



Procesný audit zavádzania Centier podpory profesionálnych rodičov

SÚHRNNÁ SPRÁVA



Tento projekt sa realizuje vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu v rámci Operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia.

<http://www.employment.gov.sk/sk/>

www.esf.gov.sk

www.sia.gov.sk



OBSAH

1. Manažérske zhrnutie	4
2. Analýza súčasného stavu	4
2.1. VÝCHODISKÁ	4
Prístup k deinštitucionalizácii	4
Legislatívny rámec procesu deinštitucionalizácie	5
2.2. NÁRODNÝ PROJEKT PODPORA DEINŠTITUCIONALIZÁCIE NÁHRADNEJ STAROSTLIVOSTI	5
Tvorba koncepcií deinštitucionalizácie	5
Výber detských domovov do aktivity 4 Národného projektu	6
Spustenie projektu	7
2.3. PROJEKT PROCESNÝ AUDIT ZAVÁDZANIA CPPR	10
Popis projektu	10
Popis metodológie	11
3. Procesná analýza	13
3.1. POČIATOČNÝ STAV PRE ZAVEDENÍM CPPR	13
Organizačná štruktúra CPPR v rámci detských domovov	13
Systém fungovania CPPR	14
3.2. POSTUPNOSŤ KROKOV	14
4. Manažment zmeny	16
4.1. RIADENIE ZMENY ZO STRANY ÚPSVAR	17
Plánovanie zmeny	17
Podpora procesu zmeny	18
Riadenie Národného projektu deinštitucionalizácie	20
4.2. RIADENIE ZMENY ZO STRANY DETSKÝCH DOMOVOV	21
Plánovanie	21
Podpora procesu zmeny	22
Komunikácia procesu zmeny v tíme	22
5. Výsledky porovnania postupov, ktoré boli aplikované v jednotlivých detských domovoch a v CPPR	23
5.1. DOPADY	23
5.2. ROZDIELY V NASTAVENÍ A ZLOŽENÍ CPPR	27



Celková spokojnosť so súčasným nastavením CPPR.....	27
Zloženie CPPR.....	30
Systém práce s profesionálnymi rodinami	31
Komunikácia medzi CPPR a ostatnými časťami DeD	33
Rozdelenie kapacít medzi CPPR a DeD.....	34
5.3. <i>HLAVNÉ ROZDIELY VO VZŤAHU K PROFESIONÁLNYM RODIČOM PO ZAVEDENÍ CPPR</i>	36
6. Vypracovanie procesnej mapy súčasného stavu riadenia profesionálnej náhradnej starostlivosti	38
6.1 <i>KOMPETENCIE ÚPSVaR/DED/CPPR</i>	38
6.2 <i>PROCESNÁ MAPA</i>	39
7. SWOT ANALÝZA	42

Zoznam skratiek

CPPR – Centrum podpory profesionálnych rodičov

DeD – Detský domov

DEI – Deinštitucionalizácia

MPSVaR – Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny

NP – Národný projekt

PNS – Profesionálna náhradná starostlivosť

PR – profesionálny rodič

SPODaSK – Sociálno-právna ochrana detí a sociálna kuratela

ÚPSVaR – Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny SR



1. Manažérske zhrnutie

2. Analýza súčasného stavu

2.1. VÝCHODISKÁ

Prístup k deinštitucionalizácii

Základným strategickým dokumentom Slovenskej republiky v oblasti deinštitucionalizácie je *Stratégia deinštitucionalizácie systému sociálnych služieb náhradnej starostlivosti* (ďalej len „Stratégia“), ktorú schválila Vláda SR dňa 30.11.2011 svojím uznesením. Stratégia stanovuje základný rámec smerovania starostlivosti o deti v oblasti náhradnej starostlivosti a v súlade s legislatívou určuje **prednosť starostlivosti o deti v profesionálnych rodinách** pred starostlivosťou v samostatných skupinách a špecializovaných samostatných skupinách v detskom domove.

Na Stratégiu nadväzuje *Koncepcia zabezpečovania výkonu súdnych rozhodnutí v detských domovoch na roky 2012-2015 s výhľadom do roku 2020 / Plán transformácie a deinštitucionalizácie náhradnej starostlivosti* (ďalej len „Koncepcia“). Cieľom Koncepcie je deinštitucionalizácia náhradnej starostlivosti, pričom dokument popisuje východiská, ciele, finančné zabezpečenie a návrh úloh a opatrení. Koncepcia definuje **zámer poskytovať podporu profesionálnym rodičom** na skvalitnenie ich podpory **vytvorením Centier podpory profesionálnych rodičov**, ktoré sú súčasťou detských domovov. Koncepcia stanovuje konkrétne úlohy ohľadom podpory profesionálnych rodičov v zodpovednosti Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorými sú:

1. Pilotne overiť systém Centier podpory profesionálnych rodičov vo vybraných detských domovoch
2. Vypracovať odporúčaný postup práce s profesionálnymi rodičmi pre detské domovy
3. Vytvoriť priestorové, personálne a materiálne podmienky pre Centrá podpory profesionálnych rodičov vo vybraných detských domovoch
4. Vypracovať a zaviesť metodické usmernenia v oblasti pracovnoprávných vzťahov (vrátane zjednotenia pravidiel odmeňovania profesionálnych rodičov) a v oblasti BOZP pri práci profesionálnych rodičov.

Na Koncepciu nadväzuje *Akčný plán pre deti na roky 2013 – 2017*, ktorý popisuje úlohy a opatrenia o. i. v oblasti rodinnej starostlivosti, náhradnej starostlivosti a sociálneho zabezpečenia, s cieľom: „Kvalitatívne zlepšiť a zefektívniť opatrenia na zabezpečenie ochrany dieťaťa, ktorá je nevyhnutná pre jeho blaho, a ktorá rešpektuje jeho najlepší záujem podľa dohovoru **utváraním optimálnych podmienok pre výchovu a všestranný vývin dieťaťa** v jeho prirodzenom rodinnom prostredí alebo náhradnom rodinnom prostredí, ak nemôže byť



vychovávané vo vlastnej rodine, vrátane monitorovania situácie práv dieťaťa v rodinnom, náhradnom rodinnom prostredí, v zariadeniach a širšom sociálnom prostredí.”¹

Národné strategické dokumenty vychádzajú z adaptácie medzinárodných dohovorov, k plneniu ktorých sa Slovenská republika zaviazala, ako sú najmä Dohovor o právach dieťaťa a jeho opčné protokoly, Smernica OSN o náhradnej rodinnej starostlivosti a Stratégia EÚ v oblasti práv dieťaťa.

Legislatívny rámec procesu deinštitucionalizácie

Základnou legislatívnou úpravou náhradnej starostlivosti je zákon 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Zákon stanovuje podmienky pre výkon činnosti detského domova a podmienky pre profesionálnych rodičov. Postavenie profesionálneho rodiča ako zamestnanca detského domova sa riadi zákonom č. 341/2011 Z. z. Zákonník práce.

V roku 2011 bola zrealizovaná organizačná zmena v organizácii a riadení štátnych detských domovov, detské domovy boli presunuté zo zodpovednosti Úradov práce, sociálnych vecí a rodiny priamo pod Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny SR, Sekcia rodiny.

Okrem činností ÚPSVaR, ktoré vyplývajú z úlohy zriaďovateľa, riadi Ústredie proces deinštitucionalizácie náhradnej starostlivosti v detských domovoch, pričom zabezpečuje vypracovanie a vyhodnocovanie Plánov deinštitucionalizácie v každom štátnom detskom domove.

2.2. NÁRODNÝ PROJEKT PODPORA DEINŠTITUCIONALIZÁCIE NÁHRADNEJ STAROSTLIVOSTI

Národný projekt Podpora deinštitucionalizácie náhradnej starostlivosti bol pripravený v súlade s Konceptiou zabezpečovania výkonu súdnych rozhodnutí v detských domovoch na roky 2012-2015 s výhľadom do roku 2020 a jeho návrhmi úloh a opatrení, kde v časti 3.3. pojednávajúcej o podpore PR bola identifikovaná úloha 3.3.1. pilotne overiť systém Centier podpory profesionálnych rodičov vo vybraných detských domovoch. Táto úloha je splnená realizáciou Národného projektu Podpora deinštitucionalizácie náhradnej starostlivosti.

Tvorba koncepcií deinštitucionalizácie

Proces deinštitucionalizácie na úrovni DeD je aplikovaný prostredníctvom Plánov deinštitucionalizácie, ktorý má vypracovaný každý z vybraných detských domovov.

¹ Národný akčný plán pre deti na roky 2003-2017, časť 4. Rodinné prostredie, náhradná starostlivosť a sociálne zabezpečenie, strategický cieľ, str. 20



Súčasťou národného projektu je aktivita 3 „Podpora tvorby a implementácie transformačných a deinštitucionalizačných plánov“, ktorá je zameraná na tvorbu plánov deinštitucionalizácie individuálne pre každý detský domov.

Výber detských domovov do aktivity 4 Národného projektu

Na Slovensku je v súčasnosti 66² štátnych detských domovov vo všetkých samosprávnych krajoch. Do projektu boli vyberané pilotné detské domovy, v ktorých by sa mohli zapojiť do Národného projektu, na základe kritéria počtu profesionálnych rodičov, ktorý bol stanovený na hranicu 10 profesionálnych rodičov. Pri ďalšom výbere boli doplnené do zoznamu detské domovy, ktoré hranicu 10 PR neplnili, z dôvodu záujmu sledovania nárastu v počte PR po vytvorení optimálnych podmienok pre prácu s PR a systematickej podpory práce.

Tabuľka 1: Rozdiel v počte PR pred začatím projektu a po zavedení CPPR v jednotlivých DeD³

Detský domov	Počet PR k 01/2012	Počet PR k 04/2014	Nárast počtu PR	Nárast / pokles
Studienka	36	35,5	-0,5	▼
Nitra	20	26	6	▲▲
Harmónia	20	24	4	▲
Komárno	16	22	6	▲▲
Zlatovce	17	19	2	▲
Prešov	18	18	0	■
Banská Bystrica	15	17	2	▲
Mlynky	12,5	16,5	4	▲
Jesenské	14	16	2	▲
Košice Uralská	2	15	13	▲▲▲
Necpaly	12	15	3	▲
Trnava	14,5	14	-0,5	▼

² Zdroj údajov: http://www.upsvar.sk/buxus/docs//SSVaR/OVOZ/Zoznam_statnych_detskych_domovov_v_SR.pdf

³ Zdroj údajov: ÚPSVaR



Remetské Hámre	13	13	0	
Žakarovce	4	13	9	
Dunajská Streda	10,5	11,5	1	
Prievidza	9	11	2	
Sečovce	8,5	10	1,5	
Vranov	7,5	10	2,5	
Istebné	6,5	9,5	3	
Bytča	3	9,5	6,5	
Spišský Štiavnik	8,5	9	0,5	
Púchov	8	6	dočasné zníženie	
Nová Baňa	5	5	0	

S výnimkou dvoch detských domovov sa všetky vybrané detské domovy dostali nad požadovanú pôvodnú hranicu 10 profesionálnych rodín (ďalej PR), pričom tri detské domovy sa k nej tesne priblížili. Najvyšší nárast v počet PR je možné identifikovať v detských domovoch Košice – Uralská, Žakarovce, Bytča, Nitra a Komárno.

Spustenie projektu

Národný projekt bol oficiálne spustený v apríli roku 2013 s trvaním nasledujúcich 24 mesiacov v zmysle harmonogramu projektu. Centrá podpory profesionálnych rodičov sa venuje aktivita 4 Zvýšenie udržateľnosti a podpora špecializácie profesionálnych rodičov.

Pred samotným spustením projektu sa začala predprípravná fáza projektu, počas ktorej boli zo strany ÚPSVaR organizované pravidelné metodické stretnutia s budúcimi koordinátormi CPPR.

Začatím aktivity 4 projektu boli založené Centrá podpory profesionálnych rodičov, zo strany riaditeľov vybraných detských domovov bol určený koordinátor centra a boli prijatí dvaja noví zamestnanci – sociálny pracovník a psychológ.

Základné úlohy CPPR boli definované nasledovne:

- odborná pomoc pri zoznamovaní dieťaťa s profesionálnym rodičom a uľahčovanie nadviazania vzťahu medzi dieťaťom a profesionálnym rodičom
- odborné poradenstvo pri zaradovaní detí do profesionálnych rodín,



- komunikácia (odborná rovina) so záujemcami na pracovné pozície profesionálnych rodičov a vyhodnocovanie možností zabezpečenia požadovanej starostlivosti o deti, osobitne o deti s rôznymi handicapmi a súrodenecké skupiny,
- vyhľadávanie profesionálnych rodičov cielene podľa špecifických potrieb konkrétneho dieťaťa/detí
- zabezpečovanie odbornej diagnostiky a diagnostických činností detí, odborná pomoc deťom v profesionálnych rodinách a rediagnostiky
- poradenstvo pri starostlivosti o deti
- poradenstvo a podpora pri riešení procesných a organizačných náležitostí
- pomoc profesionálnym rodičom pri udržiavaní väzieb detí s rodičmi a ďalšími rodinnými príslušníkmi
- zabezpečenie odborných foriem pomoci a iných podporných činností podľa potrieb detí
- zabezpečenie vzdelávania,
- poskytovaním odľahčovacích aktivít podľa potrieb profesionálnych rodičov a detí im zverených,
- koordinácia činnosti profesionálnych rodičov, kontrola zabezpečovania starostlivosti o deti.

Základné úlohy **koordinátora**:

- zúčastňovať sa pravidelných stretnutí koordinátorov CPPR – raz mesačne
- spolupodieľať sa na tvorbe celoslovenských štandardov pre prácu s profesionálnymi rodičmi
- pravidelne vyhodnocovať a vypracovávať správy o činnosti CPPR
- koordinovať prácu odborného tímu CPPR
- mapovať možnosti ďalšieho vzdelávania odborného tímu a profesionálnych rodičov
- mapovať potreby profesionálnych rodičov a vyhodnocovať ich podnety pre zlepšenie spolupráce

Hlavná činnosť **sociálneho pracovníka**, ako bola definovaná vo výberovom konaní na obsadenie pracovného miesta v rámci NP DEI:

- Sociálna diagnostika, ktorá vyžaduje špecializované odborné metódy, postupy a techniky sociálnej práce, vrátane rozhodovania o sociálnej situácii v prostredí dieťaťa alebo mladého dospelého v zariadení sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately.
- Sociálna práca v Centre podpory profesionálnych rodičov zahŕňa najmä činnosti:
 1. Po prijatí profesionálneho rodiča do detského domova informuje profesionálneho rodiča o: právach dieťaťa, právach a povinnostiach biologických rodičov, o aktuálnom záujme biologických rodičov o dieťa, o návštevách, o vzťahu dieťaťa k biologickým rodičom, o pláne sociálnej práce s rodinou dieťaťa, o spolupráci s rodičmi pri sanácii, pri neúspešnej sanácii rodiny informuje profesionálneho rodiča o možnostiach zverenia dieťaťa do náhradnej rodinnej starostlivosti.



2. V spolupráci s profesionálnym rodičom zabezpečuje kontakt dieťaťa s biologickou rodinou.
3. V prípade realizácie náhradnej rodinnej starostlivosti informuje profesionálneho rodiča o plánovaných interakciách s dieťaťom a záveroch z nich.
4. Informuje profesionálneho rodiča o spisovej dokumentácii, ktorú má viesť podľa príslušnej legislatívy (zákon č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov).
5. Na základe podkladov od profesionálneho rodiča a ostatných členov Centra podpory profesionálnych rodičov koordinuje vypracovanie individuálneho plánu rozvoja osobnosti dieťaťa.
6. Sleduje dodržiavanie termínov odovzdávania plánov vyhodnotení.
7. Sleduje a informuje profesionálneho rodiča o nároku dieťaťa na vreckové.
8. Poskytuje sociálne poradenstvo profesionálnym rodičom.
9. Prešetruje pomery v biologickej rodine dieťaťa.
10. Spolupracuje s orgánom SPODaSK a obcou pri koordinovaní sociálneho plánu práce s dieťaťom a rodinou.
11. Zúčastňuje sa na výberových konaniach profesionálnych rodičov spolu s ďalšími členmi odborného tému detského domova.
12. Spolupracuje s ostatnými členmi Centra podpory profesionálnych rodičov.
13. Spolupracuje so štátnymi, verejnými orgánmi a organizáciami, súdmi, akreditovanými subjektmi a právnickými a fyzickými osobami.
14. Vede spisovú dokumentáciu na úseku sociálnej práce – vedenie a priebežné aktualizovanie dokumentácie v zmysle zákona NR SR č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení, vypracúvanie a včasné predkladanie potrebných prehľadov, podkladov, zoznamov, hlásení, štatistických výkazov a dokumentácie týkajúcich sa sociálnej agendy detí v detskom domove, v profesionálnych rodinách, predkladanie správ z činnosti na úseku sociálnej práce.
15. Riadi sa štandardami práce s profesionálnymi rodičmi.

Hlavná činnosť **psychológa**, ako bola definovaná vo výberovom konaní na obsadenie pracovného miesta v rámci NP DEI:

- Odborná činnosť vykonávaná psychológom v zariadení sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately, ktorý je zaradený do kariérového stupňa začínajúci odborný zamestnanec.
- Psychologická starostlivosť v Centre podpory profesionálnych rodičov zahŕňa najmä činnosti:
 1. Vykonáva vstupnú a priebežnú psychodiagnostiku detí umiestnených v profesionálnych rodinách.



2. Podáva profesionálnemu rodičovi podrobné informácie o dieťati, o jeho aktuálnej úrovni psychomotorického vývinu, psychickom stave, prejavoch, zvláštnostiach v správaní a pod.
3. Pripravuje dieťa a rodinu profesionálneho rodiča na príchod dieťaťa do rodiny.
4. Sleduje adaptáciu dieťaťa v profesionálnej rodine po umiestnení – vykonáva návštevy v rodinnom prostredí.
5. Poskytuje profesionálnemu rodičovi psychologické poradenstvo a konzultácie.
6. Vypracováva podklady pre individuálne plány rozvoja osobnosti dieťaťa.
7. Rieši podľa potreby aktuálne problémy v profesionálnej rodine.
8. Pripravuje dieťa na náhradnú rodinnú starostlivosť.
9. Zúčastňuje sa a sleduje priebeh interakcií dieťaťa so žiadateľmi o náhradnú rodinnú starostlivosť.
10. Udržiava kontakt s ošetrojúcim psychiatrom, školskými zariadeniami, Centrom pedagogicko-psychologického poradenstva a pod.
11. Spolupracuje s ostatnými členmi z Centra podpory profesionálnych rodičov.
12. Zúčastňuje sa na výbere profesionálnych rodičov spolu s ďalšími členmi odborného tímu detského domova.
13. Riadi sa štandardami práce s profesionálnymi rodičmi.
14. Spracúvanie dokumentácie a evidencie dieťaťa v DeD a jeho pravidelná aktualizácia a vyhodnocovanie výsledkov diagnostickej činnosti z hľadiska psychického vývinu dieťaťa, v závažnosti na jeho fyzický, sociálny a zdravotný vývin. Vypracovávanie diagnostických správ na účely spravovania individuálneho plánu rozvoja osobnosti dieťaťa.

2.3. *PROJEKT PROCESNÝ AUDIT ZAVÁDZANIA CPPR*

Popis projektu

Projekt Procesný audit zavádzania Centier podpory profesionálnych rodičov tvorí podaktivitu 4C Národného projektu Podpora deinštitucionalizácie náhradnej starostlivosti. Účelom projektu Procesného auditu je zrealizovať procesný audit zavádzania CPPR v 23 vybraných detských domovoch so zámerom:

- Získať nestranný pohľad na činnosť a fungovanie DeD, od ktorého sa odvíjajú dôležité organizačné a procesné rozhodnutia v súčasnosti aj budúcnosti
- Získať reálny obraz o stave v DeD z hľadiska organizačného usporiadania a členenia
- Získať prehľad o fungovaní zadaných procesov a ich efektívnosti
- Získať spätnú väzbu o plnení stanovených cieľov a podporných programov.

Ciele projektu boli určené nasledovne:

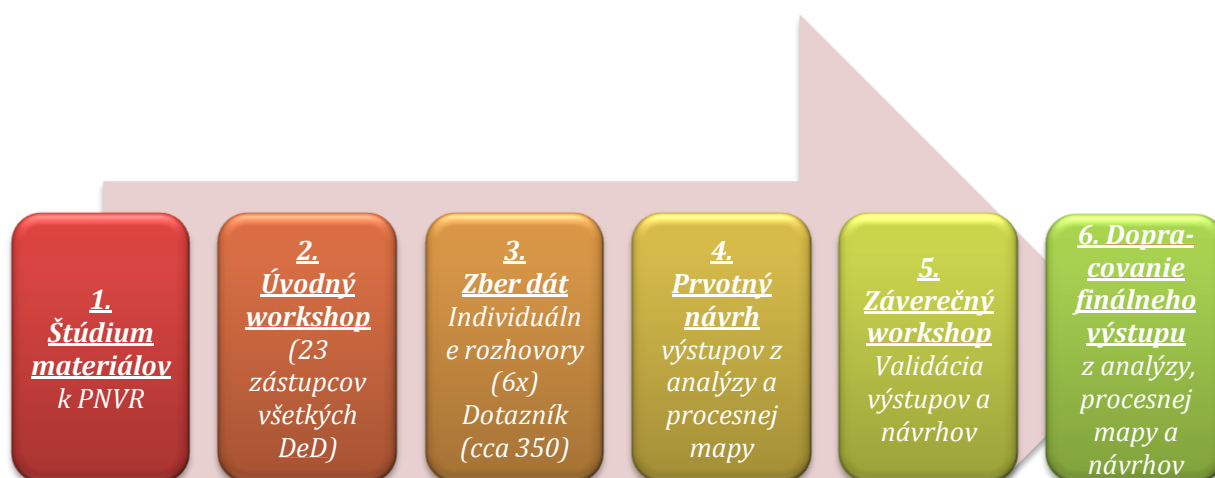
- Zrealizovať analýzu súčasného stavu v DeD a CPPR

- Sledovať proces od počiatočného stavu (od spustenia PNVR) po stav cieľový
- Manažment zmeny zo strany ÚPSVaR hlavne obdobie od 2012- vyhodnotiť spôsob plánovania postupných krokov, ich implementáciu a udržateľnosť – v minulosti – zavádzanie zmeny zo strany ÚPSVaR (čo dobré bolo zavedené, aké chyby sa vyskytli, čo sa dá využiť v budúcnosti pri zavádzaní CPPR)
- Porovnať postupy, ktoré boli aplikované v jednotlivých DeD a CPPR, analýza nastavenia štruktúry (v rámci organizácie), podpory (zo strany vedenia DeD aj ÚPSVaR)
- Vyhodnotiť slabé a silné stránky rôznych uplatnených modelov zavádzania zmeny – prístupy DeD (hlavne z pohľadu kompetencií, ktoré odovzdali DeD - porovnanie)
- Vypracovať procesnú mapu súčasného stavu CPPR (vrátane dopadov na DeD, CPPR, zamestnancov a deti) a získať spätnú väzbu o percepcii zrealizovaných zmien zo strany pracovníkov DeD a CPPR
 - navrhnuť merateľné ukazovatele na úrovni CPPR (výkonu pracovníkov alebo organizačných jednotiek)
- Navrhnuť postup implementácie navrhovaných zmien CPPR (ako by mali fungovať a ako ďalej zavádzať) a vypracovať návrhy riešenia na optimalizáciu procesov

Popis metodológie

Pre realizáciu projektu bola navrhnutá metodológia, ktorá pozostávala zo šiestich hlavných etáp, ktoré sú prehľadným spôsobom zobrazené v schéme 1 a podrobne popísané aj v nasledujúcej časti.

Schéma 1: Prehľad etáp realizácie projektu podľa navrhnutej metodológie





Ciele projektu procesného auditu sú naplnené prostredníctvom nasledujúcich etáp realizácie projektu:

1. Štúdium materiálov k PNVR

Prvotná fáza projektu, v ktorej boli naštudované strategické, projektové a organizačné materiály týkajúce sa náhradnej starostlivosti.

2. Úvodný workshop

Cieľom úvodného workshopu bolo identifikovať a zhodnotiť procesy zavádzania zmeny, štruktúry, samotný proces zmeny, manažment zmeny, ako aj aktuálny stav v DeD. Zároveň boli identifikované kľúčové predpoklady zmeny a hlavné kompetencie jednotlivých aktérov. (Zápis z úvodného workshopu vid' príloha 1)

3. Zber dát

Prebiehal prostredníctvom kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu.

Kvalitatívny prieskum prebiehal v šiestich vybraných DeD (Remetské Hámre, Mlynky – Biele Vody, Bytča, Nová Baňa, Jesenské, Bratislava – Studienka) formou pološtruktúrovaných rozhovorov s riaditeľom, tímom CPPR a zástupcom z radov odborného tímu. Boli zisťované informácie o vnímaní aktuálnej situácie celkovo, o procese plánovania a zavádzania zmeny v danom detskom domove, o riadení zmeny. Boli tiež overované kľúčové predpoklady pre ďalšie rozširovanie CPPR a navrhované rozdelenie kompetencií medzi ÚPSVaR, detské domovy a CPPR z úvodného workshopu. Taktiež účastníci diskutovali o predpokladoch zavedenia podobnej zmeny v iných domovoch v budúcnosti. (Záver z kvalitatívneho prieskumu vid' príloha 2)

Kvantitatívny prieskum bol uskutočnený formou online dotazníka, ktorý bol zaslaný 350 zástupcom rôznych skupín zamestnancov detských domovov (riaditelia, koordinátori, tím CPPR, odborný tím, ostatní pracovníci DeD) a zaznamenal vysokú návratnosť 82,57% (289 respondentov). Cieľom bolo overiť kľúčové oblasti zistení z kvalitatívneho prieskumu, ktoré sa týkali procesu zavádzania zmeny, celkového hodnotenia CPPR, a rozdelenia kompetencií medzi ÚPSVaR, detské domovy a CPPR. Respondenti sa tiež mali možnosť vyjadriť ku kľúčovým faktorom pre ďalšie rozširovanie modelu CPPR a jeho využitie v rámci iných systémových inovácií. (Záver z kvantitatívneho prieskumu vid' príloha 3)

4. Prvotný návrh materiálu

Obsahuje výstupy z krokov 1 až 3, ktoré sú spracované do zhrnutia hlavných záverov z prieskumov. Tento prvotný návrh bol súčasťou podkladových materiálov na overenie s účastníkmi záverečného workshopu. (Zhrnutie hlavných záverov kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu vid' príloha 4)

5. Záverečný workshop

Bol zameraný primárne na overenie návrhovej časti materiálu s riaditeľmi vybratých 23 DeD, a na získanie odporúčaní pre systémové uplatnenie modelu CPPR pre všetky DeD na Slovensku. (Prezentácia a zápis zo záverečného workshopu viď príloha 5)

6. Dopracovanie finálneho výstupu

Boli dopracované finálne výstupy podľa stanovenej štruktúry na základe výstupov z krokov 1 až 5 pri zapracovaní pripomienok zo strany ÚPSVaR.

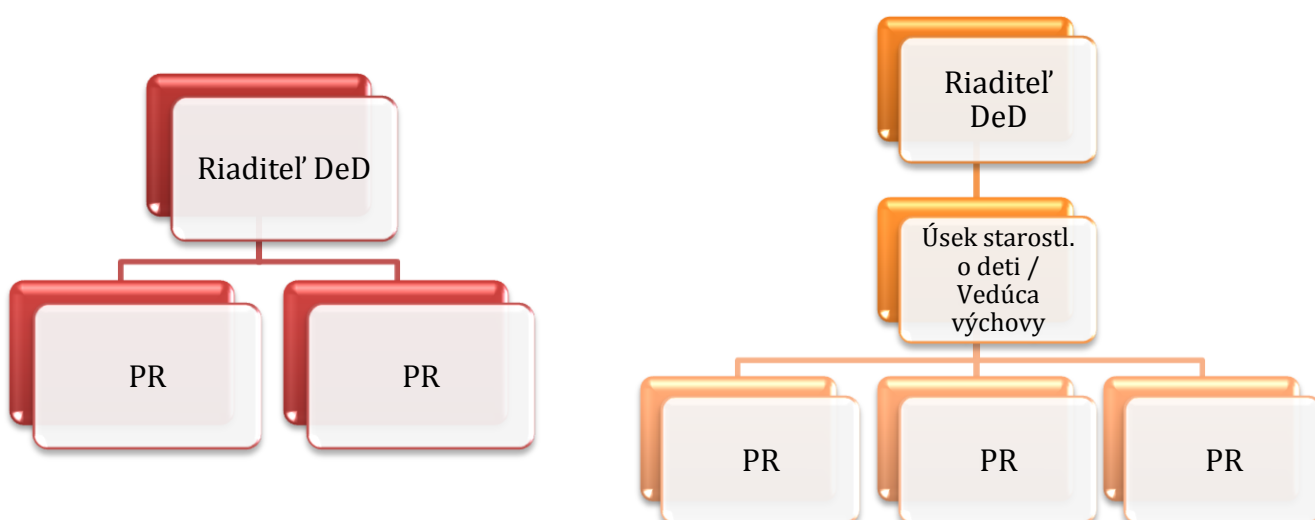
3. Procesná analýza

3.1. POČIATOČNÝ STAV PRE ZAVEDENÍM CPPR

Organizačná štruktúra CPPR v rámci detských domovov⁴

Organizačné štruktúry pred zavedením CPPR boli vytvorené podľa potrieb detského domova riaditeľmi DeD, pričom profesionálni rodičia boli zaradení do organizačnej štruktúry rôznym spôsobom. Väčšina detských domovov zaradila PR priamo pod vedenie riaditeľa detského domova, od ktorého sa potom následne odvíjala kontrolná a podporná činnosť pre PR. Veľký počet detských domovov zaradil profesionálnych rodičov do úseku výchovy, alebo úseku starostlivosti o deti, resp. priamo pod vedúcu úsekov. Len tri detské domovy mali zriadenú funkciu koordinátora, ktorý zodpovedal za profesionálne rodiny, a to detské domovy s, už vtedy, najväčším počtom PR (viac ako 15).

Schéma 2: Ilustračný popis pôvodnej organizačnej štruktúry DeD – dve najčastejšie alternatívy



⁴ Zdroj: ÚPSVaR, Organizačná štruktúra DeD, platnosť do 30.04.2013.



Systém fungovania CPPR

Spôsob práce s profesionálnymi rodičmi priamo nadväzoval na ich zaradenie do organizačnej štruktúry. Práca s PR v mnohých prípadoch nebola systematická z dôvodu plnej vyťaženia odborného tímu v rámci výchovných skupín. PR boli často vnímané ako záväzok, ktorý naplňajú len v tom prípade, ak na to zostane čas. Návštevy v rodinách vo viacerých prípadoch uskutočňoval priamo riaditeľ detského domova a plnili viac kontrolnú ako podpornú funkciu.

„Pred tým, ako sme mali CPPR, to bolo často o tom, ako nám vyšiel čas a ako sme to zladili – popri všetkej inej agende. Neboli tak pravidelné stretnutia všetkých PR na pôde detského domova. My sme boli možno až príliš ústretoví voči profesionálnym rodičom. Aby sme sa zladili na jeden termín, nakoľko každý má svoje povinnosti, občas sme my vycestovali za nimi a netrvali sme na tom, aby oni prichádzali.“

Na prácu s PR nebol vyčlenený samostatný odborný tím, z toho dôvodu práca nebola systematická a priamo špecializovaná na potreby PR.

„Vtedy sme nemali toľko času, ani odborných pracovníkov, aby sme sa im mohli tak odborne venovať.“

V detských domovoch, ktoré mali vysoký počet PR (nad 15 PR), bola identifikovaná potreba organizovanej práce s PR. Na prácu bol už vtedy vyčlenený koordinátor, ktorý zodpovedal za komunikáciu s PR.

„Neviem, čím to je, ale my v podstate nemáme nejaký bravúrný obrat v našom prístupe a vo veciach tak celkovo. Je to možno také vyšperkovanejšie, dokázali sa dotiahnuť niektoré veci do väčších detailov. Najdôležitejšia je práve tá systematickosť.“

V čase pred zavedením CPPR nebolo nastavené vzdelávanie PR, pravidelné porady boli uskutočňované len v niektorých detských domovoch.

„Na poradách s PR sme zaviedli aj vzdelávacie aktivity, predtým sme ich nemali. Môžeme vnímať, že došlo k posilneniu psychologických pozícií. Predtým mala psychologička na starosti skupiny, nebolo toľko času chodiť po rodinách, usmerňovať rodičov. Nová pozícia psychologičky napomohla práci s PR.“

3.2. POSTUPNOSŤ KROKOV

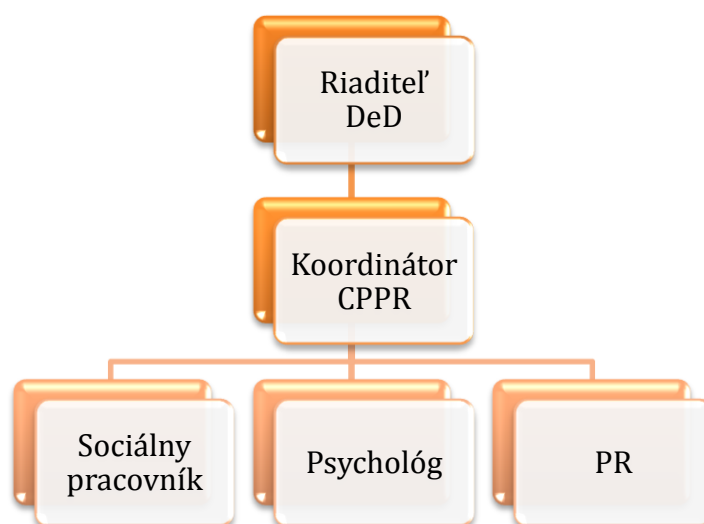
Pred spustením zavedenia CPPR boli zo strany ÚPSVaR uskutočnené predprípravné kroky, ktoré umožnili pilotne zriadiť CPPR vo vybraných detských domovoch.

- V období po presune zriaďovateľských kompetencií z Úradov práce na Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny bol zavedený **systém kontroly a presunu pracovných**

úväzkov medzi jednotlivými detskými domovmi na Slovensku. Prehľad úväzkov bol uskutočnený na úrovni organizačných štruktúr, ktoré prechádzajú procesom schvaľovania zo strany zriaďovateľa.

- Každý detský domov má vypracovaný **Plán deinštitucionalizácie DeD**, ktorý je schválený a odovzdaný zriaďovateľovi.
- V rámci **organizačnej štruktúry** bola zo strany ÚPSVaR zavedená norma pre začlenenie Centier podpory profesionálnych rodičov do organizačných štruktúr jednotlivých detských domovov. Bolo navrhnuté vytvorenie samostatnej organizačnej zložky v rámci detského domova, ktorá sa skladá z koordinátora, členov odborného tímu CPPR (minimálne 1 sociálny pracovník a 1 psychológ) a profesionálnych rodičov. Nové organizačné štruktúry platia od apríla 2013. Centrum podpory profesionálnych rodičov je v niektorých DeD doplnené o ďalších členov odborného tímu podľa počtu, typu a potrieb detí, napr. špeciálny pedagóg, ďalší psychológ alebo koordinátor zdravotnej starostlivosti.

Schéma 3: Organizačná štruktúra detských domovov s CPPR – základné minimálne zloženie



- **Štandardy práce a interné normy** – Pre prácu s PR boli vytvorené štandardy práce v detskom domove, pričom z 10 stanovených štandardov je 9 o dieťati. Podľa štandardov práce sa začali kvalitatívne hodnotiť a porovnávať jednotlivé detské domovy. ÚPSVaR vydal aj interný metodický pokyn, ktorý upravuje pravidlá pre zabezpečenie jednotného postupu pri výberovom konaní na miesto zamestnanca detského domova, ktorý poskytuje starostlivosť určenému počtu detí v domácom prostredí a štandardy



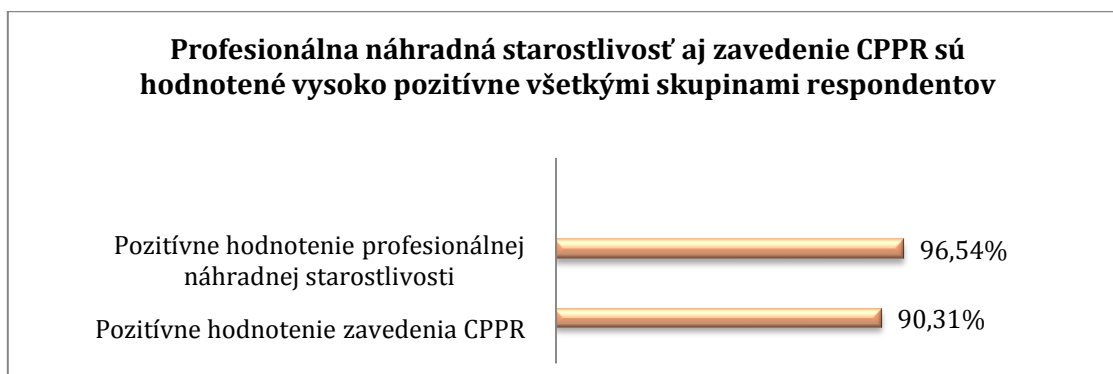
práce s týmto zamestnancom. Táto interná norma zjednotila pravidlá pre výberový proces PR a stanovila štandardy práce s profesionálnymi rodinami v detských domovoch. Ďalším z metodických pokynov, ktorý zjednotil pravidlá pre prácu s PR bolo vydanie internej normy ohľadom odmeňovania profesionálnych rodičov.

- **Dokumentácia profesionálnych rodín** – Interné normy špecifikovali formy dokumentácie, ktoré je potrebné viesť zo strany DeD pre dieťa a pre PR. Zároveň PR vypracováva výchovné plány, ktoré posieľa DeD, ktorý ich následne vyhodnocuje, ako aj individuálny plán rozvoja dieťaťa.

4. Manažment zmeny

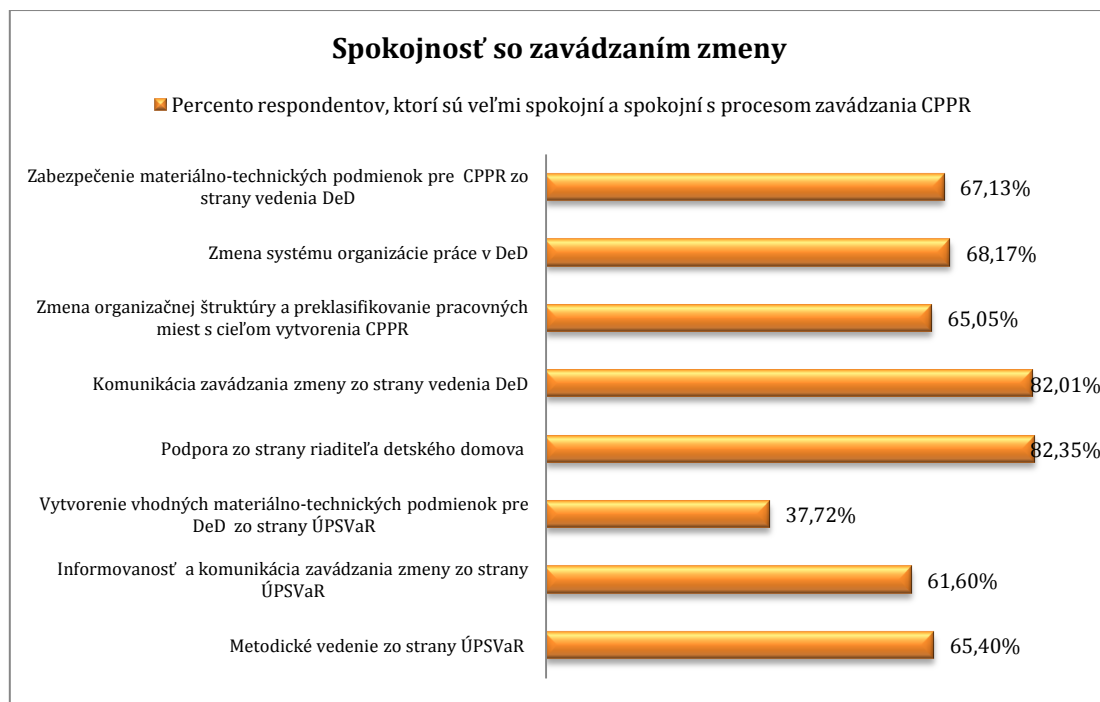
Z celkového pohľadu bol proces zavádzania zmeny vnímaný zamestnancami pozitívnym spôsobom. Samotná forma profesionálnej náhradnej starostlivosti o deti s nariadenou ústavnou starostlivosťou ako aj zavedenie CPPR je hodnotené výrazne pozitívne.

Graf 1: Hodnotenie PNS a zavedenia CPPR zamestnancami DeD v rámci kvantitatívneho prieskumu



Samotné zavádzanie zmeny v detských domovoch bolo vnímané zo strany opýtaných na dvoch úrovniach - na úrovni vedenia detského domova a na úrovni podpory riadenia zmeny zo strany ÚPSVaR. Celkovo boli respondenti kvantitatívneho prieskumu viac spokojní so zavádzaním zmeny na úrovni detského domova (65-82%) ako s podporou zo strany ÚPSVaR (37-65%).

Graf 2: Spokojnosť so zavádzaním zmeny



Respondenti zo všetkých skupín zamestnancov detských domov boli najmenej spokojní s materiálno-technickými podmienkami, ktoré pri zavádzaní CPPR vytvoril ÚPSVaR pre detské domovy (len 37,72%).

4.1. RIADENIE ZMENY ZO STRANY ÚPSVaR

Riadenie zmeny zo strany ÚPSVaR môžeme rozdeliť na časť plánovania zmeny a podpory procesu zmeny, ktorá v sebe zahŕňa aj proces riadenia NP DEI.

Plánovanie zmeny

Počas plánovania projektu boli zo zamestnancov DeD identifikovaní budúci koordinátori CPPR, ktorí sa na podnet ÚPSVaR stretávali na **pravidelných metodických stretnutiach** so ich zástupcami. Stretnutia boli zamerané na:

- metodiku práce s PR
- štandardy práce
- vzdelávanie



„Mne sa pozdávalo hlavne to, že sa pýtali. Neprišli a len od zeleného stola nenariadili, že to bude takto. Ale všetci účastníci stretnutí sa podieľali na tvorbe CPPR a mohli si tam vnieť svoje nápady a dobré skúsenosti z minulosti.“

Zamestnanci CPPR pozitívne ocenili **prístup, ktorý využíval skúsenosti zamestnancov** a ktorý **vytvoril priestor pre výmenu skúseností** medzi zástupcami rôznych detských domovov. V dôsledku toho sa medzi nimi vytvorila lepšia vzájomná spolupráca a mohli nadviazať partnerské vzťahy.

V procese plánovania zmeny boli **vytvorené štandardy práce a metodické pokyny** pre prácu s PR, vrátane ich odmeňovania a výberu. Práci s PR sa venovali metodici na Ústredí, ktorí vytvárali metodické pokyny v súlade s legislatívnymi požiadavkami a v spolupráci s odborníkmi z praxe.

„Môžem povedať, že Ústredie je prvý zriaďovateľ, ktorý sa tomu začal venovať naplno a systematicky. Konkrétne som aj Zuzke Zimovej, ktorá sa rozhodla odísť z Ústredia, dala na vedomie, že si fakt vážim, že sa do toho pustila. Ono je to tak, že v minulosti vznikol efekt, že „Hurá, poďme na to!“. Nemalo to však žiadnu úpravu a teraz to treba vtesnať do pravidiel, ktoré sú v štáte zákonom upravené, a to vôbec nie je jednoduchá vec. Ale vnímam to ako naozaj najväčšiu snahu, ktorá bola doteraz vyvinutá v tejto oblasti. Hodnotím pozitívne, že jednotliví metodici sa venovali tejto problematike, či už metodik pre psychológov alebo sociálnych pracovníkov. To je podľa mňa dobre.“

Na druhej strane počas procesu plánovania zavádzania zmeny **nebola vytvorená podpora pre riaditeľov** detských domovov. Oni mali vytvárať podmienky pre zavedenie zmeny a boli za činnosť DeD právne zodpovední. Počas fázy spúšťania dostávali len sprostredkované informácie od koordinátorov z metodických stretnutí koordinátorov CPPR.

„Nebola žiadna komunikácia s riaditeľmi. Boli sme z toho úplne vytlačení. Moja koordinátorka prišla, zreferovala mi, čo bolo na porade, a ja som sa snažila podľa toho realizovať. Ale to bola sprostredkovaná informácia.“

Podpora procesu zmeny

Proces riadenia zmeny predstavuje komplexnú zmenu organizácie. Riadenie zmeny obsahuje niekoľko dôležitých krokov, ktoré sú v zodpovednosti riaditeľa, ale ktoré vyžadujú aj podporu zo strany zriaďovateľa.

- **Pri rušení výchovnej skupiny dochádza k preklasifikovaniu voľných pracovných úväzkov na miesta profesionálnych rodičov.** Riaditeľ je zodpovedný riadiť zmeny v pracovno-právnych vzťahoch v súlade so všetkými legislatívnymi požiadavkami. Všetky zmeny schvaľuje ÚPSVaR ako zriaďovateľ. Vytvorenie CPPR je pre zamestnancov detského



domova veľmi bolestivé, pretože pre niektorých predstavuje stratu pracovného miesta. Daná situácia vyžaduje špecifický spôsob komunikácie zo strany vedenia DeD a v niektorých prípadoch môže vzniknúť aj potreba krízovej komunikácie či riadenia konfliktov.

„V čase, keď tento projekt začal, systém profesionálnych rodín už bol rozbehnutý. Projekt išiel, ale nikto nemyslel na to, kde zobrať funkčné miesta pre PR. DeD si miesta pre PR rieši vlastným spôsobom – buď idú ľudia do dôchodku alebo organizačnými zmenami. Je to však bolestivé.“

„Všade, kde sa robia takéto veľké zmeny, všade boli problémy, aj prenasledovanie riaditeľa.“

- **Zámena, prenájom či odpredaj budov v procese deinštitucionalizácie.** Takáto situácia vzniká pri prechode na samostatné výchovné skupiny alebo pri rozpúšťaní výchovných skupín do profesionálnych rodín. Budovy sú vo vlastníctve detských domovov, pričom riaditelia majú plnú kompetenciu nakladať s týmto majetkom pri dodržaní všetkých legislatívnych pravidiel pre majetok vo vlastníctve štátu. V mnohých prípadoch však na strane riaditeľov chýbajú potrebné zručnosti či vedomosti pre efektívne nakladanie s majetkom. Navyše proces je často tak komplikovaný a časovo náročný, že presahuje existujúcu kapacitu zodpovedných pracovníkov detských domovov.

„Ja znižujem počet zamestnancov, mením typ zariadenia na iný typ zariadenia a ešte by na mňa tlačili, aby som zamieňala budovy.“

- **Analytická podpora pri analýze uskutočniteľnosti zavedenia zmeny a jej dopadov.** Pri zavedení každej novej zmeny vzniká potreba porozumieť dopadom jednotlivých krokov s cieľom zaviesť zmeny spôsobom, ktorý je čo najefektívnejší, najhľadší a najpriateľnejší pre všetky zúčastnené strany. Podmienky jednotlivých DeD bývajú dosť rozdielne, a preto nie je možné vypracovať jednotný funkčný model riadenia zmeny, ktorý by platil na všetkých rovnako. Použitý postup by mal vždy reflektovať miestne potreby a podmienky.

„Keď niekto robí transformáciu v rámci organizácie, je na tíme ľudí vo vnútri, ktorí rozumejú procesom tejto inštitúcie, aby to ustáli. Určite sa riadenie zmeny dá robiť lepšie. Malo by byť naviazané na finančné zhodnotenie zdrojov (nefinančných aj finančných). A analýza dopadov sa nerobí vôbec.“

Riaditelia majú hlavnú zodpovednosť za riadenie procesu zmeny a aj potrebné kompetencie pre zavedenie plánovaných zmien. Avšak zo strany zriaďovateľa by privítali podpora, ktorá by im pomohla pri zavádzaní týchto zmien do podmienok ich detského domova. Poradenská podpora je potrebná predovšetkým v **oblasti špecifík pracovno-právnych vzťahov napr. pri ukončovaní pracovného pomeru, vysporiadaní sa s majetkom štátu či pri analytickom zhodnotení predpokladov a rizík potrebných pre čo najúspešnejšie naplánovanie zavedenia zmeny.** Vo všetkých uvedených typoch situácií by pomohlo, keby ÚPSVaR poskytol vedeniu detských domovov potrebnú podporu a vyčlenil na to nevyhnutné kapacity.



Riadenie Národného projektu deinštitucionalizácie

Celkovo bolo s podporou zo strany ÚPSVaR **spokojných okolo 60% opýtaných**, spokojnosť sa prejavovala hlavne v oblastiach:

- **metodické vedenie** zo strany ÚPSVaR (65,40 % bolo úplne spokojných, alebo spokojných)
- **informovanosť a komunikácia** zavádzania zmeny zo strany ÚPSVaR (61,60 % bolo úplne spokojných, alebo spokojných)

Najmenšia spokojnosť sa prejavila v oblasti vytvorenia **vhodných materiálo-technických podmienok** pre DeD, kde spokojnosť prejavilo len 37,72 % opýtaných.

„Pribudli dvaja noví zamestnanci a bolo náročné nájsť pre nich miesto v kancelárii. Tiež bol problém s notebookmi, ktoré sme dostali až na konci projektu.“

Riaditelia vnímali predovšetkým **malú informovanosť o projekte a tiež podporu pri realizácii aktivít zo strany projektového tímu ÚPSVaR**. Ich pohľad na realizáciu projektu možno dobre ilustrovať nasledujúcim citátom:

„Celý rok som mala pocit, že v žiadnom národnom projekte nie sme. O nás sa nikto nezaujímal. Za celý rok. Taká je pravda. Proste nikto ani raz neprišiel, nikto nám ani raz nezavolať „Tak ako? Čo robíte? Darí sa vám?“. Na jednej porade – predtým, ako začal projekt – nám predstavili p. Dr. Zálepovú, takže raz som ju tam videla, ale nikoho iného z celého projektu.“

Koordinátori ako hlavné nedostatky pri realizácii projektu vnímali dve hlavné oblasti:

- **Projektová administratíva** – Bola záťažovou aktivitou pre tých, ktorých sa týkala, nakoľko vyplňanie pracovných výkazov bolo nesystémovo odkomunikované tým zamestnancom, ktorí boli zamestnaní cez projekt.

„Po vzniku projektu to bolo chaotickejšie aj zo strany administratívnej agendy. Vstúpili tam projektoví ľudia a nikto nevedel, ako sa majú výkazy vyplňať.“

„Elektronické platobné výkazy bolo veľké negatívum. Prišlo to nakoniec a nevedeli sme, čo máme robiť. Doteraz opravujeme ešte januárové výkazy. Absolútne žiadne školenie k tomu nebolo. A pravidlá sa menili každý týždeň. Prišlo to z Ústredia. Toto bolo najhoršie. Uviesť psychologičku a sociálnu do práce nebol problém. Ale toto bolo strašne stresujúce.“

- **Časové sklzy v projekte** – Boli vnímané prostredníctvom dodávky notebookov, ktoré prišli do detských domovov na konci zavádzania zmeny, čiže po roku trvania zamestnaneckého pomeru. Zároveň vzdelávacie aktivity, ktoré boli súčasťou projektu, prebehli na konci



realizácie aktivity, rovnako až po roku trvania pracovného pomeru nových zamestnancov. Pričom aktuálne prebiehajúce vzdelávanie bolo hodnotené ako veľmi prínosné a bolo by veľmi vítané hneď od začiatku pracovného pomeru. Toto je dôležité aj vzhľadom na fakt, že veľa novoprijatých zamestnancov boli čerství absolventi bez praxe alebo odborníci so skúsenosťami s inými cieľovými skupinami.

„Vzdelávanie malo byť hneď na začiatku, alebo v priebehu prvého mesiaca, a nie na konci. Aj témy vzdelávacie by mali byť také adekvátne k PR, lebo komunikáciu a asertivita to nie je potrebné. Potrebné sú špecifické a odborné témy, nie témy, ktoré sa učia na každej VŠ.“

4.2. RIADENIE ZMENY ZO STRANY DETSKÝCH DOMOVOV

Celkovo bola so zavádzaním zmeny zo strany vedenia DeD, teda predovšetkým riaditeľov, vyjadrená výrazná spokojnosť, a to najmä v nasledujúcich oblastiach:

- **Podpora zo strany riaditeľa DeD (napr. interné usmernenia) – (82,35% zamestnancov bolo úplne spokojných alebo spokojných)**
- **Komunikácia zavádzania zmeny zo strany vedenia DeD (82,01% zamestnancov bolo úplne spokojných alebo spokojných)**
- **Zmena systému organizácie práce v DeD (68,17% zamestnancov bolo úplne spokojných alebo spokojných)**
- **Zabezpečenie materiálno-technických podmienok pre CPPR zo strany vedenia DeD (67,13% zamestnancov bolo úplne spokojných alebo spokojných)**

Je zaujímavé, že až takmer o 80% viac respondentov bolo spokojných s riaditeľmi DeD pri zabezpečení nevyhnutných materiálno-technických podmienok pre zriadenie CPPR pri porovnaní so spokojnosťou s podporou ÚPSVaR v rovnakej oblasti.

Plánovanie

Základným prvkom, ktorý sa ukazuje ako kľúčovým na úrovni zavádzania zmeny v detskom domove, je **presvedčenie riaditeľa** o potrebe, prospešnosti a celi zmeny. Presvedčenie riaditeľa musí byť natoľko silné, aby bol schopný uskutočniť všetky potrebné, aj nepopulárne, opatrenia k tomu, aby zmena v detskom domove bola uskutočnená a viedla k požadovanému výsledku.

„Riaditeľ musí mať to vnútorné presvedčenie. Toto je strašne dôležité. Lebo keď riaditeľ sám nie je o tom presvedčený, že robí niečo dobré, tak to nefunguje.“

„Riaditeľ sám musí byť o tom vnútorne presvedčený a musí o tom presvedčiť ľudí.“



Podpora procesu zmeny

Podpora riaditeľa DeD počas procesu zmeny sa uskutočňovala v niekoľkých oblastiach, a to:

- **Metodické vedenie** sa prejavovalo najmä vo vytváraní interných noriem detského domova platných pre prácu s PR, pričom riaditeľ plní funkciu metodika pre detský domov.

„Metodické vedenie z mojej strany, čo od nich chcem. Ľudia musia mať vytvorené podmienky, dobrú atmosféru, prostriedky a potom môžem žiadať výkon.“

- **Zmena organizácie práce** súvisí so zmenou organizačnej štruktúry, presunom kompetencií a systémom práce. Riaditeľ vytvára organizačnú štruktúru organizácie, presúva kompetencie na koordinátora CPPR, aby bol zabezpečený riadny výkon vo vzťahu k profesionálnym rodinám. Zároveň vytvára systém porád s tímom CPPR a ostatnými časťami DeD a určuje celkový spôsob komunikácie medzi jednotlivými úsekmi detského domova.

„Bolo to strašne ťažké, pretože rozpúšťali sa samostatné skupiny, to nie je jednoduché, to je tlak na vedenie, to je tlak na zamestnancov, prichádzali o prácu. Nevyvolať medzi nimi nevraživosť, aby profesionálni rodičia a tí kmeňoví zamestnanci, ktorí sú tu, aby sa nestali nepriateliami, ale aby boli spolupracujúci, to bola tiež taká ťažká úloha.“

- **Materiálno-technické zabezpečenie** na výkon funkcií zamestnancov CPPR a pre odbornú prácu s profesionálnymi rodinami si vyžaduje zabezpečenie priestorov (kancelária pre zamestnancov, priestory pre stretávanie sa s PR, priestory pre prácu s dieťaťom, a pod.) a materiálno-technického vybavenia (napr. notebooky, telefóny či autá).

„Nemali miestnosť, nemali počítače. Bol projekt, čo všetci vítali, príprava bola, len tu sa dorábali kancelárie. Tím CPPR nemal stôl, stoličku ani počítač. Rekonštrukcia sa urobila z domováckych peňazí, čo je zanedbateľná položka oproti tomu, čo to znamená pre deti. Ľudia musia mať vytvorené podmienky, dobrú atmosféru, prostriedky, a potom môžem žiadať výkon.“

Komunikácia procesu zmeny v tíme

V procese zmeny je nevyhnutná správna a včasná komunikácia zmeny zo strany riaditeľa smerom k zamestnancom detského domova. Komunikácia zmeny v detských domovoch prebiehala rôznym spôsobom. Avšak jedným zo základných motivačných faktorov bolo



presvedčenie riaditeľa o správnosti zmeny a potrebnosti zmeny, lebo len riaditeľ s takýmto postojom bol schopný presvedčiť a nadchnúť ostatných zamestnancov.

Proces prepúšťania zamestnancov a zmeny pracovných miest na miesta pre profesionálnych rodičov je vo všeobecnosti hodnotený ako veľmi náročný. Je treba ho zvládnuť tak, aby nedošlo ku konfliktom medzi zamestnancami DeD a profesionálnymi rodičmi. Komunikácia zmeny musí viesť k tomu, aby zamestnanci medzi sebou spolupracovali a komunikovali spôsobom, ktorý bude prospešný pre dieťa.

„Aj mňa to stálo veľa energie, kým som tu ľudí presvedčil o tom, že toto je zmena, toto je novodobý trend a toto sa od nás vyžaduje. A že, bohužiaľ, sa tomu nevyhneme. S každou jednou pracovníčkou som mal osobný pohovor.“

5. Výsledky porovnania postupov, ktoré boli aplikované v jednotlivých detských domovoch a v CPPR

5.1. DOPADY

Zavedenie Centier podpory profesionálnych rodičov predstavuje systémovú zmenu, ktorá bola pilotne zavedená v 23 vybraných detských domovoch, ktorých zástupcovia na základe svojej skúsenosti hodnotili systém fungovania a dopady systémovej zmeny. Panuje všeobecná zhoda o tom, že dieťaťu je v rodine lepšie a že profesionálna náhradná starostlivosť ako forma starostlivosti o deti s nariadenou ústavnou starostlivosťou je pre dieťa výhodná.

„To viem aj na prvý pohľad, že tým deťom je tam lepšie.“

„Vývin dieťaťa je lepší, pretože je v rodine. Dieťa vníma rodinu, že je súčasťou rodiny - s profesionálnymi rodičmi, s ich deťmi aj so širšou rodinou.“

O niečo menšia zhoda existuje ohľadom prínosu zavedenie Centier podpory profesionálnych rodičov v ich detskom domove a súvisí s vnímaním dopadov zavedenia CPPR v detských domovoch. Podľa zamestnancov detských domovov táto zmena má svoje pozitíva aj negatíva.

POZITÍVNE DOPADY

- **Vytvorili sa dodatočné kapacity – psychológ a sociálny pracovník – pre prácu s profesionálnymi rodinami (90,66% respondentov úplne súhlasí alebo súhlasí)**



Výrazným prvkom je **pribudnutie pracovníkov do tímov**, ktorí sa venujú profesionálnym rodinám, čím sa **zvýšil čas potrebný na venovanie sa dieťaťu a profesionálnym rodičom**.

„Vidím prínos v tom, že nám pribudli noví pracovníci, a tým pádom sa viacej času ujde každému dieťaťu. Pokiaľ riešime nejaký odborný problém, majú do toho čo hovoriť dvaja psychológovia, pretože skôr dôjdu k nejakému dobrému záveru, ako keď je človek v tom osamotený. Práca s profesionálnymi rodinami sa stala oveľa systematickejšou. A tým, že do tímu pribudli psychológ a sociálny pracovník, sme si mohli lepšie podeliť rodiny. Môžeme sa zamerať na konkrétne rodiny a aj typovo, o ktoré sa budeme starať a podporovať ich.“

- **Rozšírili sa poskytované služby a podpora pre profesionálne rodiny (85,81% respondentov úplne súhlasí alebo súhlasí)**

Služby a podpora pre profesionálne rodiny sa prejavuje najmä v oblastiach **komunikácie, poskytovania sociálneho a krízového poradenstva**, a odbornej pomoci zo strany tímu CPPR nielen deťom, ale aj profesionálnym rodičom.

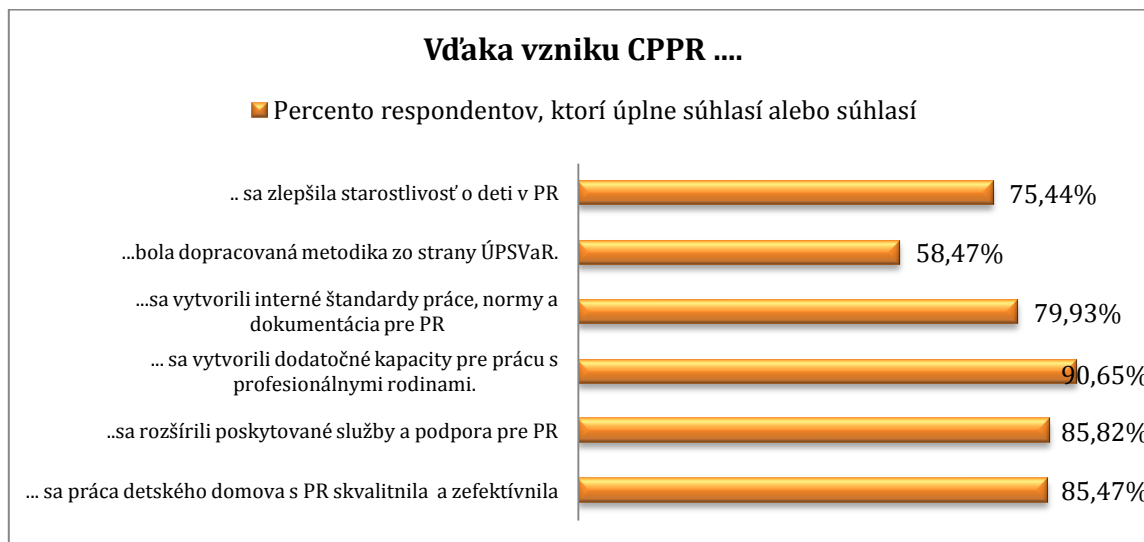
„Členovia odborného tímu sú pre profesionálnych rodičov stále na dosah. Máme viac času na komunikáciu so psychológom, či rozobrať výchovné problémy. Vykonávajú sa pravidelné návštevy odborného tímu v rodinách, a tým sa snažíme zachytiť akýkoľvek i banálny problém už v zárodku.“

- **Práca detského domova s profesionálnymi rodinami sa skvalitnila a zefektívnila (85,47% respondentov úplne súhlasí alebo súhlasí)**

Práca DeD s PR sa skvalitnila vytvorením **štandardov práce s PR, jasne sa určili kompetencie a úlohy členov** tímu CPPR, a vytvoril sa **stabilný tím** podpory pre PR. Navyše dané zmeny vytvorili lepšie podmienky pre **individuálny prístup** k rodinám.

„Bol jednoznačne zadaný tím, boli určené kompetencie, pomenované slabé a silné stránky v podpore a kontrole profesionálnych rodín. Rodinu navštevujú stabilní členovia tímu CPPR, čím je zachovaná intimita a väčšia dôvera.“

Graf 3: Pozitíva celkového zavedenia CPPR



Ďalšie identifikované pozitíva:

- Vytvorili sa interné štandardy práce, normy a dokumentácia pre profesionálne rodiny.
- Bola dopracovaná metodika zo strany ÚPSVaR.
- Zlepšila sa starostlivosť o deti v profesionálnych rodinách.
- V kvalitatívnych rozhovoroch bol identifikovaný pozitívny dopad spolupráce detského domova so školami a vzdelávacími inštitúciami, ktorý sa zlepšil v dôsledku zvýšenia spolupráce medzi PR a detským domovom.

NEGATÍVNE DOPADY

Ako hlavné negatíva zavedenia CPPR boli identifikované predovšetkým tieto:

- **Dočasne sa zvýšila administratíva súvisiaca s realizáciou projektu zavedenia CPPR** (napr. vyplňanie pracovných výkazov) **(75,09% respondentov úplne súhlasí alebo súhlasí)**
„Pribudlo veľa dokumentácie, to pribúda stále..“
„Pribudla nám agenda, tá projektová agenda bola trochu únavná.“
- **Zvýšila sa administratívna záťaž v súvislosti s agendou detí a profesionálnych rodín** **(72,66% respondentov úplne súhlasí alebo súhlasí)**
„Administratívne zaťaženie PR aj zamestnancov DeD a povinnosť mesačných návštev v rodine pre každý DeD. Zvýšená agenda mzdovej pracovníčky. Teraz máme viac papierovačiek ako pred zavedením CPPR. Podľa mňa je to nevýhoda, výhodu nevidím v ničom.“
„Každý mesiac je potreba kontrolovať mzdu profesionálneho rodiča: či je dieťa už v škôlke, alebo doma, či je dieťa postihnuté a pod. Je výborné, že sú vypracované štandardy, ale musí

sa každý mesiac kontrolovať mzda, čiže je to náročnejšie z pohľadu administratívy. Treba to zastabilizovať, aby to nebolo administratívne až také náročné.“

- **Vznikali viaceré normy a štandardy pre profesionálne rodiny (napr. BOZP) bez participácie profesionálnych rodín a zástupcov koordinátorov CPPR v danom procese (66,09% respondentov úplne súhlasí alebo súhlasí)**

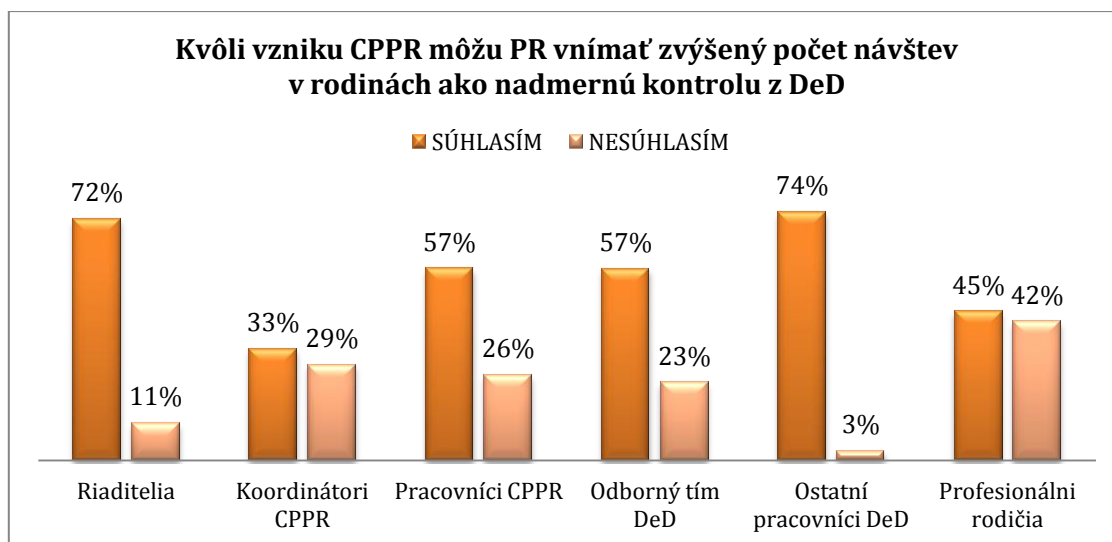
„Človek, ktorý pripravuje internú normu, myslím, že ju odkonzultoval, ale možno by bolo lepšie, keby sa stretol s profesionálnymi rodičmi. Tí by ho uviedli na správnu mieru. Najprv to pripravovali, potom volali koordinátorom, potom riaditeľom, potom to bolo medzi profesionálnymi rodičmi. Každý pripomienkoval, ibaže potom nám dali papiere a bolo to.“

Graf 4: Negatíva celkového zavedenia CPPR



Tvrdenie, že profesionálne rodiny môžu vnímať zvýšený počet návštev v rodinách ako nadmernú kontrolu zo strany detského domova, **bolo vnímané s najväčším rozporom, lebo s daným tvrdením súhlasila nadpolovičná väčšina a nesúhlasila až štvrtina vzorky.** Zaujímavý je názor profesionálnych rodičov a koordinátorov CPPR, ktorí ako skupiny vnímajú zvýšený počet návštev najmenej jednoznačne. Zdá sa, že **tí, ktorých sa takáto komunikácia najviac týka (práve koordinátori a PR), ju vnímajú menej ako kontrolu** na rozdiel od všetkých ostatných skupín zamestnancov detských domovov. Podrobnejšie sú odpovede na túto otázku sú zobrazené v grafe 5.

Graf 5: Vnímanie zvýšeného počtu návštev v rodinách PR zo strany zamestnancov CPPR ako nadmernej kontroly



Jedným z ďalších dôsledkov zavedenia CPPR a štandardov práce s PR je povinná forma návštevy jedenkrát do mesiaca v profesionálnej rodine zo strany DeD. Z reality vyplýva, že by nemala byť povinne definovaná forma kontaktu s rodinou. **V štandardoch by mal byť definovaná povinnosť kontaktu s rodinou, ale forma kontaktu by mala zostať na zamestnancoch detského domova**, ktorá sa im v konkrétnej situácii javí ako najvhodnejšia, s ohľadom na momentálnu situáciu v dieťaťa a rodiny.

5.2. ROZDIELY V NASTAVENÍ A ZLOŽENÍ CPPR

Súčasný fungovanie CPPR v detských domovoch pilotne zaradených do NP DEI vychádza z nastavenia podmienok podľa toho, ako boli definované v rámci projektu. Organizačne sú CPPR zaradené v rámci organizačnej štruktúry ako samostatný úsek a majú definované pracovné miesta koordinátora, psychológa a sociálneho pracovníka.

Samotná organizácia práce ako aj finálne zloženie tímu – okrem troch povinne definovaných pozícií – bola ponechaná na zodpovednosti jednotlivých detských domovov. Tie si prispôbili spôsob fungovania svojho CPPR potrebám detí a profesionálnych rodičov.

Celková spokojnosť so súčasným nastavením CPPR

V rámci prieskumov sme zisťovali mieru spokojnosti opýtaných so súčasným fungovaním CPPR (viď graf 6). Opýtaní boli najviac spokojní v týchto oblastiach:



• **Súčasný zloženie tímu CPPR (koordinátor, sociálny pracovník, psychológ) (89,97% respondentov bolo úplne spokojných alebo spokojných)**

Výraznej väčšine respondentov vyhovuje súčasný zloženie CPPR tak, ako bolo navrhnuté v rámci NP DEI. Toto zloženie je však nedostačujúce pri detských domovoch, ktoré majú výrazne viac ako 10 profesionálnych rodín. Vtedy majú DeD vo svojej organizačnej štruktúre viac ako troch pracovníkov v rámci CPPR. Napriek pozitívnemu vnímaniu zloženia tímu CPPR respondenti odporúčajú doplniť do tímu aj špeciálneho, resp. liečebného pedagóga alebo koordinátora zdravotnej starostlivosti (ak má DeD v profesionálnych rodinách viacero detí s nejakým druhom zdravotného postihnutia).

„Stále hovorím, že ak by sme mali poskytovať takú podporu, ako treba, tak jednoznačne len s podporou špeciálneho pedagóga. A ak hovoríme o lepšej psychologickú intervencii, tak máme stále málo ľudí. Naše deti sú špecifické. Iné je, keď sú umiestnené v DeD a psychológ zbehnú hore na poschodie a iné je, keď sú umiestnené v rámci celého Slovenska, to už je o práci v teréne.“

• **Interné štandardy práce s profesionálnymi rodinami v detskom domove (82,01% respondentov bolo úplne spokojných alebo spokojných)**

Vznik interných štandardov v detských domovoch na základe metodických usmernení zo strany ÚPSVaR vníma väčšina opýtaných ako obrovský prínos pre zlepšenie práce s profesionálnymi rodinami.

„Všetky štandardy, je ich 10 a 9 z nich je o dieťati. Podľa mňa sa zrovnávajú domovy v kvalite a v tom, čo prinášajú dieťaťu. Sú to dobré veci. Sú na papieri, ale aspoň sa dostali na papier. Sú nastavené na DeD. Sú také, že dá sa tomu rozumieť, má to logiku a posúva to veci.“

• **Nastavenie komunikácie a spolupráce medzi DeD a CPPR (79,93% respondentov bolo úplne spokojných alebo spokojných)**

Vo výraznej väčšine detských domovov sa vytvoril pomerne funkčný systém koordinácie spolupráce medzi pracovníkmi CPPR a ostatnými pracovníkmi detského domova, hlavne odborným tímom. Daný systém funguje formálne (pravidelné týždenné alebo nepravidelné porady odborného tímu) alebo neformálne (pravidelná „ranná káva“). Napriek pozitívnemu hodnoteniu komunikácie a spolupráce respondenti uviedli aj niekoľko negatívnych komentárov, ktoré poukazujú na preferenciu potrieb CPPR na úkor ostatných zamestnancov DeD. Napr. zníženie počtu pracovných pozícií, alebo finančných prostriedkov na úkor zamestnancov DeD mimo CPPR.

„Odborný tím je delený medzi PR a skupiny a oni sa budú žrať. Je dobré, keď každý z odborných pracovníkov vie, čo obnáša to aj to, a čiastočne je vo všetkom. Jedno má na zodpovednosť prioritne, ale vie aj iné. Preto som chcela, aby aj pracovníci CPPR vedeli

o úseku všetko, aby samotní odborní zamestnanci nemali konflikty medzi sebou. Oni keď nebudú spolupracovať, tak to nebude fungovať“.

Graf 6: Miera spokojnosti so súčasným fungovaním CPPR v DeD



Naopak najmenej boli respondenti spokojní s nasledujúcimi oblastami:

- Materiálno-technické zabezpečenie CPPR (počítač, telefón, priestor pre prácu s PR, auto)** (iba 60,21% respondentov bolo úplne spokojných alebo spokojných)

Už samotné zriadenie profesionálnych rodín dosť výrazne zvyšuje nároky na materiálno-technické podmienky (napr. auto pre návštevy v PR, vyčlenenie telefónnej linky alebo mobilu či IKT vybavenie v PR pre komunikáciu s DeD). Navyše vytvorenie CPPR vyžaduje aj vhodné priestory pre prácu tímu, supervízie, stretnutia s profesionálnymi alebo biologickými rodinami či terapeutickú prácu s deťmi a dospelými. „Absentuje konkrétne prostredie pre prácu s PR. členovia CPPR nemajú k dispozícii auto, keď ho potrebujú. V rámci projektu boli počítače dodané v neskorom termíne a v nefunkčnom stave.“ V tomto prípade **bol prístup riaditeľov detských domovov kľúčový**. Aj pri nedostatočnej a oneskorenej materiálno-technickej podpore z projektu NP DEI bola väčšina riaditeľov schopná vyčleniť samostatné priestory pre tím CPPR ako aj zabezpečiť ostatné nevyhnutné podmienky pre prácu s PR.
- Súčasná nastavenie pracovných povinností členov odborného tímu CPPR** (iba 66,78% respondentov bolo úplne spokojných alebo spokojných)

Počas rozhovorov so zástupcami viacerých detských domov sa začalo ukazovať, že **v dôsledku kumulovania mnohých povinností na strane koordinátora aj ostatných členov CPPR dochádza k prekročeniu ich reálnych kapacít**. V prípade koordinátora

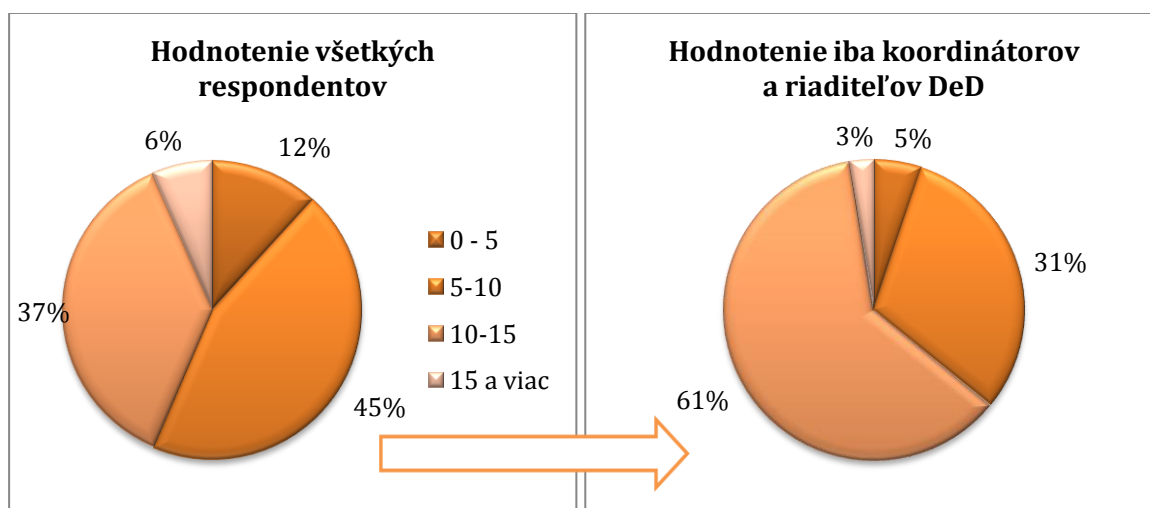
jeho/jej zodpovednosti obsahujú napr. prácu s rodičmi aj deťmi v PR, koordinácia tímu CPPR, administratívu, ale tiež aj prácu na skupinách DeD alebo fundraising v niektorých prípadoch. „Koordinátor má príliš veľa povinností, ktoré nemusí zvládnuť v požadovanom časovom horizonte. Nemá presne určenú pracovnú náplň, nevie aké má kompetencie, nie je za prácu navyše relevantne ohodnotený.“ Podobným spôsobom sa v mnohých prípadoch v rámci odborného tímu CPPR kumuluje odborná práca s deťmi, rodinou profesionálnou či biologickou, administratíva s prácou na skupinách DeD alebo inými zodpovednosťami. „Sociálni pracovníci dodnes vykonávajú: sociálna práca, pohľadávky, agenda špeciálneho pedagóga, vyúčtovávanie výdavkov na deti v PR, personálna agenda – dohody o vykonávaní PR a dovolenky.“

Zloženie CPPR

Zloženie CPPR sa v detských domovoch odvíja od počtu profesionálnych rodičov, skladby detí a ich potrieb. Minimálna štruktúra CPPR je koordinátor, sociálny pracovník a psychológ. V niektorých prípadoch bolo odporúčané doplniť CPPR aj o ďalšie pozície sociálneho pracovníka a psychológa alebo špeciálneho či liečebného pedagóga.

Prevažná väčšina respondentov (až 92,04 %) hodnotí pozíciu koordinátora ako veľmi dôležitú alebo dôležitú.

Graf 7: Minimálny počet PR, vhodný pre zmysluplné vytvorenie CPPR



Ako **minimálny počet profesionálnych rodičov**, ktorý je nevyhnutný pre zmysluplné vyčlenenie CPPR, bol **identifikovaný počet 5 – 10 profesionálnych rodičov**. Túto možnosť zvolilo 44,64% respondentov. Avšak pri podrobnejšej analýze odpovedí koordinátorov CPPR a riaditeľov DeD **je zrejmy posun k nevyhnutnému väčšiemu počtu PR** pre vznik CPPR – až



10 – 15 profesionálnych rodičov. Túto možnosť zvolila prevažná väčšina opýtaných (61,54%). Na odpovediach koordinátorov a riaditeľov DeD je zrejмый posun a najväčší počet respondentov (61%) zvolil kategóriu 10 – 15 profesionálnych rodičov.

Systém práce s profesionálnymi rodinami

V rámci jednotlivých detských domovov sa osvedčili rôzne inovatívne prvky v rámci systému práce s profesionálnymi rodinami. Celkové hodnotenie ich využiteľnosti v rámci kvantitatívneho prieskumu je uvedené v grafe 8.

Graf 8: Ohodnotenie využiteľnosti identifikovaných inovácií / vylepšení v DeD



- Diagnostická skupina, ktorá má funkciu **podpornej skupiny pre profesionálne rodiny** a zabezpečuje starostlivosť o deti napr. v čase čerpania dovolení, pri krízových situáciách v rodinách a pod. Veľká skupina pracovníkov detských domovov vníma, že takýto prvok v poskytovaní podpory profesionálnym rodinám je nepostrádateľný pre ich dlhodobé a udržateľné fungovanie.
- Pozícia **koordinátora zdravotnej starostlivosti** v tíme CPPR, ktorý zabezpečuje poskytovanie relevantnej úrovne zdravotnej starostlivosti deťom v profesionálnych rodinách a zároveň poskytuje odborné poradenstvo profesionálnym rodičom a ostatným členom tímu CPPR v oblasti zdravotnej starostlivosti o dieťa.
- Z dôvodu zachovania čo najväčšej intimity profesionálnych rodín sa v jednom DeD osvedčil **inštitút tútorstva**, v rámci ktorého do PR vstupuje stabilne jeden člen odborného tímu a ten je pre rodiny hlavnou kontaktnou osobou a podporným prvkom.



Ostatní členovia CPPR vstupujú do rodín len z hľadiska riešenia čiastkovej agendy v súvislosti so starostlivosťou o dieťa.

- Pre lepšie pochopenie cieľovej skupiny, s ktorou majú PR pracovať, v jednom DeD zaviedli **v rámci prípravy profesionálnych rodičov povinnosť jednomesačnej „praxe“ na samostatných skupinách v DeD**, počas ktorej sa môžu zoznámiť nielen s deťmi, ktoré pôjdu do ich rodiny, ale aj s problémami iných detí a systémom práce v DeD.

V prieskume bola ohodnotená **podporná skupina pre profesionálne rodiny**, ktorá zabezpečuje starostlivosť o deti v čase čerpania dovoleniek alebo aj pri krízových situáciách v rodinách, ako **najviac využiteľná**. Rovnako získala takáto skupina najväčšiu podporu aj na záverečnom workshope a **vzniklo odporúčanie zaradiť tento prvok ako štandardnú formu podpory profesionálnych rodín v DeD**.

Boli tiež identifikované ďalšie návrhy na zavedenie inovatívnych prvkov do systému práce s profesionálnymi rodinami:

- Ako prevenciu voči syndrómu vyhorenia u profesionálnych rodičov sa odporúča **zavedenie povinnej psychohygieny v podobe čiastočne dotovanej dovolenky** profesionálnej rodiny v rámci čerpania ich dovolenky. Ako príklady možných aktivít bol uvedený pobyt v kúpeľoch alebo Tatrách. Tento návrh opakovane zaznel v rámci rozhovorov, diskusií aj v prieskumoch, pretože syndróm vyhorenia medzi profesionálnymi rodičmi nie je zriedkavý a často vedie až k zrušeniu pracovného pomeru a vráteniu dieťaťa do detského domova.
- Kvôli **budovaniu lepšieho vzťahu medzi pracovníkmi DeD a profesionálnymi rodinami** bolo odporúčané robiť aj relaxačné aktivity s deťmi v profesionálnych rodinách, ktoré realizujú členovia odborného tímu, zapojiť profesionálne rodiny do organizovania voľno-časových aktivít, kde sú zapojené deti z DeD aj profesionálnych rodín, alebo umožniť im účasť na pravidelných stretnutí súrodencov, ktorí žijú oddelene v profesionálnych rodinách a DeD. Odporúčané boli tiež osobné, neformálne stretnutia s profesionálnymi rodičmi a tiež s deťmi v PR.
- Osvedčilo sa tiež využívanie **inštitútu blízkej osoby**, čo v prípade profesionálnych rodín znamená vzájomné „oddovolenkovávanie“ detí medzi rodinami alebo vytvorenie dvojíc profesionálnych rodín pre tento účel. Niekde existuje tiež možnosť pre PR využiť zaškolených dobrovoľníkov, ktorých odporučí koordinátor, pre prípady keď musia ísť k lekárovi a nechcú dávať dieťa do DeD.



- Supervízie pre odborný tím aj pre profesionálne rodiny sú vo veľkej miere už zabehnuté, vznikol však návrh zorganizovať niečo ako „**deň pre profesionálneho rodiča v DeD**“. V tento deň by profesionálny rodič mohol navštíviť CPPR bez detí a mal by priestor pre individuálne rozhovory a konzultácie alebo sfinalizovať potrebnú dokumentáciu. Rovnako by mohli byť **skupinové supervízie** pre PR využívané aj s na stretnutia s odborníkmi, ktorí vedia pomôcť pracovať s vybranými problémami detí.

Príprava profesionálnych rodičov bola identifikovaná ako samostatná oblasť, ktorá si zasluhuje obzvlášť veľkú pozornosť. V prieskumoch aj na záverečnom workshope bola opakovane zdôrazňovaná **potreba kvalitnejšej prípravy na vykonávanie profesie profesionálneho rodiča a zavedenie systému povinného priebežného vzdelávania pre osoby v zozname profesionálnych rodičov**. Psychodiagnostika žiadateľov o profesionálne rodičovstvo by tiež mala byť povinnou súčasťou prípravy na ÚPSVaR. Odporúčajú sa tiež dlhodobšie hosťateľské pobyty dieťaťa v rodinnom prostredí budúcich profesionálnych rodičov, ale aj priebežné školenia pre profesionálnych rodičov na témy relevantné pre tento typ starostlivosti o deti.

Komunikácia medzi CPPR a ostatnými časťami DeD

Komunikácia v rámci detského domova medzi CPPR a ostatnými zamestnancami prebieha rôznymi spôsobmi. Existuje však zhoda, že **komunikácia je nevyhnutným predpokladom pre zabezpečenie komplexnej starostlivosti o dieťa**, ktoré prechádza rôznymi oddeleniami detského domova.

Výmena informácií o dieťati medzi CPPR a ostatnými časťami DeD je nastavená rôzne, všeobecne je možné definovať oficiálnu a neoficiálnu komunikáciu. Oficiálna komunikácia prebieha formou pravidelných porád, ktoré sú medzi:

- Riaditeľom a odborným tímom
- Riaditeľom a CPPR
- CPPR tímom
- CPPR a profesionálnymi rodičmi

Nad rámec pravidelných oficiálnych porád prebieha v detských domovoch neoficiálna, alebo prevádzková výmena informácií o dieťati, nakoľko vyskytnuté problémy je väčšinou potrebné z časového hľadiska riešiť hneď. V každom detskom domove komunikácia prebieha iným spôsobom, využívajú sa výhody zdieľanej kancelárie alebo spoločnej kuchynky, a pod.

V iných detských domovoch sa zaužívalo pravidlo, že žiadne rozhodnutie nemôže uskutočniť jeden človek. Vždy pri rozhodnutí týkajúcom sa dieťaťa musia byť minimálne dvaja, ideálne traja ľudia, ktorí sa musia zhodnúť. Predpokladom takého konsenzuálneho rozhodovania je preto neustála výmena informácií.



Rozdelenie kapacít medzi CPPR a DeD

S výmenou informácií a so spôsobom fungovania úzko súvisí prax v niektorých detských domovoch, kedy kapacity pracovníkov CPPR sú zdieľané medzi CPPR a skupinami. Panuje názor, že „je dobré, keď každý z odborných pracovníkov vie, čo obnáša to a to, a čiastočne je vo všetkom. Jedno má prioritne, ale vie aj iné.“ Ide o opatrenie prevencie konfliktov a podpory spolupráce medzi jednotlivými členmi odborného tímu. Na druhej strane existuje viacero DeD, ktoré plnú kapacitu pracovníkov svojho CPPR venujú len práci s profesionálnymi rodinami.

Materiálno-technické zabezpečenie

V rámci NP deinštitucionalizácie boli zabezpečené finančné prostriedky na zakúpenie notebookov pre novoprijatých zamestnancov CPPR. Notebooky však z dôvodu časových sklzov projektu dostali zamestnanci ku koncu ročného pracovného pomeru. Ostatné prostriedky na vytvorenie a prácu CPPR museli detské domovy zabezpečiť z vlastných prostriedkov. Ide o nasledovné vybavenie, ktoré bolo identifikované ako nevyhnutné pre fungovanie CPPR:

- **Priestory CPPR** slúžia okrem tímu CPPR na stretávanie sa PR a organizovanie porád, vzdelávacie aktivity, diagnostickú prácu odborného tímu, prácu psychológa s dieťaťom, návštevy biologickej rodiny s dieťaťom, a pod.
- **Automobil** – práca tímu CPPR je z prevažnej časti práca v teréne, kde je potrebná doprava na návštevy v rodinách PR, ktoré sú minimálne v okruhu 50 km od miesta detského domova. Návštevy v rodinách sú uskutočňované minimálne raz mesačne, v prípade potreby častejšie. Detský domov má zákonnú povinnosť zabezpečiť PR vybavením pre dieťa umiestnené do rodiny PR, napr. kočík, postieľka a pod., z uvedeného dôvodu je auto nevyhnutnou pomôckou tímu CPPR.
- **Notebook/počítač** – tím CPPR komunikuje s PR elektronickou formou, PR predkladá výchovné plány, ktoré tím CPPR kontroluje, CPPR vedie celú dokumentáciu o dieťati a PR, vypracováva správy.
- **Telefón/mobilný telefón** – z charakteru práce vyplýva potreba neustálej komunikácie v rámci DeD, voči PR, pri kontakte s biologickou rodinou, s úradmi, poisťovňami, školami a pod.

Pri zavádzaní CPPR neboli na základné pomôcky CPPR vyčlenené finančné prostriedky, s výnimkou notebookov pre novoprijatých zamestnancov.

„Tu ide o to, či ten DeD má, alebo nemá na to prostriedky, aby to mohol poskytnúť. Musíme si dávať na spotrebu aj na účty za telefón.“

„Určite áno. Pre výkon tých ľudí je to nutnosť. Pretože my keď ideme na tie návštevy a nesieme nejaké veci, psychológovia nosia rozvojové a všelijaké iné hračky, okrem toho to je našou povinnosťou zo zákona zabezpečiť rodičov materiálnym zabezpečením, tým nástupným postieľkou a podobnými vecami, takže my toto musíme zabezpečiť.“

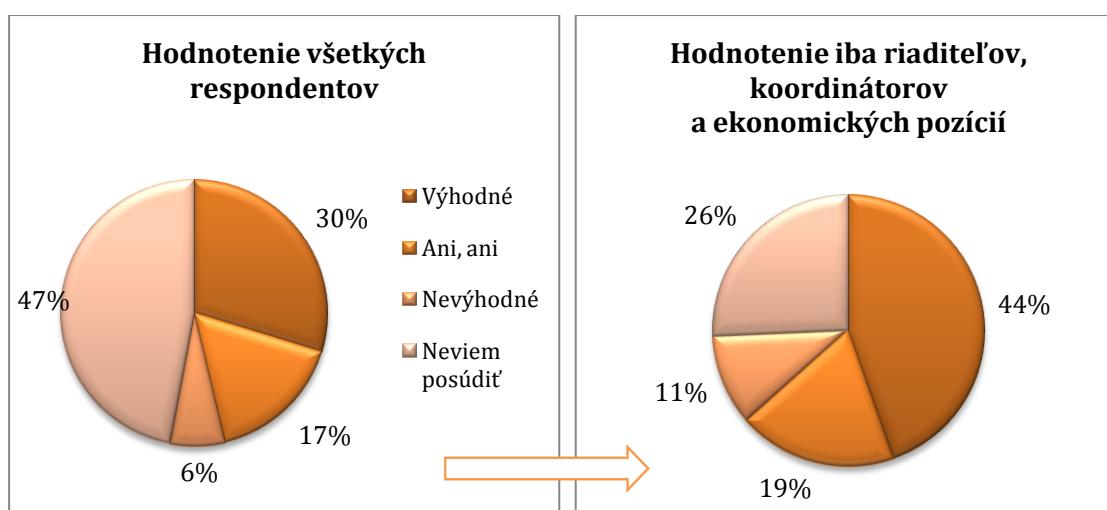
Finančná výhodnosť zavedenia CPPR

Len 29,76 % opýtaných vníma CPPR ako finančne výhodný model, avšak veľký počet respondentov (47,06%) nevedel posúdiť túto otázku. **Pri podrobnejšej analýze odpovedí riaditeľov, koordinátorov a ekonomických pozícií v DeD je však zrejmý posun oproti celkovej vzorke.** V tomto prípade **omnoho väčší počet respondentov (44,59%) vníma CPPR ako finančne výhodnú**, hoci stále ide o menej ako polovicu odpovedí. Až 18,92% respondentov nevníma CPPR ako finančne výhodné alebo nevýhodné. A stále zostáva veľké percento respondentov, ktorí to nevedia posúdiť – až 25,68%.

Ako minimálny počet profesionálnych rodičov nutný pre finančne výhodné zriadenie CPPR bolo identifikované rozpätie 5-10 profesionálnych rodičov. Avšak pri podrobnejšom posúdení odpovedí koordinátorov, ekonomických pozícií a riaditeľov DeD je vidno výrazný posun k názoru, že **finančne výhodné je zriadenie CPPR až pri väčšej skupine profesionálnych rodičov, a to 10 – 15 profesionálnych rodičov** (v takom prípade až 52,70% respondentov zvolilo túto kategóriu).

Celkovo sa však ukazuje, že finančná výhodnosť zriadenia CPPR narastá až so zvýšeným počtom profesionálnych rodín, keď je už možné celkovo reštrukturalizovať systém fungovania detského domova ako celku. „Celkovo je to výhodnejšie. Bolo to drahé, keď sme boli v štádiu, že sme mali aj samostatné skupiny, aj veľa PR. Ja už fungujem na báze PR, len to CPPR je tu, odvtedy sme na tom finančne dobre a zisťujem, že ešte lepšie. Môžu mi oponovať takí, ktorí majú aj skupiny aj PR alebo také DeD, ktoré majú zdravotne postihnuté rodiny.“

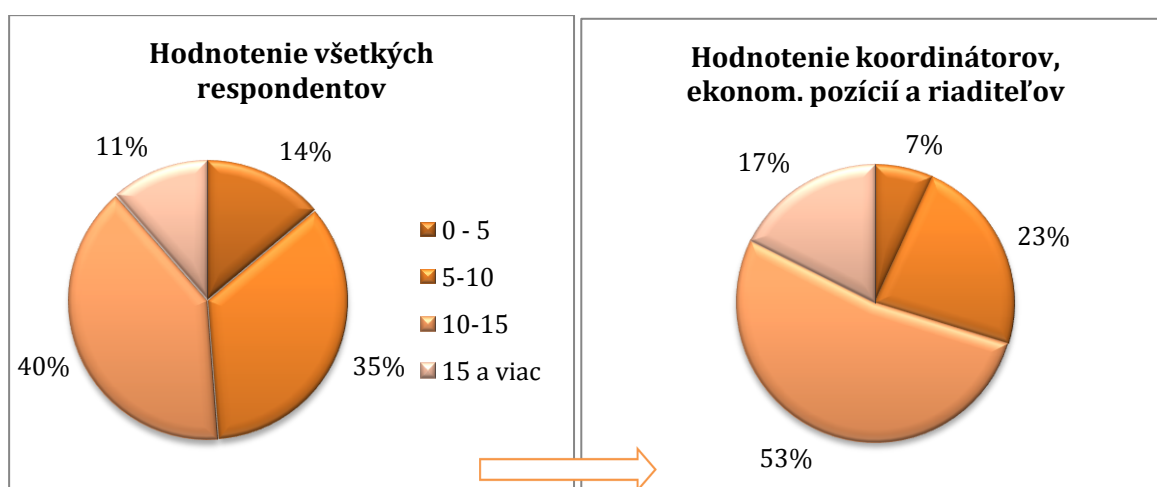
Graf 9: Vnímanie finančnej výhodnosti CPPR



Pretože veľký počet respondentov (47,06%) nevedel posúdiť túto otázku, vyselektovali sme iba riaditeľov, koordinátorov a ekonomické pozície DeD. V tomto prípade najväčší počet respondentov (44%) zvolil, že vníma CPPR ako finančne výhodnú.

Aj v prípade zisťovania minimálneho počtu PR, pri ktorých je výhodné vytvoriť CPPR, keď sme vyselektovali koordinátorov, ekonomické pozície a riaditeľov DeD, najväčší počet respondentov (53%) zvolil kategóriu 10 – 15 profesionálnych rodičov.

Graf č. 10: Minimálny počet PR vhodný pre finančne výhodné vytvorenie CPPR



5.3. HLAVNÉ ROZDIELY VO VZŤAHU K PROFESIONÁLNYM RODIČOM PO ZAVEDENÍ CPPR

Zavedenie CPPR sa prejavilo vo viacerých oblastiach poskytovania podpory profesionálnym rodičom. Na základe prieskumov aj diskusií zo zamestnancami z DeD ich možno identifikovať v troch hlavných oblastiach. Prvou z nich je zvýšenie frekvencie kontaktov, čoho dôsledkom je zlepšenie vzťahov nielen s profesionálnymi rodičmi, ale aj deťmi v profesionálnych rodinách. Vznik dodatočných kapacít v rámci CPPR a tiež častejší kontakt vytvárajú lepšie podmienky pre individuálnu a špecializovanú prácu s deťmi aj dospelými v profesionálnych rodinách.

Schéma 4: Prehľad hlavných rozdiely vo vzťahu k PR po zavedení CPPR



Zavedenie CPPR sa primárne prejavilo v **zlepšení vzájomnej komunikácie** a kontaktu medzi CPPR (ako zástupcom DeD) a profesionálnymi rodinami. Boli tiež zavedené pravidelné porady s profesionálnymi rodičmi na štvrťročnej a v niektorých prípadoch aj mesačnej báze. Okrem toho detské domovy nepravidelne organizujú aj stretnutia, ktoré majú za cieľ upevniť vzťahy medzi detským domovom a profesionálnymi rodinami a tiež posilniť vzájomné kontakty s deťmi.

Zintenzívnenie kontaktov má za dôsledok **kvalitatívne zlepšenie vzťahov** a osobnejší kontakt s profesionálnymi rodinami. „*Ludia majú bližšie, majú osobnejšie, familiárne vzťahy. Majú k pracovníkom CPPR dôveru. Vedia, že tomuto človeku môžu zavolať kedykoľvek, keď majú nejaký problém, s ktorým si nevedia rady, tak vedia, že tento človek im aspoň poradí.*“

Vyčlenenie samostatných kapacít pre profesionálne rodiny a posilnenie tímu CPPR zároveň prispieva k zlepšeniu podpory pre profesionálnych rodičov, a tým k **skvalitneniu starostlivosti o deti** v profesionálnych rodinách. „*Umožňuje upriamiť pozornosť na dieťa ako na individualitu a vytvára možnosť 'ušiť' mu prostredie profesionálnej rodiny podľa jeho individuálnej potreby a najmä poskytnúť mu potrebnú emocionálnu saturáciu.*“ A navyše lepšie porozumenie potrebám profesionálnych rodín umožňuje zohľadniť ich potreby a prístup pri dopracovaní štandardov práce pre profesionálne rodiny.

Vďaka intenzívnym kontaktom sa zároveň darí **predchádzať eskalácii problémov v rodinách**, pretože potenciálne problémy sú odchytené a komunikované včas a vzniknuté problémy sú riešené promptne za podpory detského domova. „*Zo strany CPPR je lepšia starostlivosť, čo sa týka psychohygieny i ostatných zložiek starostlivosti o profesionálne rodiny. Pravidelne sa vykonávajú podporné skupiny a supervízie pre profesionálov.*“



6. Vypracovanie procesnej mapy súčasného stavu riadenia profesionálnej náhradnej starostlivosti

6.1 KOMPETENCIE ÚPSVaR/DeD/CPPR

Existuje výrazná zhoda v tom, že aktuálne nastavený systém rozdelenia zodpovedností medzi ÚPSVaR, detské domovy a koordinátorov pri zabezpečovaní profesionálnej náhradnej výchovy v rodine funguje pomerne dobre. Najvyššiu podporu získalo rozdelenie kompetencií na strane CPPR, kde 93,08 % opýtaných súhlasilo s rozdelením kompetencií koordinátora a tímu CPPR. Opýtaní sa vyjadrovali aj k samotnej pozícii koordinátora CPPR, pričom až **92,08 % opýtaných hodnotí pozíciu koordinátora ako veľmi dôležitú, alebo dôležitú**. Silnú podporu získalo aj rozdelenie kompetencií na úrovni detského domova, 92,39 % opýtaných súhlasilo so zodpovednosťami detských domovov. Nižšiu podporu získali zodpovednosti na úrovni ÚPSVaR, s ktorými súhlasilo 81,31 % opýtaných.

Výraznú podporu získal návrh, aby v rámci systému riadenia ľudských zdrojov sa delegoval presun úväzkov z ÚPSVaR na detské domovy, pretože „každý detský domov je špecifický svojím zložením detí či miestom a najlepšie posúdi potrebu úväzku riadiaci pracovník DeD, pretože pozná toto prostredie a dokáže to zhodnotiť.“ A zároveň by **ÚPSVaR mal zabezpečiť** – po vzoru z iných orgánov ústrednej verejnej správy – **doplňkové investičné zdroje pre detské domovy** potrebné na nevyhnutné rekonštrukcie priestorov pri vzniku CPPR (napr. pomocou vytvorenia Fondu pre investície). Až 74,39 % respondentov súhlasí s týmito návrhmi, pričom nesúhlas vyjadřilo len 5,19%.

Najviac pripomienok v rámci rozdeľovania kompetencií sa vyskytlo k práci ÚPSVaR, vybrali sme len dve z nich:

„ÚPSVaR veľmi zle kontroluje posúvanie detí z DeD do nových rodín. Deti zostávajú veľmi dlho v domovoch. Až niekoľko mesiacov trvá, kým sa na krajské úrady dostanú fotky a videá detí, aby boli ponúknuté žiadateľom o pestúnsku starostlivosť alebo osvojenie. Túto agendu má na starosti výhradne sociálna pracovníčka DeD, ktorá by mala postupovať pre dobro dieťaťa, a nie proti nemu.“

„V súčasnosti sa úrady viac venujú kontrole a zbieraniu štatistických údajov z detských domovov ako umiestňovaniu detí do NRS. Viac personálu by mali tvoriť na úrade tí, ktorí sa venujú náhradke ako tí, ktorí kontrolujú a vytvárajú usmernenia a tabuľky.“



6.2 PROCESNÁ MAPA

Procesná mapa súčasného stavu riadenia profesionálnej náhradnej starostlivosti vychádza z postupov, ktoré v súčasnosti existujú pri riadení a realizovaní PNS v profesionálnych rodinách. Je definovaná na štyroch úrovniach:

- ÚPSVaR
- Detský domov
- Centrum podpory profesionálnych rodičov
- Profesionálni rodičia

Z hľadiska obsahu pokrýva osem oblastí, ktoré boli identifikované ako kľúčové pre plné zabezpečenie profesionálnej náhradnej starostlivosti:

- Starostlivosť o dieťa
- Regulovanie
- Metodické vedenie
- Stratégia
- Riadenie ľudských zdrojov
- Finančné riadenie
- Prevádzka
- Kontrola

Podrobné definovanie obsahu jednotlivých procesov na rôznych úrovniach je prehľadne zobrazené v schéme 5.

Tabuľka 2: Rozdelenie kompetencií pri riadení profesionálnej náhradnej starostlivosti

ÚPSVaR	Detské domovy	CPPR
• Zodpovednosť za legislatívu • Odborný garant PNS - usmernenia k metodike, poradenská podpora, záväznosť usmernení, usmernenia pre sociálnych pracovníkov • Kontrolný orgán – priebežný monitoring, spätná väzba, poskytovanie legislatívne jednoznačných a nemenných usmernení pre kontroly • Zamestnávateľ - podpora riadenia ľudských zdrojov – zabezpečiť systém vzdelávania, ocenenia a motivácie pracovníkov ÚPSVaR aj DeD • Štatistické sledovanie – obložnosť (účel štatistického sledovania nie je komunikovaný) každý mesiac sú zasielané všetky štatistické údaje z DeD (vo Worde) • Financovanie rozvojových projektov – vytvoriť Fond pre investície, z ktorého budú hradené dodatočné investície napr. CPPR *	• Strategické vedenie organizácie - organizačná štruktúra, koncepcia rozvoja, interné normy, komunikácia so zriaďovateľom • Fundraising • Riadenie ľudských zdrojov - zabezpečiť presun úväzkov *, personalistiku, pracovné vzťahy, plán dovolení, zmluvy • Vzťah k CPPR – vymenováva koordinátora, deleguje právomoci na koordinátora, deleguje, zvoláva prevádzkové porady, určuje kapacity tímu CPPR voči profesionálnym rodinám aj skupinám v DeD • Prevádzka - zmluvy, dohody, rozhodnutia, ekonomický úsek, prevádzka, a pod. • Neformálne stretnutia tímu – zabezpečuje stretnutia pracovníkov aj profesionálnych rodičov	Koordinátor: zadaný ako riadiaci pracovník, člen odborného tímu • Organizuje stretnutia tímu a s riaditeľom - pravidelné 1x týždenne a podľa potreby • Zúčastňuje sa na príprave a výbere profesionálnych rodičov • Zabezpečuje proces výberu prof. rodiny pre dieťa – rozhoduje spolu s odborným tímom o umiestnení dieťaťa • Deleguje úlohy odbornému tímu CPPR • Koordinuje prácu s profesionálnymi rodičmi – pracovné porady minimálne 4x ročne - vzdelávací a prevádzkový charakter • Organizuje podporu a vzdelávanie PR – stretnutia s PR, vzdelávanie, podporné skupiny, supervízie • Podieľa sa na návštevách v prof. rodinách – zabezpečuje podporu aj kontrolu • Pôsobí ako metodik pre PR – vytvára vzorovú dokumentáciu pre PR v rámci DeD Tím: popis náplne práce podobne ako bolo určené v projekte NP DEI

* Návrhy na zmenu (viď hore v texte)

Schéma 5: Procesná mapa súčasného stavu riadenia PNS

	Starostlivosť o dieťa	Metodické vedenie	Regulovanie	Stratégia	Riadenie ľudských zdrojov	Finančné riadenie	Prevádzka	Kontrola
ÚPSVaR	Umiestnenie dieťaťa do DeD	Vypracovanie metodík pre PNS, CPPR a rôzne odbornosti (psychológ, soc. pracovník, špec. pedagóg a i.)	Príprava a predkladanie legislatívnych návrhov v oblasti NS	Vytvorenie rozvojových koncepcií pre oblasť NS na národnej úrovni	Výber, motivácia a hodnotenie pracovníkov ÚPSVaR zodpovedných za riadenie PNS	Prideľovanie rozpočtu DeD na ročnej báze		Kontrola a monitoring činnosti DeD
		Metodické vedenie relevantných pracovníkov DeD	Vydávanie právne záväzných noriem/smerníc k PNS	Schválenie rozvojových koncepcií pripravených detskými domovmi	Výber, menovanie, motivácia a hodnotenie riaditeľov DeD	Zabezpečovanie dodatočného financovania potrieb DeD		Štatistické vykazovanie o PNS voči MPSVaR
		Odborný garant PNS		Schvaľovanie organizačnej štruktúry DeD	Riadenie systému presunu úväzkov medzi DeD			Poskytovanie usmernení pre kontroly
					Príprava PR (vykonáva Úrad PSVaR)			
Detský domov	Realizácia diagnostiky detí pri príchode do DeD	Metodické vedenie odborného tímu v DeD	Zasielanie legislatívnych podnetov	Vypracovanie rozvojových koncepcií pre DeD	Výber a zazmluvnenie zamestnancov DeD (vrátane pracovníkov CPPR a PR)	Finančné riadenie príjmov a výdavkov v DeD (vrátane mzdovej agendy zamestnancov DeD)	Riadenie dodávateľských vzťahov	Zasielanie štatistických údajov
	Zodpovednosť za zabezpečenie starostlivosti o deti v PNS		Vydávanie interných noriem DeD	Vytvorenie organizačnej štruktúry DeD (vrátane rozdelenia kapacít medzi CPPR a odb. tímom DeD)	Motivácia a hodnotenie zamestnancov DeD	Získavanie sponzorských finančných zdrojov pre aktivity DeD	Zabezpečenie prevádzkových porád	Kontrola činnosti CPPR
	Sociálno-psychologická starostlivosť o deti v PNS a vo výchovných skupinách				Vzdelávanie zamestnancov DeD (vrátane externých supervízií)			Príprava podkladov pre kontroly zo strany ÚPSVaR
	Zdravotná starostlivosť o deti v PNS a na výchovných				Zabezpečenie personál. agendy súvisiacej so zamestnancami			
CPPR	Zabezpečenie administratívy súvisiacej s deťmi v ústavnej starostlivosti (okrem PNS)				Zabezpečenie neformálnych stretnutí zamestnancov DeD (vrátane PR a ich rodinných príslušníkov) a detí v PNS			
	Sociálno-psychologická a administratívna podpora PR pri starostlivosti o deti v PNS	Metodické vedenie PR			Výber profesionálnych rodičov (hlavná zodpovednosť)	Zabezpečenie dodatočných finančných zdrojov	Zabezpečenie porád tímu CPPR a PR	Kontrola PR
	Vedenie dokumentácie detí v PNS a PR				Podieľanie sa na výbere pracovníkov CPPR (koordinátor)		Pripravovanie podkladov a podieľanie sa na prevádzkových poradách DeD	
Profesionálni rodičia	Individuálna práca s PR a s deťmi v PNS				Vzdelávanie PR a členov tímu CPPR (vrátane interných supervízií)			
	Zabezpečenie starostlivosti o dieťa v PNS					Vyúčtovanie administratívnych výdavkov spojených so starostlivosťou o dieťa v PNS	Pripravovanie podkladov a podieľanie sa na prevádzkových poradách CPPR a DeD	
	Zabezpečenie napĺňania individuálnych potrieb dieťaťa v PNS na základe individuálnych plánov					Zasielanie podkladov pre kontrolu a výpočet mzdy PR	Zabezpečenie prostredia pre starostlivosť o dieťa v súlade s normou BOZP	
	Vedenie nevyhnutnej administratívy ohľadom dieťaťa v PNS							



7. SWOT ANALÝZA

