typy kultur organizacyjnych...

- **Kultura WŁADZY** (Handy nazywa ją **kulturą Zeusa**): hierarchiczna, paternalistyczna, polegająca na kontroli, posłuszeństwie i wykonywaniu poleceń, zapatrzona w autorytet;
- **Kultura REGUŁ I ŁADU** (tzw. **kultura apolińska**): strukturalna, sformalizowana, polegająca na procedurach i ściśle określonych zakresach uprawnień, zapatrzona w porządek;
- **Kultura PROJEKTOWA** (w nazewnictwie Handy'ego – **kultura Ateny**): konkurująca, zadaniowa, generująca specjalizację, bazująca na projektach, zapatrzona w skuteczność;
- **Kultura KREATYWNOŚCI** (u Handy'ego – **kultura dionizyjska**): indywidualistyczna, osobowa, szanująca różnice, demokratyczna i zapatrzona w indywidualną twórczość.

O ile kultura dionizyjska może kreować śmielszą wizję, o tyle **kultura Ateny jest optymalna dla projektowego zarządzania strategicznego**. Pozostałe dwa typy są anty-projektowe.



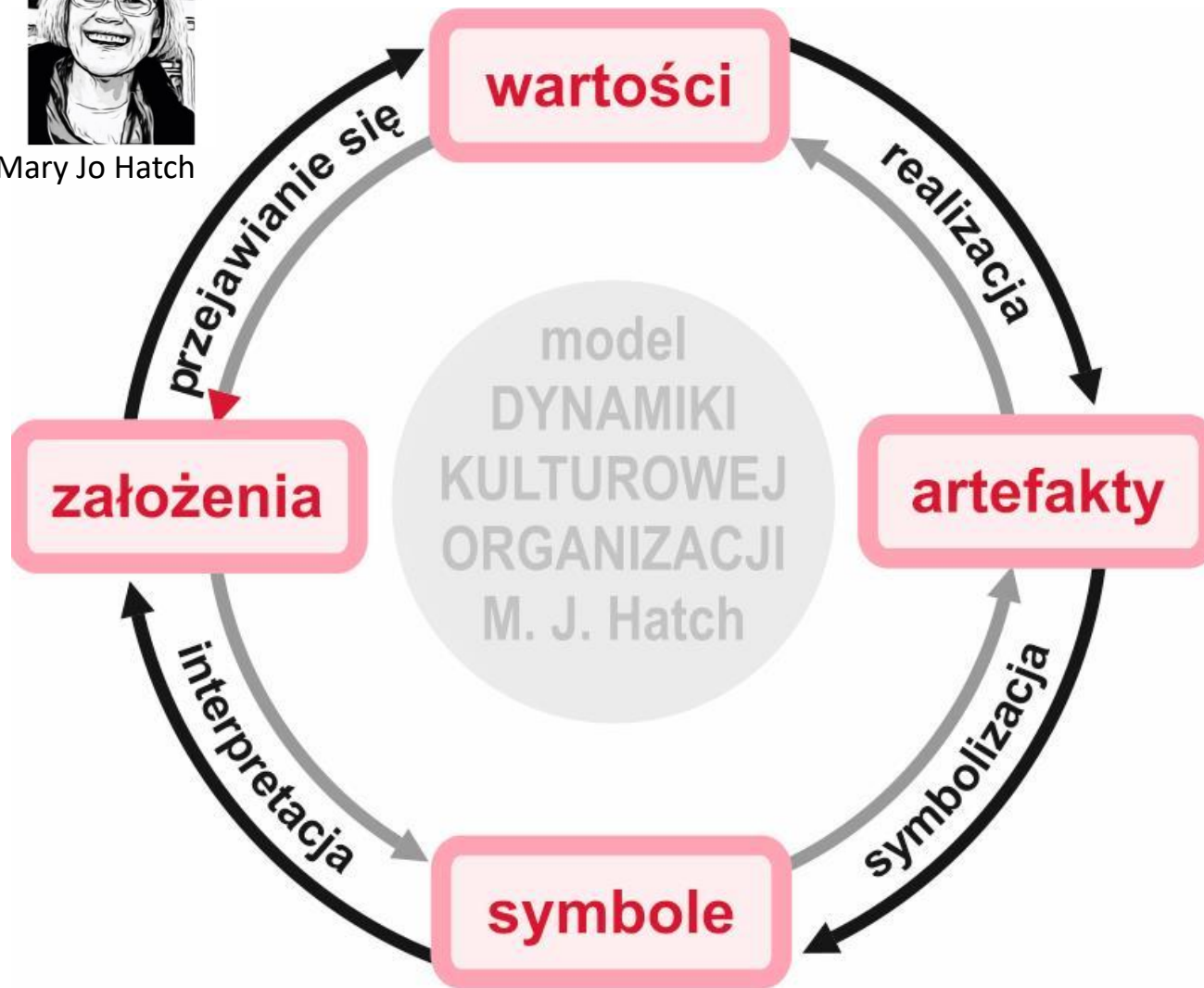
Czwarta warstwa kultury organizacji?



Edgar Shein



Mary Jo Hatch





Jak zmieniać kulturę organizacyjną?

- W modelu Sheina zastany rdzeń kultury organizacyjnej był uważany za niezmienny, stały.
- Odkrycie Hatch, że artefakty obrastają w symbole, które z wielką siłą oddziałują na założenia kultury, podpowiada nam, jak świadomie współkształtować kulturę organizacji.
- Kluczowym czynnikiem zmiany jest tu przywództwo.
Potrzebne są symboliczne gesty pokazujące, że przywództwo szczerze wspiera projekt i ma zaufanie do kompetencji swojego zespołu projektowego.



Jakich błędów nie popętniać?

Najczęstszym błędem
jest **anty-projektowa
postawa kierownictwa.**

Brak wyznaczenia jasnych celów i oczekiwań

Nieefektywna komunikacja (zespół nie zna zadań)

Brak delegowania odpowiedzialności

Odgórne zarządzanie mikroskalowe

Brak elastyczności

Ignorowanie kompetencji zespołu, brak rozwoju

Brak motywowania i doceniania członków zespołu



Na koniec tej części – ważne motto:

Ludzie powinni czuć się odpowiedzialni
nie „przed kimś”, ale raczej – „za coś”.

Mary Parker Follett



PODSUMOWANIE: W Polsko-Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast ważne jest, aby:

1. wykorzystać **metody i narzędzia** które ułatwią odpowiedzialną i sprawną realizację **dużych, ambitnych projektów**, mających dofinansowane w przedziale od 44 mln 848 tys. zł do 80 mln. 726 tys. 400 zł;
2. skracać **łańcuchy decyzyjne** w celu skutecznej realizacji projektów w nieprzekraczalnym terminie **31 marca 2029 r.**;
3. wiedzieć, że sam charakter projektów w P-SPRM (ich złożoność wewnętrzna i interdyscyplinarność) **naraża je szczególnie na opór wewnątrz organizacji samorządowej**, więc trzeba dbać o zmniejszanie tego oporu;
4. rozumieć, że ostateczna **sprawność realizacji projektów będzie uzależniona od typu kultury organizacyjnej** w danym urzędzie samorządowym, więc warto korygować tę kulturę w kierunku pro-projektowym.



Część 6. Ćwiczenia praktyczne i mini-studia przypadków:

- Jak łączyć wymogi formalne z duchem innowacji?
- Jak tworzyć wartościowe sojusze projektowe w pionowej strukturze?



Anna Żabińska-Pioterek



Wojciech Kłosowski



Przykład Miasto X:

Jak opracować procedury,
które pomogą osobom
dobrze wejść w zespół
projektowy?





Przykład Miasta X

- Pierwsze spotkanie zespołu projektowego: zapoznanie się członków zespołu;
- Przedstawienie celu projektu, działań, wskaźników rezultatu i produktu i harmonogramu projektu;
- Poznanie się zespołu oraz omówienie, kto za co odpowiada;
- Uzgodnienie listy kontaktowej całego zespołu (telefon, e-mail);
- Kontrakt między członkami zespołu – wypracowanie zasad współpracy;
- Przekazanie wzorów dokumentów (loga, promocja, wzór oznaczenia, opis dokumentów księgowych, itp.).





Przykład Miasta X



1. Od pomysłu do realizacji – do kogo się udać?
2. Mam pomysł i co dalej?
3. Komitet Sterujący.
4. Decyzja – TAK piszemy projekt.
5. Projekt jest na liście rankingowej do dofinansowania.
6. Negocjacje (uzgodnienia z instytucją finansującą projekt).
7. Podpisanie umowy i REALIZACJA.



Przykład Miasto Y:

Sposób budowania zespołu w przypadku projektu społecznego:

- przykład projektu dot. przeciwdziałania wykluczeniu transportowemu.





Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja



Centrum Konsultacyjne – Miasto wiedzy

Wybierz właściwy
komponent:

- Miasto
w działaniu;
- Miasto wiedzy
(rozwinie się 7 linii
tematycznych,
wybierz właściwą).



Centrum Konsultacyjne Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast - pytania

Centrum Konsultacyjne oparte jest na dwóch komponentach.

- **MIASTO W DZIAŁANIU**

Komponent wspierający miasta-wnioskodawców w przygotowaniu i wdrażaniu projektu w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Dotyczy m.in. opracowania Kompletniej Propozycji Projektu, zasad wdrażania, sprawozdawczości, kwalifikowalności wydatków, zamówień publicznych, promocji czy współpracy bilateralnej.

- **MIASTO WIEDZY**

Komponent wspierający rozwój wiedzy poprzez rozwinięcie tematów z webinarium, szkoleń i spotkań Związku Miast Polskich.

Zapraszamy do zadawania pytań. Zwracamy uwagę, że przy każdym pytaniu **można**:

- wybrać komponent;
- **zadać pojedyncze pytanie** w każdym komponencie.

Formularz dopuszcza zadanie **maksymalnie pięciu, różnych pytań**.

Odpowiedzi przesyłane są **osobno na każde** z zadanych pytań.

* Wymagane

1. (1) Proszę wybrać komponent: *

☐ Miasto w działaniu

☒ Miasto wiedzy



**Czas na
sprawdzenie
swojej wiedzy
samoocenę**

**link w czacie i
opisie**





**Czas na ankietę
ewaluacyjną**

linki w czacie





A na koniec...

Zapraszamy jeszcze raz na dwa kolejne webinary, które będą bezpośrednio kontynuować prezentowane dziś treści:

- **Ludzie w projekcie:** zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo? (27 maja 2025 r.)
- **Zarządzanie projektem a procesy operacyjne:** droga do celu czy gaszenie pożarów? (26 czerwca 2025 r.)

DZIĘKUJEMY PAŃSTWU:



SZWAJCARSKO-POLSKI

Program Współpracy



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH