

2022.

Analiza stanja i potreba odgojnih ustanova u Republici Hrvatskoj iz perspektive korisnika, stručnih i drugih radnika te vanjskih dionika

CJELOVITO IZVJEŠĆE



ISKORAK

Program za unapređenje procjene i intervencija
za djecu i mlade s problemima u ponašanju



MINISTARSTVO RADA, MIROVinskOGA
SUSTAVA, OBITELJI I SOCIJALNE POLITIKE



MINISTARSTVO PRAVOSUĐA
I UPRAVE

unicef 
za svako dijete

Naslov: Analiza stanja i potreba odgojnih ustanova u Republici Hrvatskoj iz perspektive korisnika, stručnih i drugih radnika te vanjskih dionika - cjelovito izvješće

Urednica: Ivana Borić

Autorice: Ivana Borić
Andrea Ćosić
Gordana Horvat

Članice Stručnog tima programa ISKORAK i autorice pojedinačnih izvješća za odgojne ustanove:

Gabrijela Ratkajec Gašević
Anja Mirosavljević
Ivana Maurović
Andrea Ćosić
Gordana Horvat
Ivana Borić

Izdavači: Ured UNICEF-a za Hrvatsku, Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, Ministarstvo pravosuđa i uprave, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Ured UNICEF-a zahvaljuje svim građanima i tvrtkama koji su svojim donacijama omogućili izradu ovog analitičkog osvrta. Osvrt ne izražava nužno službene stavove UNICEF-a i nadležnih ministarstava.

Godina: srpanj 2023.

NAPOMENA

Analiza je provedena tijekom 2021. godine te su u dokumentu navedeni nazivi ustanova (kao i zakona i mjera) koji odgovaraju stanju tijekom terenskih posjeta i pisanja Analize. Donošenjem novoga zakona kojim se uređuje djelatnost socijalne skrbi koji je stupio na snagu u veljači 2022., ustanove u sustavu socijalne skrbi, (uključujući i domove socijalne skrbi) promijenile su nazive u centre za pružanje usluga u zajednici. Iako je naziv promijenjen, ove ustanove su i dalje usmjerene primarno na rad s djecom i mladima s problemima u ponašanju čime ova Analiza i Smjernice i dalje nude relevantne nalaze i smjernice u razvoju skrbi za ovu skupinu djece i mladih.

Sadržaj

Zahvale	6
Uvod	7
Program ISKORAK	7
Razlozi za pokretanje Programa	7
Vizija, ciljevi i ključne aktivnosti Programa	8
Očekivani rezultati Programa	8
Korisnici Programa	9
Analiza stanja i potreba odgojnih ustanova iz perspektive korisnika, stručnih i drugih radnika te vanjskih dionika	10
Područja analize stanja i potreba	12
Opći podaci o ustanovama	13
Vizija, misija, strateški i operativni planovi odgojnih ustanova	13
Imidž u zajednici	13
Odnos prema ustanovi	14
Perspektiva korisnika	15
Standardi kvalitete i teorijska podloga	16
Prostorni uvjeti i opremljenost	18
Tijek skrbi i organizacija rada	20
Tijek skrbi	20
Perspektiva korisnika	23
Organizacija rada djelatnika	24
Način vođenja dokumentacije	24
Usluge/ programi/ aktivnosti	26
Usluge	26
Aktivnosti	27
Razvoj novih usluga	31
Perspektiva stručnjaka o stručnom radu u odgojnim ustanovama	31
Perspektiva korisnika	33
Aдекватnost i učinkovitost usluga i intervencija	35
Perspektiva korisnika	38
Djelatnici	39

Dodatne edukacije, supervizije i podrška djelatnicima	45
Supervizija djelatnika.....	47
Profesionalni stres i sagorijevanje.....	48
Suradnja s vanjskim dionicima	50
Programi i projekti	55
Podrška sustava	56
Podrška sustava djeci i mladima s problemima u ponašanju.....	58
Perspektiva korisnika	60
Korisnici	61
Obilježja djece i mladih korisnika odgojnih ustanova	61
Perspektiva korisnika	64
Procjena rizičnosti djece i mladih korisnika odgojnih ustanova.....	64
Razlozi za smještaj u odgojne ustanove	64
Perspektiva korisnika	65
Zahtjevi za smještaj	65
Participacija korisnika	66
Perspektiva stručnjaka	66
Perspektiva korisnika	68
Socijalna klima	69
Perspektiva korisnika	74
Sigurnost u ustanovama	76
Perspektiva korisnika	80
Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji - SWOT	82
Rod i pravičnost	87
Smjernice za sveobuhvatnu skrb o djeci i mladima s problemima u ponašanju u odgojnim ustanovama	89
Strateško planiranje i upravljanje, standardi kvalitete i teorijska podloga rada.....	91
Okruženje.....	94
Stručni rad	96
Djelatnici	103
Participacija korisnika	105
Prilozi	108
Prilog 1. Upitnik za analizu stanja i potreba	108
Prilog 2. Sumarni podaci o korisnicima u razdoblju provođenja analize stanja i potreba (broj, obrazovanje, procjena rizičnosti, zahtjevi za smještaj)	132

Zahvale

Posebno zahvaljujemo svoj djeci i mladima korisnicima odgojnih ustanova koji su se odazvali razgovoru s nama u okviru terenskih posjeta. Hvala vam za vaše vrijeme, misli, doživljaje i iskustva. Potaknute vašom energijom, srčanošću i spremnošću da se uključite u ovu analizu stanja i potreba odlučili smo se u daljnjem radu još više usmjeriti na poticanje vaše aktivne participacije. Važno nam je da se i vaš glas čuje tako da smo i u ovom Izvešću posebno nastojali istaknuti vaš doprinos. Vaša dobrobit je u fokusu ne samo vaših odgajatelja i ljudi koji s vama rade, nego i nas kao znanstvenica i zagovarateljica vaših prava.

Zahvaljujemo djelatnicima odgojnih ustanova - ravnateljicama i ravnateljima, odgajateljima i odgajateljicama, članovima i članicama stručnih timova, djelatnicama i djelatnicima administrativnih i tehničkih službi u odgojnim ustanovama. Hvala na prijemu i dobrodošlici u vašim radnim sredinama, kao i na uvid u vaš način rada. Hvala na kritičnosti i samokritičnosti, dobroj energiji i konstruktivnim raspravama. Hvala i na hrabrosti da iznesete neke manje lijepe i pozitivne aspekte rada odgojnih ustanova.

Zahvaljujemo se i svim odgojnim ustanovama koje su ispunile upitnike za analizu stanja i potreba, a u kojima nismo proveli terenske posjete. Nadamo se da ćemo u budućnosti imati priliku поближе upoznati život i rad i u vašim ustanovama.

Svim djelatnicima odgojnih ustanova - hvala što svoj profesionalni život posvećujete skrbi za djecu i mlade, vaš je rad i trud neprocjenjiv.

Hvala djelatnicima Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike i Ministarstva pravosuđa i uprave na cjelovitoj stručnoj i organizacijskoj podršci.

Zahvaljujemo se i članicama i članovima Savjetodavnog odbora programa ISKORAK, posebno najmlađim članovima koji su sastanke Odbora ispunili vedrijom atmosferom i time potaknuli bolji rad Odbora.

Na kraju posebna zahvala kolegicama iz Ureda UNICEF-a za Hrvatsku na podršci, dijeljenju resursa i znanja te poticanju na ustrajni rad u unapređenju skrbi za djecu i mlade u odgojnim ustanovama.

Namjera ove Analize je da pruži cjeloviti uvid u stanje i potrebe odgojnih ustanova iz perspektive korisnika, stručnih i drugih radnika te vanjskih dionika, da istakne naročito pozitivne aspekte djelovanja, ali i da posluži kao temelj za svrsishodnije planiranje i unapređenje kvalitete skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju.

Članice Stručnog tima programa ISKORAK

Uvod

Program ISKORAK

Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, Ministarstvo pravosuđa i uprave, Ured UNICEF-a za Hrvatsku i Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu provode dvogodišnji program pod nazivom: „ISKORAK.“ Program je usmjeren unapređenju procjene i intervencija za djecu i mlade s problemima u ponašanju u ustanovama socijalne skrbi i pravosuđa.

Ciljevi i aktivnosti programa ISKORAK upotpunjuju i nadovezuju se na nastojanja Vlade Republike Hrvatske usmjerena daljnjem unapređenju usluga u sustavu socijalne skrbi i pravosuđa te predstavljaju dodatni doprinos procesima prevencije institucionalizacije, deinstitutionalizacije i transformacije ustanova, u ovom slučaju – onih za djecu i mlade s problemima u ponašanju.

Program se provodi uz stručnu i financijsku podršku UNICEF-a, dok je za kreiranje i provedbu Programa odgovoran Stručni tim s Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta, uz sudjelovanje, praćenje i podršku od strane Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike i Ministarstva pravosuđa i uprave.

Trajanje programa je od siječnja 2020. do siječnja 2023.godine.

Razlozi za pokretanje Programa

Procjena i intervencije za djecu i mlade s problemima u ponašanju u sustavima socijalne skrbi i pravosuđa u Hrvatskoj, suočavaju se s brojnim izazovima tijekom posljednjih desetljeća. Kao što je vidljivo iz službenih izvješća Ureda pravobraniteljice za djecu u razdoblju od 2004. do 2019. godine, tijekom godina kontinuirano se uočavaju brojni problemi:

- *povećanje broja pritužbi na djecu i mlade s problemima u ponašanju i broja kontakata upućenih od strane institucija i samih mladih, dok je ostvarivanje brojnih prava ovih mladih postalo sve otežanije;*
- *obrazovnim institucijama još uvijek nedostaje sustavni i jedinstveni pristup u radu s ovom skupinom djece i mladih;*
- *rizični i zaštitni čimbenici u životu djece i mladih ostaju neprimijećeni;*
- *nema dovoljno individualiziranih obrazovnih programa te su oni često formalizirani i nedovoljno specijalizirani;*

- *pedagoške mjere često nisu u skladu s propisima i potrebama djece i mladih;*
- *nedostaje socijalnih pedagoga školovanih za rad s ovim skupinama djece i mladih u školama i često im se dodjeljuju zadaci neprilagođeni njihovim profesionalnim kompetencijama;*
- *sustav socijalne skrbi još uvijek nema specijaliziranu i profesionalnu mrežu udomiteljstva koja bi pružala odgovarajuću skrb i usluge djeci i mladima s problemima u ponašanju;*
- *inspekcije ustanova za djecu i mlade s problemima u ponašanju otkrile su slučajeve neprimjerenog ponašanja nekih članova osoblja, što ukazuje na potrebu revizije razine stručnosti, kontinuiranog ulaganja u stručno osposobljavanje i uvođenja sustava certificiranja s povremenim evaluacijama, uz kontinuirani nadzor;*
- *usluge skrbi u nekim institucijama su ispod potrebne razine kompetencije, posebno briga o djeci i mladima sklonima bijegu i onima sa složenim problemima u ponašanju, često u kombinaciji s problemima mentalnog zdravlja;*
- *ne planiraju se aktivnosti smanjenja rizika od svih oblika nasilja, a preventivne aktivnosti u tom smislu su rijetke.*

Vizija, ciljevi i ključne aktivnosti Programa

Program je **utemeljen na viziji** da djeca i mladi s problemima u ponašanju otkriju i dostignu svoje potencijale te ostvaruju šanse za produktivan i ispunjen život u obitelji i zajednici.

Osnovni cilj Programa je doprinijeti jačanju sustava zaštite djece u Hrvatskoj za pružanje odgovarajućih, pravodobnih i učinkovitih intervencija i podrške djeci i mladima s problemima u ponašanju - korisnicima sustava socijalne skrbi i pravosuđa.

Ključne aktivnosti:

1. **Detaljna analiza stanja i potreba ustanova za djecu i mlade s problemima u ponašanju**
2. Osnivanje **Savjetodavnog odbora** za skrb i tretman djece i mladih s problemima u ponašanju
3. **Razvoj novog instrumenta za procjenu** problema u ponašanju i **edukacija stručnjaka u području procjene** problema u ponašanju
4. **Edukacija za sveobuhvatnu skrb** djelatnika odgojnih ustanova - stručnog i tehničko-administrativnog osoblja, *(s naglaskom na edukaciju djelatnika ustanova od čijeg je formalnog obrazovanja proteklo višegodišnje razdoblje, ili onih koji u svojem formalnom obrazovanju nisu stekli stručna znanja o radu s djecom i mladima s problemima u ponašanju)*
5. Razvoj i testiranje **dvije specijalizirane intervencije uz testnu primjenu i edukaciju** stručnjaka za njihovu primjenu
6. Organiziranje **međunarodnog stručno-znanstvenog skupa** s temom unapređenja skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju
7. **Izrada sadržaja i smjernica za obrazovanje studenata** relevantnih visokoškolskih ustanova.

Očekivani rezultati Programa

- **Oснаženi kapaciteti donositelja odluka** u sustavima socijalne skrbi i pravosuđa – kroz osiguravanje relevantnih informacija i dokaza – koji će biti na raspolaganju donositeljima odluka za daljnje unapređivanje procesa planiranja, budžetiranja i reguliranja učinkovitih intervencija za djecu i mlade s problemima u ponašanju.
- **Oснаženi kapaciteti sustava** socijalne skrbi i pravosuđa – kroz unapređenje procedura i metodologije za provođenje visokokvalitetne procjene i intervencija za djecu i mlade s problemima u ponašanju, u skladu sa suvremenim međunarodnim standardima.
- **Oснаženi kapaciteti stručnjaka** u organizacijama/ustanovama socijalne skrbi i pravosuđa – kroz unapređenje znanja i vještina stručnjaka/djelatnika ustanova za provođenje standardizirane procjene te pružanje sveobuhvatne skrbi i specijaliziranih intervencija sa specifičnim skupinama djece/mladih.
- **Unaprijeđeno obrazovanje budućih stručnjaka** – kroz osiguravanje dopunskih sadržaja i smjernica za obrazovanje studenata na preddiplomskoj i diplomskoj razini relevantnih visokoškolskih ustanova, u području sveobuhvatne skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju.

Korisnici Programa

Očekuje se da će izravne koristi od Programa imati:

- oko 300 stručnjaka u institucijama za djecu i mlade s problemima u ponašanju
- 80 stručnjaka koji rade na poslovima vezanima za procjenu djece i mladih s problemima u ponašanju (40 u centrima za socijalnu skrb¹ i 40 u ustanovama za djecu i mlade s problemima u ponašanju)
- 150 djece i mladih s problemima u ponašanju (koji će sudjelovati u testnoj primjeni instrumenta za procjenu i u testnoj provedbi specijaliziranih intervencija).
- 30 donositelja odluka na lokalnoj i nacionalnoj razini
- 10 sveučilišnih profesora.

Neizravno, programske aktivnosti će imati utjecaj i na:

- oko 1200 djece i mladih s problemima u ponašanju godišnje (djece i mladih – korisnika usluga ustanova koji će sudjelovati u procesu procjene i unaprijeđenim intervencijama nakon testne provedbe)
- oko 3000 roditelja i braće i sestara djece i mladih s problemima u ponašanju – korisnika usluga ustanova
- 300 drugih stručnjaka u centrima za socijalnu skrb, organizacijama i institucijama u sustavima socijalne skrbi i pravosuđa

¹ S 1A. siječnja 2023. reorganiziran je rad centara za socijalnu skrb osnivanjem jedinstvene ustanove Hrvatski zavod za socijalni rad. S obzirom da je analiza provedena 2021. godine, u Izvješću se i dalje navode kao centri za socijalnu skrb

- 30 stručnjaka koji rade s djecom i mladima s problemima u ponašanju u civilnom sektoru
- oko 500 studenata socijalne pedagogije, socijalnog rada, psihologije i sličnih zanimanja po generaciji studija.

Analiza stanja i potreba odgojnih ustanova iz perspektive korisnika, stručnih i drugih radnika te vanjskih dionika

Analiza stanja i potreba odgojnih ustanova iz perspektive korisnika, stručnih i drugih radnika te vanjskih dionika prva je aktivnost programa ISKORAK čiji je cilj osigurati informacije o postojećem stanju i potrebama ustanova vezano uz razvoj i unapređenje kvalitetnih i učinkovitih usluga za djecu i mlade s problemima u ponašanju.

Prva faza Analize odnosila se na ispunjavanje Upitnika za analizu stanja i potreba koji je posebno kreiran za potrebe ovog Programa (Prilog 1). Sve odgojne ustanove koje pružaju usluge skrbi i tretmana djece i mladih s problemima u ponašanju ispunile su navedeni Upitnik u razdoblju od ožujka do lipnja 2021.godine. U ožujku 2021. godine započete su terenske posjete u 10 odabranih odgojnih ustanova (detaljni prikaz u tablici 1). Ustanove su odabrane u suradnji s nadležnim ministarstvom/ima.

Tablica 1. Prikaz odgojnih ustanova uključenih u analizu stanja i potreba

Ustanove u kojima su se odvijali terenski posjeti	Ustanove koje su samo ispunile Upitnik za analizu stanja i potreba
1. Centar za pružanje usluga u zajednici Split	1. Dom za odgoj djece i mladeži Rijeka
2. Dom za odgoj djece i mladeži Osijek	2. Dom za odgoj djece i mladeži Zadar (Centar za pružanje usluga u zajednici Zadar)
3. Dom za odgoj djece i mladeži Karlovac	3. Dom za odgoj djece i mladeži Pula
4. Centar za odgoj i obrazovanje Lug	4. Centar za pružanje usluga u zajednici Kuća sretnih ciglica, Slavonski Brod
5. Odgojni dom Ivanec	5. Centar za odgoj i obrazovanje Tuškanac, Podružnica Prekrižje
6. Odgojni dom Mali Lošinj	6. Centar za odgoj i obrazovanje Zajezda
7. Odgojni dom Bedekovčina (Centar za pružanje usluga u zajednici Zagorje) ¹	7. Odgojni zavod Turopolje
8. Dječji dom Zagreb, Podružnica Antun Gustav Matoš	
9. Centar za pružanje usluga u zajednici Zagreb - Dugave	
10. Odgojni zavod Požega	

² Odgojni dom Bedekovčina i Dom za odgoj djece i mladeži Zadar promijenili su naziv u vremenu nakon što je provedena analiza i napisano izvješće te se u tekstu nalaze i stari (aktualni naziv u vrijeme provedbe analize) te novi naziv.

U okviru terenskih posjeta, svaku ustanovu posjetile su 2 članice Stručnog tima, a posjet svakoj ustanovi trajao je najmanje 1, a najviše 3 dana (ovisno o veličini ustanove). Terenski posjeti su obuhvaćali: uvid u tehničke i prostorne uvjete; promatranje izravnog stručnog rada - od prijama, skrbi, programa rada s korisnicima i njihovim obiteljima - do pripreme otpusta iz ustanove; uvid u ključne dokumente ustanove; razgovore s Upravom ustanove i stručnim timom, s djecom i mladima – korisnicima ustanova, sa stručnjacima koji direktno rade s korisnicima, s roditeljima, s ostalim djelatnicima (administrativnim i tehničkim osobljem). Također, prikupljale su se i dodatne informacije od drugih ključnih dionika u zajednici koji surađuju s pojedinom odgojnom ustanovom (npr. centri za socijalnu skrb, udruge, općinska državna odvjetništva, sudovi, policija, zdravstvo i dr.).

Temeljem provedenih terenskih posjeta, za svaku ustanovu izrađeno je pojedinačno izvješće o stanju s preporukama za unapređenje, kao i cjelovito izvješće za sve odgojne ustanove odnosno za sustav skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju, sa Smjernicama za sveobuhvatnu skrb.

Područja analize stanja i potreba

Podaci prikupljeni temeljem analize stanja predstavljaju sintezu nalaza terenskih posjeta i pojedinačnih izvješća te analize upitnika koje su ispunjavale odgojne ustanove. Nalazi će se prikazati u odnosu na definirana područja Analize, ujedno i poglavlja u Upitniku za analizu stanja i potreba. Riječ je o sljedećim područjima (slika 1).



Slika 1. Područja analize stanja i potreba

U pojedinim područjima, tamo gdje je to relevantno i tamo gdje su to prikupljeni podaci omogućavali, prikazat će se specifično perspektive stručnjaka i perspektive djece i mladih korisnika odgojnih ustanova. Također u zasebnom poglavlju osvrnut ćemo se i na aspekt roda i pravičnosti.

Opći podaci o ustanovama

Ovo područje odnosi se na prikaz tri različita segmenta poslovanja odgojnih ustanova: vizije, misije te strateških i operativnih planova; imidža ustanova u lokalnim zajednicama u kojima se nalaze te odnosom prema ustanovi iz perspektive ključnih dionika: korisnika i djelatnika.

Vizija, misija, strateški i operativni planovi odgojnih ustanova

Sukladno prikupljenim podacima o formulacijama vizije i misije svih ustanova uključenih u Analizu stanja i potreba, vidljivo je da su ustanove na vrlo **različite načine pristupale definiranju** svojih vizija i misija. Neke su formulirane vrlo opširno i detaljno, druge su pak vrlo šture i nedorečene. Često prevladava nediferenciranost između vizije i misije, i preklapanje njihovih sadržaja, ili pak zamjena (sadržaj vizije je zapravo misija i obrnuto), iz čega se stječe dojam da nemaju sve ustanove sasvim jasno razumijevanje što definira vizija ustanove, a što misija.

Također se stječe dojam da se vizije i misije **ne revidiraju sukladno proteku vremena**, razvoju ustanove i novim usmjerenjima u odnosu na ciljeve, usluge, korisnike.

Imajući na umu da vizija i misija općenito odražavaju i strateško usmjerenje pojedine ustanove, to iz prikupljenih podataka u okviru Analize uglavnom nije bilo moguće povezati, s obzirom da ustanovama uglavnom nedostaju strateški i/ili operativni planovi. U nekim slučajevima postoje definirani strateški ciljevi, međutim često su oni samo izlistani, bez detaljnije elaboracije, bilo u smislu sustavnog planiranja ili u smislu praćenja provedbe i realizacije tih ciljeva. U pojedinim slučajevima se naznake procesa planiranja nalaze u godišnjim planovima i programima ustanova, pri čemu se u tim dokumentima uglavnom kao strateški ciljevi pojavljuju vrlo općeniti ciljevi, kao što su npr. „*nastaviti s procesom deinstitucionalizacije i transformacije ustanove*“, „*prijavljivati projekte na natječaje iz EU fondova*“ i sl.

Godišnji **planovi i programi** rada uglavnom **nisu dovoljno operativni** – nedostaje konkretizacije, izdvajanja prioriteta, te općenito strateškog planiranja na svim razinama (upravljanje, razvoj i praćenje usluga i programa, ishodi za korisnike, kompetencije, raspored, razvoj kapaciteta djelatnika i sl.).

Imidž u zajednici

Podaci vezani uz imidž ustanova u zajednici su prikupljeni kroz izravne razgovore s djelatnicima, vanjskim suradnicima i korisnicima ustanova, tako da se informacije odnose najvećim dijelom na one ustanove u kojima su provedeni terenski posjeti.

Sukladno navodima djelatnika i vanjskih suradnika, ustanove u zajednicama još uvijek imaju **uglavnom negativan imidž**, te su percipirane kao „*sivi dom*“ ili „*popravni dom*“, što su najčešći opisi prikupljeni tijekom Analize. Negativan imidž je najčešće povezan s percepcijom sudionika Analize da su u ustanovama **smješteni sve teži i rizičniji korisnici sa sve kompleksnijim problemima**. Neki sudionici navode da je percepcija zajednice da se s korisnicima u ustanovama nedovoljno kvalitetno/učinkovito radi, a negativan imidž u zajednici je često povezan i s provalama, krađama ili skitnjom od strane korisnika ustanova te izravnim štetama koje time nastanu u zajednicama.

Djelatnici i vanjski suradnici ustanova također često uz negativan imidž ustanove povezuju i brojne **neiskorištene resurse nekih ustanova**, te smatraju da bi se njihovom aktivacijom i učinkovitim gospodarenjem stvorili vrijedni potencijali za unapređenje ukupnog rada, tretmana i širenje usluga u lokalnim zajednicama, pa tako i poboljšanje opće slike ustanova u zajednicama.

Kao dodatni doprinos negativnom imidžu ustanova djelatnici i vanjski suradnici odgojnih ustanova često spominju i **medije i izvještavanje samo o negativnim događanjima** i pojedinačnim incidentima.

Ipak, djelatnici i vanjski suradnici pojedinih odgojnih ustanova izvještavaju i o **pozitivnim promjenama** i o sve boljem imidžu nekih ustanova u njihovim lokalnim zajednicama. Osobito se to odnosi na one ustanove koje se u okviru procesa transformacije i deinstitucionalizacije svojim uslugama i programima sve više otvaraju prema lokalnoj zajednici, kroz poludnevne boravke, mobilne timove i sl., te onima koje dodatno aktivno i ciljano rade na unapređenju svojih usluga i programa i stvaranju pozitivne slike o ustanovi u medijima i na društvenim mrežama.

I djelatnici i vanjski suradnici te i sami korisnici odgojnih ustanova izvještavaju o još uvijek **značajno prisutnoj stigmatizaciji korisnika** ustanova od strane lokalnih zajednica. Najčešće kao primjere navode situacije u kojima se djecu/mlade iz odgojnih ustanova automatski prve okrivljuje za počinjene incidente u lokalnim zajednicama, čak i kada se ispostavi da su počinitelji zapravo mladi iz lokalne zajednice. O pozitivnijoj percepciji mladih od strane lokalne zajednice izvještavaju u onim ustanovama u kojima mladi borave u organiziranom stanovanju u lokalnoj zajednici, gdje korisnici nisu izolirani već postaju dio zajednice, te na taj način i lokalno stanovništvo postaje sve senzibiliziranije za djecu/mlade u alternativnoj skrbi.

Odnos prema ustanovi

Zaključci i informacije o odnosu djelatnika i korisnika prema ustanovi također se temelje na podacima prikupljenima kroz razgovore tijekom provedenih terenskih posjeta.

Generalno, **djelatnici ustanova**, od tehničko-administrativnog osoblja pa sve do stručnih timova i ravnatelja, govoreći o općem odnosu prema ustanovi, najčešće izražavaju **snažnu brigu za dobrobit korisnika**, razumijevanje za njihove životne okolnosti i želju da im pruže odgovarajuću

pomoć i podršku. U tom smislu, često izražavaju **ponos što su dio sustava koji pomaže djeci i mladima** i smatraju da je rad njihovih ustanova važan i potreban.

Ipak, i ovdje su - slično kao u odnosu na imidž ustanova u lokalnim zajednicama - **uočljive razlike** u dojmu ustanove s obzirom na njihovo funkcioniranje i doživljaje rada djelatnika u ustanovi.

U **nekim** ustanovama djelatnici su tijekom razgovora izvještavali o **općenito velikoj emocionalnoj iscrpljenosti radom u ustanovi**, velikoj zahtjevnosti posla, o osjećajima ljutnje, bespomoćnosti i stagnacije, nezadovoljstvu postojećim uslugama i razinom učinkovitosti tretmana, nezadovoljavajućim uvjetima rada, inertnosti i nedostatku podrške od strane sustava na razini ministarstva (o tome izvještavaju uglavnom ustanove u sustavu socijalne skrbi), sve težim oblicima problema s kojima djeca dolaze (psihijatrijski problemi, sniženi intelektualni kapaciteti, odnosno kombinirane teškoće), neadekvatnim uvjetima za rad, nedostatku osoblja i sl. Neki u razgovorima problematiziraju adekvatnost oblika smještaja za djecu/mlade u kojemu se sva skrb odvija u velikim domskim zgradama u kojima osoblje ustanova sve obavlja umjesto djece, te pozdravljaju manje jedinice i mobilne timove.

U **drugim** pak ustanovama djelatnici **izražavaju veliko zadovoljstvo**, ponos i motivaciju za rad, doživljavaju ustanovu uzornom i kao primjer drugima zbog organizacije ustanove i njezinog statusa u sustavu, ili osjećaju da rade u dobrim i kvalitetnim ustanovama u kojima se usluge i programi kontinuirano unapređuju i u kojima i sami imaju priliku za profesionalni rast i razvoj, u ustanovama u kojima se njeguju brižni i obiteljski odnosi na svim razinama.

Specifičan primjer predstavlja ustanove koje su **procesima transformacije promijenile značajno način rada**. U tim ustanovama djelatnici na svim razinama izvještavaju o pozitivnim promjenama u svom odnosu prema ustanovi kroz proces transformacije i deinstitutionalizacije ustanove, i to od potpune iscrpljenosti i osjećaja nemoći, težine i apatije prije transformacije, pa do novog entuzijazma, motivacije, uspostave nove kvalitete i učinkovitosti u radu kroz nove usluge obiteljskog tipa i programe u lokalnoj zajednici.

Perspektiva korisnika

Iz pozicije korisnika ustanova, također su kroz Analizu prikupljene informacije o **raznolikom općem dojmu ustanova** u kojima su boravili u vrijeme provedbe Analize. **Inicijalno** na tu temu, korisnici nekih ustanova uglavnom izražavaju **negativno** o ustanovama, s epitetima poput „popravni dom“ i sl. Često svoje dojmove opisuju vrlo emocionalno, s ljutnjom ili rezignacijom, govore o osjećajima izoliranosti i opće bezvoljnosti, o nezadovoljstvu uvjetima života u ustanovama, restrikcijama, dosadom i monotonijom, prepoznaju da boravkom u ustanovi slabije uče i teže se fokusiraju, nemaju privatnosti, nedostaju im sloboda i obitelji, prepoznaju da „*izađu gori nego što su ušli u ustanovu*“, a vrlo često izražavaju i nezadovoljstvo zajedničkim smještajem s korisnicima koji imaju ozbiljne probleme mentalnog zdravlja te remete opću dinamiku u grupama i ustanovi. U nekim ustanovama djeca i mladi izvještavaju i o neprimjerenim ponašanjima (vrijeđanjima, prijetnjama, upotrebi fizičke sile) od strane djelatnika ustanova, a u nekima su nezadovoljni nedostupnošću odgajatelja. Često djeca i mladi navode i da se teško nose s negativnim odnosom i stigmatizacijom u lokalnim zajednicama.

Ipak, **djeca i mladi prepoznaju i navode i pozitivne aspekte odgojnih ustanova**, odnosno svoga boravka u odgojnim ustanovama. U tom kontekstu, ona djeca i mladi koji borave u klasičnom

domskom smještaju u pojedinim ustanovama govore o „*smještaju kao u hotelu*“, gdje imaju sve što im je potrebno, ili ističu npr. dobru hranu, mogućnost korištenja teretane, odlaske na ljetovanja ili prepoznaju da im je boravak u ustanovi omogućio završavanje obrazovanja i stjecanje nekog stručnog zvanja. Također, mladi često kao pozitivne strane ističu druženje s drugom djecom i mladima u ustanovama. Ipak, **najviše na pozitivan dojam djece i mladih utječu odnosi s odgajateljima**, pa tako u pojedinim ustanovama djeca i mladi izražavaju zadovoljstvo odnosom s odgajateljima, smatraju ih „*drugom obitelji*“ i imaju osjećaj povezanosti i emocionalne privrženosti. U ustanovama u kojima postoji i **organizirano stanovanje, djeca i mladi prepoznaju i visoko vrednuju prednosti i kvalitete tog oblika skrbi**, osobito u smislu življenja u obiteljskoj atmosferi i dinamici, mogućnosti razvijanja samostalnosti i stjecanja životnih vještina, ali svakako i u smislu unapređenja međusobnih odnosa i odnosa s odgajateljima, kao i kvalitetnijih odnosa i vlastitog statusa u lokalnim zajednicama.

Standardi kvalitete i teorijska podloga

Temeljem informacija i podataka prikupljenih od svih uključenih ustanova, i putem Upitnika i tijekom terenskih posjeta, područje vezano uz standarde kvalitete i teorijsku podlogu, ustanovama je bilo vrlo izazovno i **dobiveni odgovori su uglavnom vrlo šturi**, a ustanove su uglavnom imale poteškoća s pojašnjavanjem poveznice između vlastitih intervencija i stručnog rada s postojećim standardima kvalitete i teorijskim utemeljenjima.

Osobito je to dolazilo do izražaja kroz razgovore sa stručnjacima tijekom terenskih posjeta, s obzirom da su ustanove u Upitniku uglavnom u ovim područjima nabrajale relevantne dokumente ili stručne teorije, koncepte i metode, bez detaljnije elaboracije i povezivanja sa stručnim djelovanjem ustanove.

U tom smislu su ustanove pod **smjernice i standarde kvalitete** uglavnom nabrajale normativne dokumente (relevantne zakonske i podzakonske propise, uključujući u pravilu *Pravilnik o standardima kvalitete socijalnih usluga*), međunarodne konvencije, preporuke i smjernice (EU i UN, uključujući u pravilu Konvenciju UN-a o pravima djeteta), nacionalne strateške i operativne dokumente, (uključujući u pravilu *Plan deinstitucionalizacije i transformacije domova socijalne skrbi i drugih pravnih osoba koje obavljaju djelatnost socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj 2011. - 2016. (2018.)*), neki navode socijalne planove županija, planove i programe centara za socijalnu skrb, vlastite individualne planove deinstitucionalizacije i transformacije, zatim različite protokole o postupanju te izvješća i preporuke Pravobraniteljice za djecu. Pojedine ustanove izvještavaju o smjernicama i standardima kvalitete više kroz određene principe u radu i procese koji se odvijaju u ustanovi, kao što su: „dostupnost informacija, dostupnost usluga, povezivanje i suradnja, procjena i planiranje, prijam i otpust, odlučivanje i samoodređenje, privatnost i povjerljivost, sigurnost od izrabljivanja, restriktivni postupci, prigovori i žalbe, rukovođenje, upravljanje, zaposlenici, rad volontera, pristup okoliša, uvjeti prilagođeni korisnicima, sigurnost i zaštita“.

Pod **teorijskim utemeljenjem u stručnom radu**, odgovori ustanova su još raznolikiji. Tako dio ustanova ovdje kroz Upitnik vrlo šturo navode da se rad temelji na pravilima struka, odnosno socijalnopedagoškim, pedagoškim, psihološkim i teorijama socijalnog rada, neke ustanove i ovdje nabrajaju pravilnike i nacionalne operativne planove, neki navode da se stručne intervencije zasnivaju na stručnim kompetencijama djelatnika, socijalnih pedagoga, psihologa, rehabilitatora i sl. Dio ustanova u ovom dijelu navodi procese, npr. identifikaciju potreba korisnika i njihovo usklađivanje s intervencijama, participaciju korisnika u tretmanu, samu provedbu usluga i sl., ili principe: inkluzivnosti, korisničke perspektive, partnerstva i reintegracije u zajednicu. Također, pojedine ustanove u ovom segmentu navode metode u radu (grupni i individualni rad, suradnja s obiteljima i zajednicama). Manji dio ustanova detaljnije navodi konkretne teorijske modele i koncepte kao temelj za svoj stručni rad (od kojih je najčešće spomenuta kognitivno-bihevioralna teorija).

Tijekom terenskih posjeta dodatno je istražena poveznica između stručnog rada i teorijskog utemeljenja te u tom smislu **neke ustanove navode da prepoznaju kako se u njihovom stručnom djelovanju** više radi o **nesvjesnoj primjeni** onoga što su učili, a ne o ciljanoj uporabi tih koncepata i učenja. U nekim ustanovama stručnjaci ni kroz razgovor ne navode posebne teorije i/ili modele već više govore o vrijednostima koje su u podlozi stručnog rada: vrijednostima međusobnog poštivanja, uvažavanja i dogovaranja, te o metodama: učenje po modelu, usmjeravanje, savjetovanje, grupni rad.

Općenito govoreći, ustanove **uglavnom deklarativno i taksativno navode standarde kvalitete i teorijske modele**, dok je **njihovu stvarnu operacionalizaciju i primjenu kroz usluge i aktivnosti s korisnicima bilo vrlo teško identificirati i povezati**. U ustanovama se uglavnom teško prepoznaje jasno teorijsko utemeljenje intervencija te usklađeno razumijevanje i djelovanje svih stručnih djelatnika, što bi zbog kompleksnosti problematike bilo poželjno specifično detaljnije analizirati, kao i osigurati ustanovama dodatno osnaživanje i podršku.

Prostorni uvjeti i opremljenost

Većina odgojnih ustanova uključenih u Analizu sastoji se **od velikih, kompleksnih prostora** unutar jednog velikog objekta ili u nekoliko različitih jedinica unutar kompleksa zgrada. Pojedine ustanove raspolažu i značajnim **dodatnim resursima**, zemljištima, voćnjacima, dodatnim objektima na moru, za koje uglavnom izvještavaju da predstavljaju **nedovoljno iskorišteni potencijal** te i **dodatna financijska opterećenja** u smislu brige i održavanja.

Ustanove koje imaju klasični domski smještaj korisnika u najvećoj mjeri navode značajne poteškoće s **dotrajalošću zgrada**, uključujući i smještajne jedinice i zajedničke prostore. Velik broj ustanova je smješten u vrlo starim i dotrajalim zgradama/dvorcima, neke i s oštećenjima nastalima u potresu koji su zatvoreni i neiskorišteni te zahtijevaju značajne popravke i rekonstrukcije, neke s ozbiljnim oštećenjima krovništa, sa starim i dotrajalim instalacijama, građevinskim konstrukcijama, te lošom vanjskom stolarijom. U pojedinim su ustanovama u vrijeme provedbe Analize bili u tijeku građevinski radovi. Samo **neke ustanove izvještavaju o relativno dobrom općem stanju zgrada/objekata**.

Odgojne ustanove generalno kao vrlo značajni resurs navode **postojanje i opće stanje dječjih igrališta u okviru ustanova**, kod nekih je potrebno njihovo uređenje i opremanje, dok neke imaju prostrana i dobro opremljena igrališta što smatraju da uvelike doprinosi kvaliteti provođenja slobodnog vremena korisnika. No, važno je naglasiti i kako pojedine odgojne ustanove nemaju osiguran prostor za igrališta.

Tijekom provedbe Analize stanja prikupljene su informacije o **značajnim razlikama među ustanovama i s obzirom na uređenost, opremljenost i adekvatnost njihovih unutarnjih prostora**. Dio ustanova izvještava o izrazito slabo opremljenim prostorima, zastarjeloj opremi ili nedostatku, bilo opreme/namještaja ili financijskih sredstava za njihovu nabavu ili za generalno uređenje unutarnjih prostora ustanova, koji uslijed navedenoga djeluju zapušteno, vrlo formalno i hladno. Izvještavaju npr. o starom i dotrajalom namještaju, potrebi ulaganja u obnovu i popravke namještaja, unutarnje stolarije i sl., nedostatku potrošnog didaktičkog materijala za rad s korisnicima, sportskih rekvizita, računala i sl. Neke ustanove uspijevaju parcijalno urediti/opremiti pojedine dijelove ustanova, kao što su npr. teretane ili prostori dnevnih boravaka, dok istovremeno navode da postoji i dalje potreba za ulaganje i u druge prostore. Dio pak ustanova izvještava o vrlo dobrim tehničkim uvjetima, pri čemu navode da raspolažu svom potrebnom opremom, didaktikom, glazbenim instrumentima, računalima, periodično ulažu u uređenje

prostora, nabavu novog namještaja i opreme. Sukladno tome, u tim ustanovama unutarnji prostor odaje dojam ugone, brige i topline, što – prema navodima i djelatnika i korisnika tih ustanova – također značajno doprinosi općoj klimi u ustanovama.

Vezano uz **prehranu** u odgojnim ustanovama, također su prikupljeni podaci pokazali **značajne razlike među ustanovama**, osobito u odnosu na način pribavljanja namirnica i osiguravanje kvalitete i raznovrsnosti hrane. Pri tome neki kao razloge slabe kvalitete namirnica navode centralizirani proces nabave i obvezu biranja najpovoljnije ponude. Tako u nekim ustanovama, **osobito djeca i mladi, izvještavaju o jednoličnoj i nekvalitetnoj prehrani**, u kojoj nemaju mogućnost izbora i kreiranja jelovnika. Drugi pak, usprkos navedenome, uspijevaju osigurati dobru kvalitetu i raznovrsnost prehrane i korisnika i djelatnika, koji sukladno tome izvještavaju o svojem zadovoljstvu prehranom u ustanovi.

Ustanove uglavnom izvještavaju o zajedničkom održavanju higijene prostora od strane korisnika i djelatnika, pri čemu su korisnici najčešće zaduženi za održavanje svojih spavaonica i dijela zajedničkih prostorija, dok djelatnici ustanova (uglavnom spremačice, ali ponegdje i odgajatelji) vode brigu o uredskim i zajedničkim prostorijama. U jednom dijelu ustanova izražavaju velike **poteškoće s nedostatkom djelatnika za održavanje higijene** (spremačice, pralje).

Značajno je spomenuti i da su **prostorni uvjeti i opremljenost jedinica organiziranog stanovanja** (u ustanovama u kojima isti postoje) uglavnom **vrlo dobri i kvalitetni**. I djelatnici i korisnici tih jedinica izražavaju svoje zadovoljstvo općim uvjetima i dostupnošću svih potrebnih materijala i opreme, kao i zajedničkim načinom održavanja higijene prostora, zajedničkim planiranjem i pripremom hrane, kupnjom namirnica i potrepština. Slično, u ustanovama koje provode programe poludnevni boravaka (osobito uz neko projektno financiranje), ustanove izvještavaju o dostatnim i kvalitetnim materijalima i opremi za rad, iako navode kako generalno prostori za održavanje ovih programa uvelike ovise o prostorima škola u kojima se odvijaju, pri čemu su ti prostori ponekad vrlo dobri i prostrani, a ponekad vrlo skućeni i neadekvatni.

Također je značajno istaknuti da veliki broj odgojnih ustanova u sustavu socijalne skrbi, iz različitih razloga, **nema licenciju za rad**. Radi se o 10 ustanova od ukupno 15 uključenih u Analizu, pri čemu jedna ustanova ima djelomične licencije/rješenja za pojedine usluge. Dio ustanova koje nemaju licenciju ne navode razloge niti dodatna pojašnjenja, dio spominje neodgovarajuće minimalne uvjete za pružanje socijalnih usluga, dok neki navode da su podnijeli zahtjev nadležnom ministarstvu, ali dugo čekaju, bilo njihov izlazak na teren, bilo samo rješenje o minimalnim uvjetima.

Tijek skrbi i organizacija rada

Tijek skrbi

Tijek skrbi iz perspektive pojedinog korisnika prilično je ujednačen u svim odgojnim ustanovama, budući da je rad odgojnih ustanova uređen prema istim zakonskim okvirima (*Zakon o socijalnoj skrbi* (NN 157/13, 152/14, 99/15, 52/16, 16/17, 130/17, 98/16, 64/20, 138/20²; *Obiteljski zakon* (NN 103/15, 98/19), *Zakon o sudovima za mladež* (NN 84/11, 143/12, 148/13, 56/15, 126/19)). U svim ustanovama djeluju stručna vijeća koja djeluju u skladu sa statutima ustanovama, pravilnicima i poslovnica o radu.

Prijam korisnika, određivanje intervencija, kao i otpusti iz odgojnih ustanova uglavnom su **ujednačeni i propisani specifičnim pravilnicima u odgojnoj ustanovi**. Sve odgojne ustanove prilično su opširno opisivale tijek skrbi. O prijemu novih korisnika odlučuju povjerenstva na razini ustanove sukladno zahtjevu za smještaj i popratnoj dokumentaciji dostavljenoj od strane nadležnog centra za socijalnu skrb i/ili suda. U proceduri prijama sudjeluju dijete/mlada osoba, roditelj/skrbnik, djelatnik nadležnog centra za socijalnu skrb te stručni djelatnici ustanove (pojedine ustanove imaju različite prakse). Prilikom prijama novi korisnici upoznaju se s općim informacijama o ustanovi, načinu i obliku rada, kućnom redu, itd. Na prijemu se razmjenjuju i sve relevantne informacije (zdravstveno stanje, obrazovno stanje, obiteljska situacija,...) i dokumentacija koja se odnosi na korisnika. Neke ustanove u upitnicima navode specifično procedure prijama novih korisnika s obzirom na vrstu usluge (npr. organizirano stanovanje, usluga smještaja, poludnevni boravak).

U nekim odgojnim ustanovama navode kako je važno prilikom prijama osigurati **pozitivno i srdačno ozračje** te planirati optimalno vrijeme potrebno za kvalitetan prijam, na kojemu će korisnik i druge osobe prisutne na prijemu dobiti sve željene informacije, izraziti očekivanja, strahove i vlastite specifične potrebe. Stručnjaci naglašavaju i kako je važno prilikom prijama novog korisnika/cu **informirati na njemu/njoj prihvatljiv** način tako da može razumjeti informacije koje mu se daju. Nadalje, nakon same inicijalne procedure prijama, nove korisnike upoznaje se s odgojnom grupom u koju se uključuju, stručnim i tehničkim osobljem. Upoznaje ga/ju se s prostorom ustanove. U nekim se ustanovama također potpisuju suglasnosti (izjave) za testiranje na sredstva ovisnosti, fotografiranje i snimanje i dr. Prilikom prijama nove korisnike informira se

2 Odnosi se na verzije navedenih zakona u trenutku provedbe analize stanja i potreba.

i o tome da sve vrijedne stvari koje ne pohrane u za to predviđeno mjesto u ustanovi, zadržavaju na vlastitu odgovornost.

Neke odgojne ustanove izradile su i određene **vodiče za nove korisnike** kako bi se detaljno upoznali sa svojim pravima i obvezama, kućnim redom, samostalnim izlascima, poticajnim i disciplinskim mjerama te drugim dodatnim informacijama (ovisno o vrsti usluge) koji im se fizički uručuju prilikom prijama.

U **prvim danima i tjednima boravka nove se korisnike pojačano prati** kako bi im se olakšao proces prilagodbe. Zanimljivo je i da u pojedinim odgojnim ustanovama navode i kako korisnici prilikom prijama trebaju imati propisanu odjeću i obuću (sukladno normativima). Ukoliko korisnici nemaju propisanu odjeću i obuću ista se treba nabaviti prema narudžbenici nadležnog centra za socijalnu skrb.

Stručnjaci ističu i kako u nekim situacijama djeca i mladi, kao i njihove obitelji, **nisu adekvatno pripremljeni i informirani o ustanovi** u koju će korisnik biti smješten. U nekim slučajevima djeci i mladima daju se pogrešne informacije u smislu trajanja smještaja.

Temelj za određivanje intervencija je nalaz i mišljenje timske procjene/dijagnostike, za one korisnike koji su bili na timskoj procjeni. Za ostale korisnike (djecu i obitelji) temelj za određivanje intervencije je socijalna anamneza, podaci iz škole te informacije koje su dobivene na prijemu korisnika/ce. Stručni tim ustanove izrađuje **inicijalni individualni plan i program** za svakog korisnika. Temeljem ovog inicijalnog individualnog plana, matični odgajatelj i članovi stručnog tima izrađuju daljnji plan skrbi i tretmana za pojedinog korisnika/korisnicu. Ako je korisnik upućen na izvršenje odgojne mjere, u izradu individualnog orijentacijskog programa uključuje se i stručni suradnik suda. U skladu s individualnim planom poduzimaju se daljnje intervencije, kao što su upis u školu, liječnički pregledi, uključivanje u terapiju kod psihijatra itd. Također, u skladu s mogućnostima ustanove i interesima pojedinog korisnika organiziraju se aktivnosti slobodnog vremena.

Stručnjaci se uglavnom slažu kako su **individualni planovi jednoobrazni** budući da se za djecu u istoj odgojnoj skupini provode slične intervencije. U individualnom planu obuhvaćena su sva područja rada s pojedinim korisnikom. **Sami korisnici u manjoj mjeri i više formalno** (na razini čitanja i potpisivanja) **sudjeluju** u izradi individualnog plana. Nakon prijama novog korisnika, svaki matični odgajatelj proučava dokumentaciju korisnika, posebno socijalnu anamnezu, na temelju čega piše individualni mjesečni izvedbeni plan i program rada s navedenim trenutnim izazovima, specifičnostima i rizicima; ciljevima, zadacima, metodama i tehnikama rada te načinima evaluacije istog. Individualni plan i program se **redovito evaluira** svakih 6 mjeseci (odnosno svakih 3 mjeseca za korisnike kojima je izrečena sudska odgojna mjera) na sastancima stručnih timova. Temeljem ovih evaluacija plana određuju se izmjene i dopune. **Izvješća** o korisnicima većinski se pišu na razini stručne procjene i dojma, **nema standardiziranog praćenja ili mjerenja**. Brojčano se prikazuje samo školski uspjeh. U nekim izvješćima u odgojnim ustanovama navode se i stručne intervencije koje su poduzimane od strane odgajatelja i stručnog tima. Stručnjaci se slažu u procjeni kako je **potrebno standardizirati način praćenja učinkovitosti intervencija i tretmana te revidirati način izrade individualnog plana i programa** na način da postane individualiziran s fokusom na manji broj tretmanskih ciljeva.

Tijekom smještaja u odgojnim ustanovama **ne provodi se posebni tretmanski rad s obitelji**. Ustanove omogućuju kontakt korisnika s članovima obitelji te surađuju s roditeljima na stručnim timovima.

U **odgojnim zavodima** maloljetnici se primaju temeljem rješenja o upućivanju koje donosi sudac izvršenja ili rješenja o upućivanju prije pravomoćnosti koje donosi nadležni sud. Prilikom prijama utvrđuje se identitet maloljetnika na temelju osobnih dokumenata i podataka iz presuda, pregledavaju se osobne stvari prilikom čega se izdvajaju stvari kojima bi se mogla ugroziti osobnu sigurnost i sigurnost drugih. Za stvari koje su prilikom procedure prijama oduzete maloljetnicima izdaje se potvrda čiji se jedan primjerak daje maloljetnicima. Nakon prijama u odgojnim zavodima slijedi interna dijagnostička obrada i izrada pojedinačnog plana postupanja koji se dostavlja sudu koji ga je uputio na izvršenje odgojne mjere. Temeljem tih aktivnosti maloljetnici se uključuju u obrazovni proces/radne aktivnosti, aktivnosti slobodnog vremena, posebne i edukativno-razvojne programe, psihološko savjetovanje i psihoterapiju te psihijatrijsko liječenje izvan zavoda (po potrebi). Izvršenje odgojne mjere u odgojnim zavodima redovito se preispituje i s obzirom na učinkovitost određuju se pogodnosti za maloljetnike u narednom razdoblju.

Priprema za izlazak (otpust) i sam izlazak mladih iz odgojnih ustanova također je **relativno ujednačen** u svim odgojnim ustanovama. Početno je važno naglasiti kako su stručnjaci (i djelatnici odgojnih ustanova i vanjski suradnici) **suglasni u tome kako je naknadna** (poslijepenalna, posttretmanska) skrb o djeci i mladima **neadekvatna te da je ovaj dio intervencija potrebno dodatno ojačati kroz programe u zajednicama**. Stručnjaci iz odgojnih ustanova ističu primjere mladih koji se nakon izlaska iz odgojnih ustanova nemaju gdje vratiti ili se vraćaju u nepromijenjene (neadekvatne) uvjete u biološkim obiteljima. Ponekad se i boravak u određenoj odgojnoj ustanovi produžuje jer se ne nalazi adekvatan smještaj za korisnika, čime se nepotrebno produžuje boravak u instituciji, korisnici postaju sve više institucionalizirani i još im se teže integrirati u život u zajednici. Na taj način dolazi do novih socijalnih rizika koji doprinose daljnjoj socijalnoj isključenosti ove skupine mladih. Navodi se i kako se neki korisnici nakon izlaska smještaju u prihvatilištima za beskućnike, a neki (npr. oni smješteni u centrima za odgoj i obrazovanje) u domovima za odrasle osobe s problemima mentalnog zdravlja ili domovima za starije i nemoćne osobe. U pojedinim situacijama stručnjaci iz vlastitih sredstava plaćaju privremeni smještaj korisnika koji nemaju gdje boraviti nakon izlaska iz ustanove. Nadalje, stručnjaci smatraju kako većina mladih nije dobro pripremljena za samostalni život zbog nedostatno razvijenih životnih vještina budući da uvjeti života u instituciji ne potiču samostalnost (npr. nemaju mogućnost brige o hrani, pranju odjeće, itd.). Stručnjaci navode kako mladima u ustanovama nedostaje iskustvo obiteljskog života. Pritom se jasno **prepoznaje vrijednost stambenih zajednica i organiziranog stanovanja** koji omogućavaju postupni i kontinuirani rad na razvoju samostalnosti i životnih vještina. Stručnjaci upozoravaju i na problem vraćanja mladih u matične sredine. U nekim slučajevima mladi se nakon boravka u odgojnoj ustanovi ne identificiraju više sa svojom zajednicom i teško im se vratiti.

Procedura pripreme za izlazak iz skrbi uređena je pravilnicima o prijamu i otpustu. Intenzivnije započinje najmanje 3 do 6 mjeseci pred izlazak, no kako se često navodi, priprema za izlazak započinje već od samog prijama u ustanovu kroz proces rada na osamostaljivanju. U nekim ustanovama postoje, tzv. grupe za otpust/izlaz u koje se uključuju mladi koji su pred izlazak iz ustanove. U mjesecima prije izlaska s mladima se radi na temama kao što su priprema za tržište rada, rješavanje administrativnih pitanja, upravljanje kućnim budžetom, itd. Prije samog otpusta korisnike se upoznaje s razlozima i terminom otpusta, s postignutim dogovorom sa centrom za socijalnu skrb, njegovim/njezinim roditeljima/skrbnicima, njegovim/njezinim pravima i obavezama, kao i aktivnostima do realizacije otpusta. U nekim ustanovama korisnici prije otpusta ispunjavaju evaluacijske ankete. Također, u nekim ustanovama svi korisnici koji se pripremaju za otpust sudjeluju u posebnom programu pripreme „Okvirko“ koji sadrži strukturirani set aktivnosti za pripremu korisnika za samostalni život nakon ustanove. U procesu pripreme odgojne ustanove

intenzivno surađuju s nadležnim centrima za socijalnu skrb te drugim ustanovama kao što je Hrvatski zavod za zapošljavanje, obrazovne ustanove i sl., ovisno o programu pripreme za izlazak pojedine ustanove. U odgojnim zavodima navode kako se često prilikom otpusta daje preporuka nadležnom centru za socijalnu skrb za izricanje mjere Pojačane brige i nadzora što se pokazalo kao dobra praksa.

U odgojnim ustanovama **ne postoji sustav praćenja korisnika** nakon izlaska po završetku mjere ili nakon premještanja u drugu odgojnu ustanovu. Informacije o korisnicima nakon izlaska su uglavnom sporadične i dobivaju se od onih korisnika koji se nakon izlaska povremeno javljaju stručnjacima iz ustanova. Povremeno stručnjaci u odgojnim ustanovama informacije o korisnicima nakon izlaska dobivaju i neformalno kroz kontakte sa stručnjacima iz centara za socijalnu skrb. Jedini način na koji odgojne ustanove mogu pratiti bivše korisnike je kroz pružanje socijalne usluge savjetovanja i pomaganja pojedincu po izlasku iz sustava socijalne skrbi, ako nadležni centar za socijalnu skrb donese rješenje o priznavanju te usluge. U **odgojnim zavodima** navode kako otpustom maloljetnika iz zavoda prestaje nadležnost odgojnih zavoda te da praćenje nastavlja nadležni centar za socijalnu skrb. Kada se radi o uvjetnom otpustu, sustav praćenja do isteka uvjeta vrši nadležni sud u suradnji sa centrom za socijalnu skrb i, po potrebi, policijom.

Perspektiva korisnika

Za djecu i mlade **prijam u odgojnu ustanovu je stresan događaj** uglavnom praćen spektrom neugodnih emocija („*tužno, čudno, teško, stresno*“). Neki su vrlo burno reagirali na smještaj. Uglavnom govore kako im se bilo jako teško prilagoditi na novu sredinu, no većina navodi kako su se relativno brzo prilagodili zahvaljujući trudu odgajatelja, uključivanju u aktivnosti u ustanovi, itd. U razdoblju početka pandemije COVID-19 virusa mladima je teško padala i izolacija prilikom smještaja u ustanovi. Korisnici ističu i kako im je dolazak u ustanovu lakši ako u njoj boravi netko koga već znaju ili ako im je kod kuće loša situacija. U odnosu na pripremljenost za prijam u odgojnu ustanovu, većina mladih navodi kako **nisu bili posebno pripremljeni, nisu imali dovoljno informacija** o ustanovi u koju dolaze, a dio njih se informirao preko vršnjaka koji su boravili u nekoj odgojnoj ustanovi tako da su neki bili uplašeni od negativnih priča koje su čuli. Mladi su posebno kritični prema radu centara za socijalnu skrb, odnosno stručnjaka iz centara. Smatraju kako ih nisu adekvatno pripremili na smještaj, kako su im u nekim situacijama dali lažna obećanja o trajanju smještaja. Relativno veliki broj mladih navodi kako **rijetko kontaktiraju s nadležnim socijalnim radnicima** te neki imaju osjećaj da stručnjacima iz nadležnih centara nije stalo do njih, rijetko ih posjećuju i ne odgovaraju na njihove upite. No, važno je naglasiti i kako **neki mladi izrazito pozitivno govore o stručnjacima iz centara za socijalnu skrb** koji su nadležni za njih te s njima redovito komuniciraju.

Mladi su govorili i **doživljaju korisnosti boravka u odgojnim ustanovama** te su njihovi odgovori i razmišljanja različita. Dio njih smatra da boravak u odgojnoj ustanovi nema smisla te ga ne bi preporučili drugim mladima koji se nalaze u sličnoj situaciji. Neki navode kako je u nekim ustanovama u sustavu loše jer si „*okružen alkoholičarima i narkomanima i od tamo izadeš, napraviš nešto i odeš u zatvor*“. No, neki mladi jasno govore i svjesni su pozitivnih promjena u svom ponašanju otkad su smješteni u odgojnim ustanovama i jasno ih opisuju: „*malo sam prestao vrijeđati starije*“, „*prestao sam toliko psovati*“, „*produžio sam svoje živce*“. Pritom **naglašavaju ulogu odgajatelja**, razgovore koje vode s njima, dobar odnos koji razvijaju i dr. Boravak u odgojnim ustanovama pomaže mladima da se pripreme za budući život i da razviju odgovornost.

Tijekom boravka u odgojnim ustanovama neki mladi redovito kontaktiraju sa svojim obiteljima

što ovisi specifično o obiteljskoj situaciji. No, ima i onih koji ne komuniciraju sa svojim obiteljima te ne odlaze na vikende i praznike kući. Važno je primijetiti i kako neke obitelji i neki korisnici nemaju financijskih mogućnosti za redovite posjete.

U odnosu na **planove nakon izlaska iz odgojnih ustanova** većina mladih navodi kako se planira vratiti u svoju obitelj, završiti ili nastaviti školovanje, pronaći posao. Dio mladih, tamo gdje je to moguće, planira biti u stambenoj zajednici neko vrijeme nakon izlaska. Neki se pribojavaju i kako će funkcionirati nakon što izađu iz ustanove jer su već puno godina po domovima. No, **nezanemariv broj mladih izražava i neke bojazni u odnosu na izlazak** iz ustanove jer ne znaju gdje će biti smješteni i gdje će raditi (riječ je o onim mladima koji se ne mogu vratiti u biološke obitelji). Neki od njih, iako im se u trenutku terenskih posjeta skoro približavao izlazak (npr. mjesec ili dva dana) nisu znali gdje će ići nakon otpusta. U ovom kontekstu važno je istaknuti i specifičnu bojazan nekih korisnika koji se pribojavaju kako će iz jedne odgojne ustanove (ili iz jednog odjela u ustanovi) biti premješteni u drugu što doživljavaju kao kaznu.

Organizacija rada djelatnika

Svaka odgojna ustanova ima propisano radno vrijeme djelatnika, ovisno o tome radi li se o stručnim ili administrativnim i tehničkim djelatnicima. Broj djelatnika na radnom mjestu ovisi o predviđenom broju korisnika koji se nalaze u ustanovi u pojedinom razdoblju i tome se prilagođava rad i organizacija, kao i o predviđenim aktivnostima s korisnicima koji se nalaze u ustanovi. S obzirom na specifičnosti pojedinih odgojnih ustanova **organizacija rada je različita, a rasporedi rada djelatnika objedinjeni su u odlukama o radnom vremenu**. Djelatnici u odgojnim ustanovama većinom rade u smjenama te ih većina ima dežurstva tijekom vikenda, školskih praznika i blagdana.

Procjena je stručnjaka iz odgojnih ustanova u sektoru socijalne skrbi, kako za vrijeme **školskih praznika i blagdana** u ustanovi boravi **otprilike 30% korisnika** (procjene se kreću od 10-50%). Većina mladih školske praznike i blagdane provodi u vlastitim ili udomiteljskim obiteljima. Broj korisnika koji ostaju u ustanovama za vrijeme školskih praznika i blagdana utječe i na organizaciju radnog vremena i korištenja godišnjih odmora. Za vrijeme školskih praznika i blagdana rad je uglavnom organiziran po principu dežurstava. Odjeli na kojima se provode specifične socijalne usluge (timska procjena/dijagnostika, savjetovanje i pomaganje, poludnevni boravci) se tijekom korištenja godišnjeg odmora djelatnika zatvore (obično period ljeta).

Organizacija rada djelatnika u ustanovi, neovisno radi li se o odgajateljima, članovima stručnog tima, nastavnicima ili tehničko-administrativnim službama, ovisi o broju korisnika, ali i specifičnim aspektima kao što su, npr. bolovanja djelatnika. Djelatnici odgojnih ustanova ističu kako zbog nemogućnosti dobivanja zamjene za djelatnike koji su na bolovanju, postoji potreba da se rad organizira s manjim brojem djelatnika. U nekim ustanovama postoje nesuglasja između nastavnika (koji rade u internim školama) i odgajatelja u pogledu djelokruga posla koji obavljaju, smjena i potrebe zamjena (npr. u nekim ustanovama nastavnici mijenjaju odgajatelje kada su na bolovanju). Nastavnici koji vikendima dežuraju u odgojnim skupinama uglavnom time nisu zadovoljni te smatraju kako nisu dovoljno stručni da rade u odgojnim skupinama.

Poseban oblik organizacije rada je i princip kućedomaćina što je specifičnost odgojnog doma u Malom Lošinj. Kućedomaćini imaju noćnu pripravnost od 22,30 - 6,30 preko tjedna, od 22,30 - 7,30 subotom te od 22,30 - 8,00 nedjeljom i blagdanima.

Način vođenja dokumentacije

Dokumentacija o korisnicima u većini odgojnih ustanova vodi se u **papirnatom obliku**, u tzv. dosjeima koji se u većini ustanova **uredno i ažurno** vode. Najčešće se u dosjeima nalaze dokumenti koji se odnose na sljedeća područja: *socijalna dokumentacija* (rješenje o smještaju, individualni plan i program rada, izvještaji o provedbi), *medicinska dokumentacija*, *školska dokumentacija* i *osobna dokumentacija*. Individualni planovi (inicijalni, mjesečni i tjedni), kao i izvješća o realizaciji istih također su dio dosjea. **Neke odgojne ustanove razvile su i vlastite obrasce** (npr. za prijam, praćenje), a neki ulažu i u dodatno digitaliziranje dokumenata (uz dokumente u papirnatom obliku). Stručnjaci se slažu kako im **nedostaju jasnije upute od nadležnog ministarstva te standardizacija obrazaca**, jasna **povratna informacija o kvaliteti vođenja dokumentacije** od strane inspekcijskih nadzora te upute o tome kako da se kvaliteta vođenja dokumentacije poveća. U nekim odgojnim ističu i kako im nedostaju jasnije upute u odnosu na slaganje dokumenata i arhiviranje.

Zamjetno je da stručnjaci vođenje dokumentacije o korisnicima uglavnom smatraju zamornim poslom te o tom aspektu rada govore kao o „*papirologiji*“. **Način pisanja izvješća i zapažanja ovisi o individualnom stilu odgajatelja**, neki pišu jako malo, a neki puno, no većina zapisa je na razini dojmova, relativno slobodnim, a u nekim slučajevima i laičkim načinom izražavanja. U nekim ustanovama iz dokumentacije koja je dana na uvid teško je pratiti stručni tretmanski rad s korisnicima, intervencije koje su poduzete kao i učinkovitost istih. Neke bilješke i izvješća u pojedinim odgojnim ustanovama i dalje se vode isključivo ručno te uvidom u arhive ustanova može se zaključiti kako se dokumentacija duži niz godina vodi na isti način prema istim obrascima (riječ je o periodu od, npr. 20-ak godina).

U odgojnim zavodima planira se digitalizacija dosjea u posebnu bazu što je koordinirano od strane nadležnog ministarstva.

Usluge/ programi/ aktivnosti

Usluge

Odgojne ustanove u sektoru socijalne skrbi provode usluge u skladu sa *Zakonom o socijalnoj skrbi* (NN 157/13, 152/14, 99/15, 52/16, 16/17, 130/17, 98/16, 64/20, 138/20), *Obiteljskim zakonom* (NN 103/15, 98/19) te *Zakonom o sudovima za mladež* (NN 84/11, 143/12, 148/13, 56/15, 126/19) i *Prekršajnim zakonom* (NN 107/07, 39/13, 157/13, 110/15, 70/17, 118/18).

U sljedećoj tablici (tablica 2) nalazi se pregled usluga i mjera sukladno navedenim zakonima, pri čemu je važno napomenuti kako većinu usluga provode sve odgojne ustanove, no ne nužno i sve navedene usluge.

Tablica 2. Pregled usluga koje se pružaju u odgojnim ustanovama

Zakon o socijalnoj skrbi Obiteljski zakon	Zakon o sudovima za mladež Prekršajni zakon
• Usluga smještaja/timska procjena/dijagnostika • Usluga privremenog smještaja radi provođenja kraćih rehabilitacijskih (tretmanskih) programa • Usluga privremenog smještaja u kriznim situacijama (prihvat) • Usluga organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku • Usluga organiziranog stanovanja uz povremenu podršku • Usluga cjelodnevnog boravka Usluga poludnevnog boravka Usluga poludnevnog boravka u školi • Usluga savjetovanja i pomaganja nakon izlaska iz skrbi • Usluga savjetovanja i pomaganja primarnih obitelji ili specijaliziranih udomiteljskih obitelji	• Posebna obveza uključivanja u psihosocijalni tretman u savjetovalištu za mlade • Upućivanje u disciplinski centar • Pojačana briga i nadzor uz dnevni boravak u odgojnoj ustanovi • Upućivanje u odgojnu ustanovu • Upućivanje u posebnu odgojnu ustanovu • Privremeni smještaj do okončanja pripremnog postupka • Upućivanje u centar za odgoj (Prekršajni zakon)

Većina odgojnih ustanova svoje usluge pruža na **više različitih lokacija**, posebno kada je riječ o programima poludnevnog boravka koji se odvijaju pri školama ili u drugim jedinicama koje organizira sama ustanova.

Dio ustanova, odgojni domovi, centri za odgoj i obrazovanje te odgojni zavodi **omogućuju obrazovanje u sljedećim programima**: programi srednjoškolskog obrazovanja u trajanju od tri godine (SSS) - npr. kuhar, konobar, stolar; ili dvije godine (NSS). Provode se i programi obrazovanja odraslih i to za sva navedena strukovna zanimanja, kao i program osposobljavanja za obavljanje poslova u pojedinim zanimanjima. U okviru nekih odgojnih ustanova djeluju i osnovne škole sukladno programu obrazovanja odraslih, kao i programi opismenjavanja. U centrima za odgoj i obrazovanje provode se i posebni programi uz individualizirane postupke, kao i posebni programi za stjecanje kompetencija u aktivnostima svakodnevnog života i rada uz individualizirane postupke.

U osvrtu na obrazovne programe i aktivnosti koji se nude u pojedinim odgojnim ustanovama, stručnjaci napominju kako primjećuju **pad motivacije mladih za školovanje**. S vremenom sve više korisnika odbija školovanje te smatraju kako im stečene kvalifikacije neće omogućiti zapošljavanje, odnosno kako će kroz druge (kriminalne) aktivnosti steći više novaca. Stručnjaci navode i kako je **problem usklađivanje, odnosno prilagodba nastave potrebama i obilježjima korisnika**. Naime, neki korisnici ne izvršavaju obveze pa se snižavaju kriteriji što onda demotivira druge korisnike koji se trude.

Stručnjaci iz ustanova koji pružaju **uslugu smještaja djeci bez pratnje stranim državljanima**, kritički su se osvrnuli na provođenje ove usluge. Napominje se kako ova skupina korisnika često nema adekvatno riješena zdravstvena prava te ne postoji mogućnost uvida u njihovu prijašnju zdravstvenu dokumentaciju i povijesti bolesti. Kao poseban problem ističu nemogućnost adekvatne procjene dobi ovih korisnika. Ističe se i problem s imenovanjem posebnih skrbnika od strane centara za socijalnu skrb. Procjenjuju da unatoč *Protokolu o postupanju prema djeci bez pratnje* (2018) u praksi postoje mnoge nejasnoće o postupanju prema ovoj skupini djece i mladih. Skrb o djeci bez pratnje podrazumijeva dodatni napor u organizacijskom smislu te zahtijeva dodatne prostorne, materijalne i ljudske resurse.

Aktivnosti

Aktivnosti u odgojnim ustanovama uređene su odgovarajućim pravilnicima, kućnim redom te dnevnim rasporedima rada, ovisno o praksi pojedine ustanove. Uvidom u podatke prikazat će se sumarno grupne i individualne aktivnosti koje se nude u odgojnim ustanovama (tablica 3) te obvezne i slobodne aktivnosti (tablica 4). Kao što je vidljivo iz tablica riječ je o **relativno širokom spektru različitih aktivnosti**.

Tablica 3. Pregled individualnih i grupnih aktivnosti u odgojnim ustanovama

Individualne aktivnosti	Grupne aktivnosti
Individualni rad i podrška od strane različitih stručnjaka (matičnih odgajatelja, psihologa, socijalnih pedagoga, logopeda, kineziterapeuta) Individualni razgovori (u formalnim i neformalnim situacijama) koji uključuju tematske i situacijske razgovore te motivacijske razgovore • Teme razgovora: samopoštovanje, samopouzdanje, kontrola ljutnje, socijalne vještine, prorada traumatskih iskustava, motivacija za školovanje, rizici korištenja psihoaktivnih sredstava ovisnosti, posljedice upuštanja u rizična ponašanja, emocionalna stabilnost, odnosi s članovima obitelji, iskazivanje osjećaja, izvršavanje školskih obaveza. Individualni razgovori u kriznim situacijama Savjetodavni rad Individualna pomoć u učenju Individualna pomoć u savladavanju svakodnevnih vještina i navika (radne navike, navike učenja, socijalne vještine, itd.) Individualna pomoć u okviru sportskih i kreativnih aktivnosti (npr. individualno vježbanje stolnog tenisa s pojedinim korisnikom; individualno učenje i vježbanje sviranja pojedinog instrumenta) Mentoriranje organizirano kroz individualni rad volontera s pojedinim korisnicima Uključivanje u rad (odgojni zavodi) Ostale individualne aktivnosti: • vođene fantazije s ciljem smirivanja povišenih raspoloženja i/ili anksioznosti; • soba za relaksaciju; • slobodno korištenje različitog didaktičkog materijala i igara; • korištenje računala, PlayStationa.	Tematske grupne radionice • Teme: zaštita mentalnog zdravlja, stres i trauma, prevencija ovisnosti, briga o zdravlju i dr. Tematske grupe u odnosu na tijek skrbi: ulazna grupa (pomoć i prilagodba na novo okruženje), izlazna grupa (grupa za otpust) Treninzi komunikacijskih i socijalnih vještina Grupni sastanci u odgojnim skupinama • Teme: međusobni odnosi korisnika, primjerena komunikacija, prava i obveze, upotreba psihoaktivnih sredstava, prijedlozi za unapređenje rada, posljedice za ponašanje i dr. Grupni razgovori i diskusije Sportske aktivnosti Kreativno-ekspresivne radionice Radno-okupacijske aktivnosti (uređenje prostora i okoliša, učenje vještina kuhanja, heklanja, štrikanja) Kulturno-zabavne aktivnosti (izleti, priredbe, odlasci u kino i kazalište) Sociometrija Grupna pomoć u učenju Terapija glazbom Organizirano grupno provođenje slobodnog vremena (igranje društvenih igara, kvizova itd.) Vijeće korisnika Obilježavanje važnih događaja, blagdana Odgojni zavodi Edukativno-razvojni programi (JUS-TSV) Posebni programi postupanja (KLO, KLA s elementima TALK-a, PORTOs, Program odgovornog roditeljstva, Program; „Vozač, čimbenik sigurnosti u prometu“, NAS, ART) Sastanci zavodske zajednice

Tablica 4. Pregled obveznih i slobodnih aktivnosti u odgojnim ustanovama

Obvezne aktivnosti	Slobodne aktivnosti
<i>Sve aktivnosti koje su planirane individualnim planom za korisnike su obvezne (bilo grupne, bilo individualne). Za korisnike su obvezne aktivnosti koje su propisane kućnim redom ustanove.</i> Školovanje - redovito učenje i izvršavanje školskih obveza Obavljanje radnih zaduženja (aktivnosti uređenja prostora grupe te održavanja urednosti i higijene prostora grupe) Sudjelovanje u rehabilitacijskim programima Održavanje osobne higijene Aktivnosti samozbrinjavanja Briga o zdravlju - odlasci na preglede kod liječnika i liječnika specijalista Specifične radionice/grupne aktivnosti (npr. grupa za prevenciju ovisnosti) u skladu s procjenom rizičnosti Sudjelovanje na grupnim sastancima u matičnim odgojnim grupama Sudjelovanje u određenim grupama slobodnih aktivnosti - barem jednoj slobodnoj aktivnosti (npr. nogomet, likovna sekcija, planinarska sekcija, eko-kreativna sekcija) Testiranje na sredstva ovisnosti Sudjelovanje na vijeću korisnika	Sportske aktivnosti (nogomet, košarka, odbojka, stolni tenis, teretana, kuglanje, plivanje, klizanje,...) Kreativne aktivnosti (likovna, keramičarska, restauratorska, dramska, glazbena, novinarska, filmska, dramsko-recitatorska, literarna, black-out poezija) Vrtlarske, ekološke, hortikulturne i politehničke radionice Kulinarske radionice Informatičke radionice Zdravstvene radionice Radionica Crvenog križa Igranje društvenih igara Radionice u organizaciji vanjskih suradnika Programi organiziranog provođenja školskih praznika i vikenda (zimovanje, ljetovanje, planinarenje, kampiranje, izleti,...) Posjete kazališnim i kino predstavama Prigodne proslave i obilježavanje važnih datuma i blagdana Participiranje u aktivnostima drugih odgojnih ustanova sukladno pozivima

Praksa je većine odgojnih ustanova da neke od aktivnosti za korisnike provode **vanjski stručnjaci**, većinom na način da se radi o već unaprijed kreiranim programima udruga civilnog sektora koji djecu i mlade iz odgojnih ustanova uključuju kao korisnike. Znatno su rjeđi primjeri gdje u suradnji s udrugama nastaju ciljano kreirani programi za korisnike određene ustanove, polazeći od aktualnih potreba djece i mladih.

U sve navedene aktivnosti korisnici se uključuju **temeljem osobnih interesa i sklonosti i procjene stručnjaka**. Stručnjaci potiču korisnike na uključivanje u aktivnosti ukoliko smatraju da od nekih aktivnosti mogu imati koristi u smislu jačanja vlastitih kapaciteta. U odgojnim zavodima napominju kako su aktivnosti utvrđene pojedinačnim programom postupanja obvezne, uključujući provođenje izrečenih mjera sigurnosti i posebnih obveza.

Djeca i mladi korisnici odgojnih ustanova mogu se uključiti i u **aktivnosti u lokalnoj zajednici**. Najčešće je riječ o uključivanju pa i suradnji s lokalnim sportskim klubovima. Uz uključivanje u sportske aktivnosti korisnici se relativno često uključuju i u volonterske aktivnosti organizirane od strane udruga u lokalnim zajednicama ili od strane lokalnih volonterskih centara. Djeca i mladi uključuju se i u događanja u gradskim i mjesnim ustanovama kao što su škole, knjižnice, kazališta i sl. Korisnici biraju aktivnosti u lokalnoj zajednici prema vlastitim sklonostima, te su u lokalnim zajednicama uglavnom dobro prihvaćeni. Stručnjaci iz odgojnih ustanova navode kako se **kontinuirano radi na destigmatizaciji korisnika ustanova te senzibilizaciji lokalnih zajednica**. U nekim situacijama prema procjeni stručnjaka, mladi se ne uključuju u aktivnosti u lokalnoj zajednici zbog manifestiranih problema u ponašanju ili nepovoljnog tijeka tretmana. **Pandemija COVID-19 virusa nepovoljno je utjecala na uključivanje korisnika odgojnih ustanova u aktivnosti u lokalnim zajednicama**, no neki su se korisnici uključivali u online edukacije koje su provodili vanjski suradnici i vanjske organizacije.

U odnosu na **mogućnost uključivanja djece, mladih i odraslih iz lokalne zajednice u aktivnosti u odgojnim ustanovama**, uglavnom se radi o uključivanju u različite priredbe i manifestacije kao što su sportski i kreativni susreti, međunarodni ljetni kampovi i likovne kolonije. Također, većina ustanova omogućuje volontiranje u ustanovi, kao i održavanje prakse za studente različitih fakulteta. No, važno je napomenuti kako nemali broj ustanova navodi kako ne organiziraju aktivnosti u koje bi se mogli uključiti djeca, mladi i odrasli iz lokalne zajednice.

Za **obitelji korisnika odgojnih ustanova nisu organizirane posebne aktivnosti**, ni usluge. Roditelji se uključuju na razini praćenja i informiranja o funkcioniranju djece, a dva puta godišnje sudjeluju na sastancima stručnih timova. Nadalje, neke ustanove imaju praksu uključivanja roditelja u aktivnosti povodom Dana obitelji. Roditelji i obitelj korisnika također mogu sudjelovati u priredbama prilikom blagdana. U nekim ustanovama, što je rjeđi primjer, organizirano je savjetovanje za roditelje i grupe podrške za roditelje korisnika psihosocijalne podrške. Stručnjaci iz odgojnih ustanova naglašavaju da je važno kreirati nove oblike tretmana za roditelje čija su djeca u odgojnim ustanovama, budući da i njima treba pomoć i podrška zbog uglavnom nedostatnih roditeljskih kapaciteta.

Za korisnike odgojnih ustanova za koje se procijeni da im je potrebna **psihijatrijska skrb** uglavnom je osiguran tretman u vanjskim zdravstvenim ustanovama (specijalizirane psihijatrijske bolnice i klinike za djecu i mladež ili psihijatrijski odjeli u općim bolnicama) ili kroz posjet konzilijarnog psihijatra, vanjskog suradnika ustanove. U nekim odgojnim ustanovama zaposlen je i (uglavnom jedna/jedan) djelatnik medicinske struke (medicinski tehničar ili medicinska sestra). Važno je napomenuti kako je otprilike **trećina korisnika odgojnih ustanova** (u nekim ustanovama čak svi korisnici koji su se u trenutku analize stanja i potreba nalazili u ustanovi) u **tretmanu psihijatra**.

Razvoj novih usluga

Većina odgojnih ustanova planira razvoj novih usluga te se pritom u najvećem dijelu oslanjaju na sredstva iz EU fondova, no i na natječaje koje raspisuje nadležno ministarstvo ili natječaje na lokalnoj razini. U tom smislu, u nekim ustanovama ističu i kako s obzirom na postojeći broj zaposlenih i opseg posla nemaju puno kapaciteta razvijati nove usluge. Specifičnije, riječ je o sljedećim planiranim uslugama i aktivnostima:

- osnaživanje savjetovališta i mobilnih timova,
- razvoj specijaliziranih oblika udomiteljstva (urbano udomiteljstvo, tretmansko udomiteljstvo),

- razvoj programa podrške obiteljima za vrijeme školskih praznika i blagdana kada korisnici borave u svojim obiteljima,
- unapređenje naknadne skrbi za korisnike nakon izlaska iz odgojnih ustanova,
- otvaranje ili proširenje usluge organiziranog stanovanja uz sveobuhvatnu podršku
- otvaranje novih programa poludnevnih boravaka,
- unapređenje skrbi za djecu bez pratnje,
- razvijanje usluge rane razvojne podrške za djecu iz lokalne zajednice,
- razvijanje usluga procjene i savjetovanja za djecu iz lokalne zajednice,
- razvijanje specifičnih usluga kao što su usluge senzorne integracije, logoterapije, individualne podršku edukacijskog rehabilitatora, psihologa, MarteMeo tretman i dr.

Neke ustanove planiraju i traženje donacija privatnih tvrtki, dok se u nekim ustanovama planira povećanje prostornih kapaciteta.

Perspektiva stručnjaka o stručnom radu u odgojnim ustanovama

Stručnjaci naglašavaju **važnost održavanja temeljne strukture** stručnog (tretmanskog) rada koju čini redovna struktura dana (rutine). Dio stručnjaka smatra kako bi najoptimalnije bilo da se stručni djelatnici iz ustanova posvete podršci i praćenju djeteta kroz dnevne aktivnosti i strukturiranje dana, dok bi pojedini vanjski stručnjaci (poput psihologa, psihijatra) bili zaduženi za individualni tretmanski rad. Ključne metode rada su poučavanje, vođenje i kontrola u redovnim dnevnim aktivnostima. Posebno se ističe **važnost odnosa korisnika i stručnjaka** te u tom smislu stručnjaci govore kako je posao odgajatelja da bude „*bolničar, roditelj i policajac*“.

U nekim odgojnim ustanovama, čiji su korisnici procijenjeni kao visoko rizični, stručnjaci ističu kako imaju osjećaj da se njihov stručni rad svodi na pružanje osnovne skrbi, dežuranje i osiguravanje da se ne dogode incidenti, s vrlo malo mogućnosti dodatnog tretmanskog rada. Navode i kako je sa svakim korisnikom potreban individualni rad te da je teško spajanje korisnika u grupne aktivnosti zbog njihovih specifičnosti i raznolikosti. U nekim grupama korisnici su međusobno toliko različiti da nije moguće održati ni grupne sastanke. Oni korisnici koji primaju jake terapije lijekovima, često ne idu ni u školu, niti imaju bilo kakvu aktivnost te predstavljaju dodatan izazov u radu.

Važno područje rada je i **školoвање** budući da većina korisnika ima velike obrazovne deficite te nisu motivirani za učenje. Nadalje, u stručnom radu pažnja se polaže i na **usvajanje komunikacijskih i socijalnih vještina**, posebno rješavanje sukoba. Ključnu ulogu ima i **učenje o odgovornosti i samostalnosti** što je posebno primjetno u jedinicama organiziranog stanovanja. Usmjerenost na specifične teme/sadržaje rada ovisi i o svakom pojedinom odgajatelju te o tome na što se on/ona usmjerava u svom stručnom radu.

Stručnjaci iz pojedinih ustanova ističu da u **tretmanskom smislu velik resurs predstavljaju grupni oblici tretmana i individualno savjetovanje koje provode vanjski suradnici iz različitih udruga**. Smatraju da će se korisnici, kada je riječ o specifičnim temama, prije otvoriti nekom vanjskom nego njima koji provode pravila. Uz to navode kako oni (odgajatelji) brinu o tekućim organizacijskim stvarima, a vanjski suradnici su orijentirani na specifične teme. No, isto tako u **nekim odgojnim ustanovama provodi se niz programa grupnog i individualnog rada čiji su proveditelji stručnjaci iz tih ustanova**. U odgojnim zavodima službenici iz zavoda provode većinu tretmanskih aktivnosti. U nekim ustanovama stručnjaci se znatno oslanjaju i na sportske sadržaje pa čak i naglašavaju kako im je sport temelj tretmanskog rada. No, kada je riječ o djevojkama, u odgojnom zavodu navodi se potreba za više sportskih aktivnosti za djevojke.

Nadalje, stručnjaci navode kako su korisnicima na **razini ustanova omogućene mnoge aktivnosti, no kako kod korisnika uglavnom postoji manjak interesa i motivacije** te ih je potrebno konstantno poticati. U nekim ustanovama navodi se i kako je korisnike teško motivirati i na slobodne aktivnosti pa čak i na ljetovanje. Nemotiviranost korisnika povratno utječe i na stručnjake te se time dodatno smanjuje ponuda aktivnosti. U kontekstu stručnog rada, kako navode pojedini stručnjaci, nedostaje neki element uvjetovanja korisnika, budući da je sustav jako permisivan, prema procjeni stručnjaka.

Često stručnjaci navode kako je mladima stalno na raspolaganju individualni rad, no više po principu inicijative korisnika, a ne kontinuirane i planske aktivnosti. Slična je situacija i s ponudom grupnih aktivnosti i programa u većini odgojnih ustanova u sektoru socijalne skrbi. **U načelu nude se mnoge aktivnosti, ali se također izvještava kako se mnoge aktivnosti nisu uspjele realizirati zbog nedostatka vremena ili se pak aktivnosti odvijaju sporadično.** Govoreći o stručnom radu, stručnjaci se često žale i na previše administriranja koje im oduzima vrijeme za izravan rad s korisnicima.

I u ovom kontekstu stručnjaci spominju kako se **populacija korisnika** jako **promijenila** unatrag nekoliko godina- korisnici su sve manje zainteresirani za sadržaje koji se nude te je potrebno smišljati nove sadržaje. Jednako tako sve je veća zastupljenost korisnika s problemima mentalnog zdravlja te s problemima ovisnosti za što u ustanovama ne postoje adekvatni programi rada, niti se stručnjaci smatraju kompetentni raditi s ovim populacijama.

Relativno česta tema razgovora sa stručnjacima (ali i mladima) je bila **moгуćnost korištenja mobitela**, pri čemu odgojne ustanove imaju različita pravila. Mladi žele (više) koristiti mobitele, no stručnjaci smatraju kako korištenje mobitela negativno utječe na sudjelovanje u različitim aktivnostima i druženju. Navodi se i kako je u odgojnim grupama mirnije (s manje sukoba) kada korisnici nemaju mobitele. Stručnjaci smatraju kako je korisnike teško motivirati za aktivnosti budući da su zaokupljeni *mobitelima i igricama te je oduzimanje mobitela postalo „najjači odgojni instrument“*.

Nedostaci tretmanskog rada, odnosno okolnosti koje ga ugrožavaju, opisuju se na sljedeće načine:

- orijentacija na dnevnu rutinu koja ne ostavlja prostora i vremena za individualni tretman;
- relativno spor i teško vidljiv napredak korisnika;
- gubitak učinkovitosti i smislenosti intenzivnog tretmana ako tretman traje duže od godinu dana ili više (tretman bi trebao biti intenzivan i kratak);
- izloženost vršnjačkom nasilju i učenje nasilnog ponašanja između korisnika tijekom tretmana;
- izloženost odgajatelja nasilju od strane korisnika;
- svjesnost djece da nisu kazneno odgovorna što nekada neprimjereno koriste i neprihvatljivo se ponašaju;
- neadekvatne mjere/sankcije u slučaju kršenja pravila i neprimjerenih ponašanja;
- smještaj korisnika s problemima mentalnog zdravlja u ustanovu koja ne može odgovoriti na njihove specifične potrebe;
- nemogućnost osiguravanja adekvatnog smještaja za korisnike nakon izlaska iz skrbi;
- nedostatna komunikacija i suradnja s roditeljima korisnika;
- teškoće u komunikaciji i usklađivanju intervencije s drugim stručnjacima izvan i unutar ustanova.

Perspektiva korisnika

Djeca i mladi korisnici odgojnih ustanova, govoreći o aktivnostima, prvenstveno su se osvrnuli na **strukturu dnevnog rasporeda** i svojih obveza: od ustajanja, obroka, školskih obveza, zaduženja do slobodnog vremena. Dojam je nekih korisnika i kako se u ustanovama puno pažnje posvećuje čišćenju i uređenju prostora. Mladi iz većine ustanova navode kako imaju na raspolaganju **brojne slobodne aktivnosti** u samoj ustanovi i izvan nje. No, važno je ne zanemariti i poruke onih mladih koji govore o **nedostatku aktivnosti** u ustanovama, i to ne samo slobodnih, nego i tretmanskim aktivnosti - od individualnih razgovora, grupnih aktivnosti do slobodnih aktivnosti. Dio mladih navodi kako bi voljeli više se družiti i razgovarati s odgajateljima, odnosno najvažnije im je da ih odgajatelji čuju. Sve to upućuje na ključni element tretmanskog rada, koji i mladi ističu, a to je **dobar odnos između mladih i stručnjaka** (prvenstveno odgajatelja). Mladima je taj odnos iznimno važan i o njemu puno govore, prepoznaju one odgajatelje s kojima mogu uspostaviti dobar odnos i povjerenje te u tom smislu opisuju kako s tim odgajateljima uvijek mogu razgovarati, povjeriti im se, kako će im ti odgajatelji uvijek pomoći, biti tu za njih. Navode kako ih odgajatelji uče odgovornosti, samostalnosti, razgovarati o problemima, kako ih usmjeravaju, pomažu im, itd. No, jednako tako jasno prepoznaju i kada tog dobrog odnosa nedostaje, kada se odgajatelji prema njima ponašaju neadekvatno, kada su distancirani i nedostupni.

Dio mladih žali se i na **monotoniju svakodnevice** u odgojnim ustanovama („*svaki dan sve isto*“; „*po cijele dane sjedimo i ne radimo ništa, kao da smo u zatvoru*“), posebno kada im se u ustanovi nudi manje tretmanskim i slobodnim aktivnosti. S tim u vezi, oni korisnici koji ne idu u školu (ili ne idu svakodnevno) dodatno izvještavaju o relativno stihijskom provođenju dana (obroci, slobodno vrijeme, igranje igrice na Play Station, zaduženja). Korisnici jasno govore kako nedostatak aktivnosti, odnosno monotonija i dosada, negativno utječe na njih te stvara uvjete za međusobne sukobe i sklonost češćem korištenju mobitela i cigareta. U nekim odgojnim ustanovama djevojke i mladići žale se na **nejednake mogućnosti** kad je riječ o ponudi tretmanskim i slobodnim aktivnosti - čini se kao da za djevojke ima više tretmanskim, a za mladiće slobodnih (posebno sportskih) aktivnosti.

Oni mladi koji su imali to iskustvo navode **značaj volontera, odnosno vanjskih suradnika** koji dolaze u odgojne ustanove i rade s mladima.

Mladi jedni druge vide kao **značajan izvor podrške, ali i kao značajan izvor stresa** posebno kad je riječ o onim mladima koji imaju probleme mentalnog zdravlja. I sami njihovi vršnjaci prepoznaju kompleksnost potreba ove skupine mladih. Nadalje, mlade smeta kad su korisnici s problemima mentalnog zdravlja raspoređeni po svim odgojnim skupinama te tako narušavaju dinamiku grupe.

Adekvatnost i učinkovitost usluga i intervencija

Prema procjenama stručnjaka iz odgojnih ustanova, iskazanima u upitnicima na brojčanoj skali od 1 do 5, **usluge koje ustanove nude u relativno su visokoj mjeri usklađene s potrebama, rizicima i snagama djece i mladih (prosječna ocjena 3.56)**. Detaljni prikaz procjena pojedinih ustanova nalazi se u tablici 5. Najniža procjena je 3, a najviša 5, pri čemu neke ustanove navode dvije procjene (2 i 5) uz obrazloženje da usklađenost ovisi o samim korisnicima i njihovoj rizičnosti. Odgojni zavodi pritom imaju niže procjene (3) u odnosu na ustanove u sektoru socijalne skrbi.

Tablica 5. Prikaz procjena odgojnih ustanova u odnosu na usklađenost usluga s potrebama, rizicima i snagama korisnika te razine znanja i vještina stručnjaka

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A. G. Matoš	CPUZ Split	OZ Tropolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Pros. ocjena
Procjena usklađenosti usluga s potrebama, rizicima i snagama djece i mladih	5	5	4	3	4	5 ili 2**	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3,56
Procjena dostatnosti razine znanja i vještina stručnih djelatnika za učinkovit odgovor na specifičnu potrebu, rizike i snage djece i mladih	4	3	4	4	4	2	3	3	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3,53

U obrazloženjima svojih procjena odgojne ustanove u upitnicima navode sljedeće:

- Kako bi usklađenost usluga s potrebama, rizicima i snagama korisnika bila veća, nedostaje adekvatnija zdravstvena skrb, posebno u dijelu dostupnosti i kontinuiteta psihijatrijske i psihoterapijske skrbi. U odgojnim zavodima ističe se neadekvatnost liječenja maloljetnika u Zatvorskoj bolnici u kojoj ne postoji odjel za maloljetnike.
- Relativno kasno detektiranje rizičnosti kod neke djece što dovodi do toga da korisnici i prije smještaja u odgojne ustanove razviju složene oblike problema u ponašanju.

- Nedostatak odgovarajućih usluga i programa, kao i nedostatak odgovarajućih ustanova u sustavu socijalne skrbi, kako bi se provodio diferencirani tretman.
- Visoka rizičnost pojedinih korisnika te kompleksnost njihovih potreba, u smislu da za određeni broj korisnika s ovim obilježjima usluge nisu usklađene s potrebama.
- Dislociranost ustanova koja negativno utječe na procese socijalizacije i osamostaljivanja korisnika, kao i na kontakt s obitelji.
- Nedostatak financijskih mogućnosti za poboljšanje usluga.
- Teškoće u organizaciji nastave (nemogućnost aktiviranja verificiranih programa zbog nedostatka stručnog kadra) i praktične nastave za pojedine srednjoškolske programe (odgojni zavodi).
- Nedostatak šire ponude slobodnih aktivnosti (odgojni zavodi).
- Prevelike odgojne skupine zbog nedostatka zaposlenih stručnjaka (odgojni zavodi).
- Teškoće u realizaciji poslijepenalnog prihvata (odgojni zavodi).

Neke ustanove koje su transformirale svoje usluge, navode kako novi oblici skrbi (rad u organiziranom stanovanju) omogućuju bolju usklađenost usluga i potreba korisnika. U upitnicima se također navodi i potreba za daljnjim radom na uslugama s potrebama, snagama i rizicima korisnika.

Razina znanja i vještina stručnih djelatnika za učinkovit odgovor na specifične potrebe, rizike i snage djece i mladih u odgojnim ustanovama procijenjena je kao zadovoljavajuća u relativno visokoj mjeri (prosječna procjena 3,5, najniža procjena 2, najviša 5). Detaljni prikaz procjena pojedinih ustanova nalazi se u tablici 5.

Svoje procjene razine stručnosti, odgojne ustanove tumače na sljedeći način:

- Visoka razina kompetentnosti i iskustva stručnjaka koji rade u odgojnim ustanovama. U pojedinim ustanovama navodi se i kako se pri novim zapošljavanjima vode kriterijem stručnosti, odnosno zapošljavaju se stručnjaci odgovarajućih profesija za rad s djecom i mladima s problemima u ponašanju. No, važno je istaknuti kako se u pojedinim ustanovama navodi upravo nedostatak zaposlenika odgovarajućih struka te nedostatak radnog iskustva kod djelatnika. U nekim odgojnim ustanovama ističe se i potreba zapošljavanja senzornog terapeuta te dodatnog medicinskog osoblja.
- Visoka rizičnost pojedinih korisnika, posebno korisnika s, tzv. kombiniranim teškoćama, što iziskuje dodatne edukacije stručnjaka (za rad s intenzivnim problemima u ponašanju, učenje specifičnih tehnika terapijskog rada, krizne intervencije). Vezano uz obilježja korisnika u nekim ustanovama napominje se i važnost sustavnog rješavanja problema djece bez pratnje.
- Ističe se i potreba kontinuiranog profesionalnog osnaživanja (kroz redovitu superviziju) i osposobljavanja stručnih djelatnika. Osim standardnih edukacija, navodi se i važnost čitanja stručne literature, pohađanje online edukacija te konzultacija s kolegama u timu. Neki djelatnici iz odgojnih ustanova i samoinicijativno ulažu u svoj profesionalni razvoj te pohađaju edukacije iz psihoterapije i specijalističke studije. No, pored visoko motiviranih stručnjaka za daljnja usavršavanja, u nekim odgojnim ustanovama ističe se i slaba zainteresiranost stručnih djelatnika za edukacije, nedostatna ponuda dodatnih edukacija, kao i niska proračunska sredstva na razini ustanove namijenjena edukaciji djelatnika. U okviru sustava pravosuđa ističe se kako stručnjaci pohađaju sve ponuđene oblike edukacija u okviru Centra za izobrazbu Ministarstva pravosuđa i uprave.
- U pojedinim ustanovama ističe se i problem profesionalnog sagorijevanja stručnjaka uzrokovano dugogodišnjim radom u zahtjevnim uvjetima, što uzrokuje smanjenu motivaciju za radom, kao i odljev stručnjaka. Uz to, dodatan otežavajući čimbenik je i visoka starosna dob pojedinih stručnjaka/timova.

U odnosu na **evaluaciju tretmana** u većini ustanova navodi se kako se najčešće provodi kroz redovne polugodišnje (u nekim ustanovama i češće) sastanke stručnih timova. Važno je istaknuti kako se u upitnicima pojedinih ustanova navodi i kako se ne provodi evaluacija rada te nije uspostavljeno praćenje učinkovitosti usluga. U razgovorima sa stručnjacima u nekim ustanovama gdje su provedeni terenski posjeti, stručnjaci su skeptični prema mogućnosti praćenja učinkovitosti te čak navode kako je to „*nemoguće*“, što pojašnjavaju time kako je teško odrediti što je „*uspješan tretman*“. U većini ustanova također navode problem s mjerom uspješnosti tretmana, te navode relativno široki spektar kriterija: završetak obrazovanja, pronalazak posla nakon izlaska iz ustanove, izostanak daljnjih intervencija u sustavu socijalne skrbi i pravosuđa prema korisniku,... U tom smislu, stručnjaci napominju kako je učinkovitost tretmana teško procjenjivati kratkoročno u samoj ustanovi, već je najbolji pokazatelj uspjeh korisnika nakon izlaska iz ustanove. Uz navedeno, navodi se i kako je teško odvojiti procjenu učinkovitosti tretmana u pojedinoj ustanovi od procjene učinkovitosti cijelog sustava socijalne skrbi, ali i drugih povezanih sustava (npr. sustava pravosuđa za koji je česta zamjerka sporost izricanja odgojnih mjera).

Prema pokazateljima iz upitnika te temeljem razgovora u okviru terenskih posjeta, u većini odgojnih ustanova navodi se kako se **evaluacija i procjena učinkovitosti mjeri i kroz ostvarivanje individualnih planova**. Pritom se navode kao primjer i određena područja prema kojima se prati napredak korisnika: promjene u ponašanju, odnos prema autoritetu, osobna higijena, školski uspjeh i dr. U odnosu na procjenu napretka i ciljeve postavljene u individualnim planovima, većina stručnjaka navodi kako se **ne koriste posebnim instrumentima, već vlastitim zapažanjima i procjenama**. U odnosu na individualne planove u odgojnim ustanovama navode kako se o napretku korisnika izvještava i u pisanim izvješćima upućenima centrima za socijalnu skrb, državnim odvjetništvima i sudovima. Evaluacije individualnih planova u odgojnim ustanovama se provode u različitoj vremenskoj dinamici (u nekim ustanovama na tjednoj bazi, a u nekim polugodišnje). **Evaluacije su uglavnom kvalitativne**, bez korištenja posebnih instrumenata u većini ustanova. U nekim ustanovama navodi se i praćenje školskog uspjeha korisnika kao jednog od pokazatelja uspješnosti tretmana, kao i evaluacija komunikacije i suradnje sa školama (posebno kad je riječ o programima poludnevničkih boravaka). Vidljivo je i kako u nekim ustanovama stručni timovi pregledavaju individualne planove i evaluacije, dok to u drugim ustanovama nije praksa. U nekim ustanovama vrše se individualne i grupne procjene uspješnosti te samevaluacija korisnika, no riječ je više o rjeđim slučajevima dobre prakse, nego o uobičajenom radu odgojnih ustanova. Tako se u nekim ustanovama i navodi kako su započeli sa sustavnijom evaluacijom, no kako se inicijativa nije uspjela dugoročno održati zbog manjka interesa i nedostatka vremena odgajatelja da na sustavan način prate promjene kod korisnika.

Evaluacija učinkovitosti usluga/intervencija u **odgojnim se zavodima** provodi periodično kroz testiranje od strane psihologa u zavodima te praćenjem ocjene provođenja pojedinačnog programa postupanja tjednim i mjesečnim ocjenjivanjem maloljetnika od strane stručnjaka. U odgojnim zavodima napominju i kako se provode redovite evaluacije posebnih programa postupanja, a koje su sastavni dio navedenih programa.

Osim navedenog, evaluacija se provodi i putem različitih instrumenata (npr. posebno kreiranih upitnika, skala i anketa), no to ovisi o praksi rada pojedinih ustanova, što znači da **neke ustanove navode niz instrumenata i načina evaluacije i procjene učinkovitosti, dok neke ustanove ne navode nikakve dodatne instrumente**.

Godišnji rad ustanova evaluira se kroz evaluaciju planova i programa rada odgojnih ustanova. Većina evaluacija provodi se interno te nedostaje vanjskih, neovisnih evaluacija.

Promišljanja i procjene stručnjaka iz odgojnih ustanova o **adekvatnosti i učinkovitosti intervencija** su raznolike. U većem broju odgojnih ustanova navode kako smatraju da je tretman načelno uspješan, s već istaknutim dvojama o tome što je kriterij uspješnosti. Neki stručnjaci napominju kako bi korisnicima „*bilo puno gore*“ da nisu smješteni u odgojnu ustanovu. No, **većina procjena temelji se na zapažanju stručnjaka i više kvalitativnim, impresionističkim procjenama, bez adekvatnih i mjerljivih pokazatelja** (osim školskog uspjeha). U nekim upitnicima kao kriterij uspješnosti navodi se mjera zadovoljstva korisnika te suradnih ustanova (npr. škola). U onim odgojnim ustanovama u kojima postoji i interna škola, uspješnost prate i nastavnici u školama i radionicama te ga iskazuju kroz ocjene i statuse korisnika. Za dobivanje statusa u određenim ustanovama postoje i razrađeni kriteriji. Statusi se korisnicima dodjeljuju i u odgojnim zavodima te govore o ponašanju i uspjehu maloljetnika te se temeljem njih određuju pogodnosti.

U **svrhu unapređenja intervencija i tretmana**, a temeljem pokazatelja evaluacija u odgojnim ustanovama uglavnom se planiraju edukacije i stručna usavršavanja djelatnika, prilagođavanje tretmanskim postupaka i metoda rada potrebama odgojnih grupa te individualnim potrebama korisnika, modificiranje individualnih programa rada, ulaganje u opremanje ustanova, nagrađivanje korisnika, planiranje novih evaluacija, planiranje suradnje s vanjskim organizacijama. U odgojnim zavodima napominju i kako temeljem pokazatelja uspješnosti kontinuirano iskazuju potrebu nadležnom ministarstvu za popunjavanjem upražnjenih radnih mjesta.

Perspektiva korisnika

Korisnici s kojima se razgovaralo u okviru terenskih posjeta **načelno iskazuju dva suprotna stajališta o korisnosti i uspješnosti svog boravka u odgojnim ustanovama**. Jedna skupina korisnika navodi kako su zadovoljni životom u odgojnoj ustanovi te smatraju da je boravak u ustanovi za njih koristan. Smatraju kako su u odgojnoj ustanovi puno naučili i da im je u ustanovi bolje nego da su ostali u vlastitoj obitelji. Ova skupina korisnika navodi i kako su u ustanovama puno naučili i navode pozitivne promjene u svom ponašanju u području obrazovanja, smanjenja rizičnog ponašanja, boljih odnosa s drugima, itd. No, druga skupina korisnika u odgojnim ustanovama kritična je prema boravku u ustanovama i navodi kako boravak u ustanovi za njih nije koristan. Dio korisnika ističe i kako su u ustanovama usvojili nova rizična ponašanja i loše navike od vršnjaka u ustanovi. Na procjenu manje korisnosti boravka u ustanovama, neki korisnici istaknuli su i suživot s vršnjacima koji imaju kompleksnije potrebe od njih samih te iskazuju više rizičnih ponašanja.

Djelatnici

Odgojne ustanove su u upitnicima dostavile podatke vezane uz strukturu djelatnika, odnosno njihov ukupan broj, omjer stručnih i tehničko-administrativnih djelatnika te rodnu i dobnu strukturu. Osim toga, u ovom dijelu analize osvrnule su se i na angažman vanjskih djelatnika i volontera u ustanovi, kao i zadovoljstvo vlastitim kadrovskim kapacitetima.

Detaljan prikaz pojedinačnih podataka vezanih uz ukupan broj djelatnika, kao i broj stručnih djelatnika i tehničko-administrativnog osoblja nalazi se u tablici 6. Prema dostavljenim podacima, ukupno je **826 djelatnika zaposleno u odgojnim ustanovama**. Ukupan broj zaposlenih djelatnika razlikuje se od ustanove do ustanove te uvelike ovisi o veličini ustanove, rasponu usluga koje se pružaju i broju korisnika. Spomenute razlike stoga su najviše vidljive između ustanova koje su se transformirale u centre za pružanje usluga u zajednici i odgojnih zavoda, no budući da se radi o drukčijem tipu ustanova brojke nisu međusobno usporedive. U odnosu na vrstu zaposlenog osoblja, u ustanovama je zaposleno **ukupno 628 stručnih djelatnika**, dok je **ukupno broj tehničko-administrativnog osoblja 190 djelatnika**. U svim ustanovama, veći je broj stručnih djelatnika u odnosu na tehničko-administrativno osoblje, a ukupan broj stručnih djelatnika po ustanovi razlikuje se u odnosu na kapacitete ustanove i raspon usluga.

Tablica 6. Ukupan broj djelatnika po pojedinim ustanovama

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A.G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Ukupno
Ukupan broj djelatnika	36	31	105	41	35	65	67	56	10	24	46	41	52	71	66	29	51	826
Ukupan broj stručnih djelatnika	27	20	88	29	26	50	48	44	5	17	34	34	43	70	39	21	33	628
Ukupan broj tehničko- administrativnog osoblja	8	8	17	12	9	15	19	12	1	7	12	7	9	1	27	8	18	190

Vezano **uz stručne djelatnike**, prikupljeni su podaci o **strukturi po pojedinim strukama**. Detaljan prikaz stručnih djelatnika po strukama u pojedinim ustanovama prikazan je u tablici 7. U odnosu na struku **najveći je broj stručnih radnika socijalnih pedagoga (ukupno 112)**, a zatim slijede **socijalni radnici kojih je ukupno 101**. Broj psihologa je u odnosu na ove dvije struke nešto manji, ukupno je 59 zaposlenih psihologa u odgojnim ustanovama. Primjetno je da **najmanji broj stručnih djelatnika čine pedagozi** (ukupno 29), dok je ukupno 35 stručnih radnika edukacijskih rehabilitatora. **Ostali stručni djelatnici**, kojih je ukupno **258** u svim ustanovama, su stručnjaci čija struka spada u šire područje društveno-humanističkih zvanja (logopedi, odgojitelji predškolske djece, profesori filozofije i religijske kulture, diplomirani teolozi/vjeroučitelji, religiozni pedagozi, profesori tjelesne i zdravstvene kulture, profesori povijesti i povijesti umjetnosti). U ustanovama koje imaju školovanje u ustanovi, pod ostale* stručne djelatnike navedeni su i strukovni učitelji, što pojašnjava veći ukupan broj ostalih djelatnika. Radi se o stručnjacima čija je struka vezana uz pojedini obrazovni program (primjerice, tehnolog, inženjer strojarstva, monter električnih pogona i sl.). Osim toga, u Odgojnom zavodu Turopolje, veći broj ostalih* stručnih djelatnika odnosi se na broj zaposlenih pravosudnih policajaca.

Tablica 7. Ukupan broj stručnih djelatnika po struci i pojedinim ustanovama

	OD Bedečkovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A. G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Ukupno
Broj socijalnih pedagoga/inja	5	2	34	2	10	2	9	4	1	1	8	10	6	3	5	3	8	112
Broj socijalnih radnika/ca	15	2	31	6	7	4	3	6	1	1	2	5	6	6	3	3	1	101
Broj psihologa/inja	2	3	4	1	2	7	3	13	1	1	5	2	8	1	1	5	0	59
Broj pedagoga/inja	0	0	1	0	0	2	0	5	0	0	10	0	4	1	1	4	1	29
Broj edukacijskih rehabilitatora/ica	1	0	0	0	0	1	9	0	1	0	0	0	4	0	15	0	4	35
Ostali*	4	13	18	20	7	-	23	26	0	14	9	13	14	57	15	6	19	258

U odnosu na **dobnu strukturu stručnih djelatnika**, prikupljeni podaci pokazuju da **je najzastupljenija dobna skupina stručnih djelatnika u odgojnim ustanovama u dobi između 51 i 60 godina (ukupno 239 djelatnika)**. Zatim su u strukturi stručnih djelatnika gotovo jednako zastupljene dobne skupine između 31 i 40 godina (ukupno 162) i između 41 i 50 godina (ukupno 155). U tom pogledu, pojedine ustanove su i kroz razgovore izrazile potrebu zapošljavanja djelatnika mlađe životne dobi, pogotovo jer se uskoro nekim djelatnicima u dobnoj skupini između 51 i 60 godina bliži odlazak u mirovinu. Istaknuta je i poteškoća prilikom zapošljavanja djelatnika mlađe životne dobi, posebno vezano uz manji interes mladih stručnjaka da rade u odgojnim ustanovama. Jedina ustanova koja ima dominantno mlađi kadar u dobi do navršenih 30. godina i između 31 i 40 godina je Odgojni dom Bedekovčina. **Tehničko-administrativno osoblje** prati gotovo jednaki trend zastupljenosti dobnih skupina. Tako je **najzastupljenija skupina zaposlenika u dobi između 51 i 60 godina (ukupno 119)**, a zatim slijede skupine između 41 i 50 godina (ukupno 36) i skupina između 31 i 40 (ukupno 22). Najmanji broj tehničko-administrativnog osoblja u odgojnim ustanovama pripada dobnoj skupini do navršenih 30 godina, njih ukupno 12. Detaljan prikaz pojedinačnih podataka vezanih uz dobnu strukturu djelatnika nalazi se u tablici 8.

Tablica 8. Dobna struktura djelatnika po pojedinim ustanovama

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A. G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Ukupno
Stručni djelatnici do navršenih 30. godina	12	2	9	3	8	3	2	8	-	1	1	-	6	1	3	1	2	62
Stručni djelatnici između 31 i 40	9	6	23	11	9	18	8	17	-	6	7	8	14	7	5	4	10	162
Stručni djelatnici između 41 i 50	2	10	25	6	4	9	15	5	-	4	7	12	6	33	8	6	3	155
Stručni djelatnici između 51 i 60	4	2	31	9	5	18	20	14	-	6	19	14	17	29	23	10	18	239
Tehničko- administrativno osoblje do navršenih 30. godina	1	0	0	0	0	-	0	3	-	0	1	0	1	0	1	1	4	12
Tehničko- administrativno osoblje između 31 i 40	4	0	0	0	0	5	2	2	-	1	2	1	0	1	1	1	2	22
Tehničko- administrativno osoblje između 41 i 50	0	1	1	1	2	2	8	4	-	1	2	5	3	-	3	0	3	36
Tehničko- administrativno osoblje između 51 i 60	3	7	16	12	7	8	8	3	-	5	7	1	5	-	22	6	9	119

Struktura **stručnih djelatnika u odnosu na rod pokazuje veći broj djelatnica** (ukupno 283), u odnosu na djelatnike (ukupno 246). Detaljan prikaz pojedinačnih podataka vezanih uz rodnu strukturu djelatnika nalazi se u tablici 9. Iako je i u većini ustanova veći omjer stručnih djelatnica, primjetno je da u ustanovama koje pružaju tretman visokorizičnim maloljetnicima koji su i u sukobu sa zakonom, ipak veći omjer muških stručnih djelatnika (primjerice Odgojni dom Ivanec, Odgojni dom Mali Lošinj i Odgojni zavod Turopolje). U ustanovama gdje se nalaze ženske grupe, smatra se da je dobro da budu zaposleni i muški odgajatelji zbog pozitivnog muškog modela. Iz terenskih razgovora, ustanove su istaknule da je veći broj zaposlenih žena, no smatra se da je važno da odgajatelji budu i muškarci zbog situacija sukoba kada je potrebno fizički udalжитi korisnike te zbog provedbe sportskih aktivnosti. **Kod tehničko-administrativnog osoblja** primjetniji je veći nesrazmjer između djelatnika i djelatnica. Odnosno, ukupno je u ustanovama **zaposleno 137 djelatnica naspram 49 djelatnika**.

Tablica 9. Rodna struktura djelatnika po pojedinim ustanovama

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A. G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Ukupno
Stručni djelatnici do navršenih 30. godina	12	2	9	3	8	3	2	8	-	1	1	-	6	1	3	1	2	62
Stručni djelatnici između 31 i 40	9	6	23	11	9	18	8	17	-	6	7	8	14	7	5	4	10	162
Stručni djelatnici između 41 i 50	2	10	25	6	4	9	15	5	-	4	7	12	6	33	8	6	3	155
Stručni djelatnici između 51 i 60	4	2	31	9	5	18	20	14	-	6	19	14	17	29	23	10	18	239
Tehničko- administrativno osoblje do navršenih 30. godina	1	0	0	0	0	-	0	3	-	0	1	0	1	0	1	1	4	12

Tehničko-administrativno osoblje između 31 i 40	4	0	0	0	0	5	2	2	-	1	2	1	0	1	1	1	2	22
Tehničko-administrativno osoblje između 41 i 50	0	1	1	1	2	2	8	4	-	1	2	5	3	-	3	0	3	36
Tehničko-administrativno osoblje između 51 i 60	3	7	16	12	7	8	8	3	-	5	7	1	5	-	22	6	9	119

U odnosu na **angažman vanjskih suradnika u ustanovi, velik dio ustanova nema angažiranih vanjskih suradnika na određenim poslovima**. Prema podacima koje su dostavile ustanove, angažirani vanjski suradnici obavljaju poslove vezane uz procjenu, praćenje, psihoterapijski i savjetodavni rad s korisnicima (dječji psihijatar, liječnik opće medicine, psiholozi iz nevladinih organizacija ili Zavoda za javno zdravstvo, stomatolog) te tehničko-administrativne poslove (službenik za zaštitu radnika, korisnika i imovine, frizerski salon za korisnike, pravnik, informatičar za održavanje i unapređenje uređaja i infrastrukture, ekonomist za stručnu pomoć u vođenju EU projekta, informatičari za održavanje internet stranica/opreme te nastavnici za poslove obrazovanja). Iz razgovora i uvida na terenu, manji broj vanjskih suradnika u ustanovi vezan je i uz epidemiološku situaciju jer u tom razdoblju nije bio dopušten ulazak vanjskih suradnika u pojedine ustanove.

Kada je riječ o **angažmanu volontera u ustanovi**, analiza pokazuje kako **većina ustanova ne koristi angažman volontera u radu ustanove ili ih koriste povremeno ovisno o interesu i procijenjenim potrebama**. Ovaj trend nekorištenja angažmana volontera posebno je primjetan za ustanove u kojima se nalaze visokorizični maloljetnici i maloljetnice s problemima u ponašanju i/ili u sukobu sa zakonom (primjerice Odgojni dom Ivanec, Odgojni dom Mali Lošinj, oba odgojna zavoda), kao i kod ustanova koje se nalaze u manjim lokalnim sredinama (primjerice Centar za odgoj i obrazovanje Lug, Odgojni dom Mali Lošinj). Ustanove koje u svom radu angažiraju volontere, angažiraju ih na poslovima vezanim uz neposredni rad s djecom i mladima (pomoć u učenju, provedba slobodnog vremena, mentorska i vršnjačka podrška, sportske aktivnosti) i tehničko-administrativnim poslovima (uređenje prostora ustanove, prijevod radionica, snimanje promotivnih materijala i sl.). Tamo gdje su prisutni volonteri, ustanove izvještavaju o **brojci od 5 do maksimalno 10 volontera u ustanovi**. Pojedine ustanove imaju i Klub volontera (Dom za odgoj djece i mladeži Rijeka) ili izrađene volonterske programe (primjerice, Dom za odgoj djece i mladeži Pula) te na taj način regrutiraju nove volontere u ustanovu. Osim toga, kao primjer dobre prakse može se istaknuti i ljetni međunarodni volonterski kamp u Odgojnom domu Bedekovčina koji okuplja hrvatske i međunarodne volontere kroz interaktivne aktivnosti koji provode s djecom i mladima, korisnicima usluga doma, ali i ostalim zainteresiranim posjetiteljima iz lokalne zajednice. Ustanovama koje se nalaze u većim gradovima, gdje su prisutne i visokoobrazovne ustanove za buduće stručnjake poput socijalnih pedagoga, socijalnih radnika i psihologa, imaju i ostvarenu suradnju s pojedinim fakultetima. S obzirom na to, događa se da studenti nakon odrađene prakse ili kliničkih vježbi ostanu volontirati u ustanovi ili se jave nakon završetka studija na pripravništvo. Ustanove su tijekom terenskih posjeta posebno naglasile kako je angažman volontera bio posebno izazovan tijekom pandemije i prvog *lockdowna*, kada u ustanovama nisu bile dopuštene nikakve aktivnosti od vanjskih dionika.

Procjenu kadrovskih kapaciteta ustanove su opisno procjenjivale kroz upitnike, ali i kroz terenske posjete, pojašnjavajući ključne potrebe i probleme. U obrazloženjima navode sljedeće:

- Nezadovoljstvo kadrovskim kapacitetima stručnih djelatnika (socijalnih pedagoga,

psihologa i socijalnih radnika) što argumentiraju kompleksnim potrebama djece i mladih i svakodnevnim ritmom života u ustanovi.

- Nezadovoljstvo time što je broj djelatnika u ustanovama vezan uz broj korisnika, što ne odražava realne potrebe ustanove i složenost poslova. Navodi se kako se ne uvažava zahtjevnost posla u radu s djecom i mladima s problemima u ponašanju, dok se kod tehničko-administrativnog osoblja ne uvažava porast složenosti poslova u odnosu na razvoj usluga i brojne procedure koje je potrebno pratiti i kontinuirano osuvremenjivati.
- Kada nema dovoljno zaposlenog osoblja sva dodatna opterećenja se unutarnjom preraspodjelom moraju obaviti, a stručni i tehničko-administrativni djelatnici ističu da su na taj način dodatno opterećeni. Manjak tehničko-administrativnog osoblja nepovoljno utječe i na mogućnosti korištenja godišnjih odmora, bolovanja, zamjena tijekom dana jer u slučaju tih situacija nema adekvatne zamjene koja može obaviti posao.
- Posebno se ističe i nedostatak medicinskog osoblja u ustanovama, dok u ustanovama gdje je zaposlen taj profil osoblja vlada prevelika opterećenost zbog širokog opsega posla i brige za brojne potrebe u području zdravlja korisnika (odlazak na preglede, praćenje terapije i slično).
- U nekim ustanovama dolazi do poteškoća vezanih uz održavanje velikih zelenih površina i nekretnina koje su u vlasništvu ustanova budući da velik dio ustanova nema zaposlenog vrtlara ili domara.
- Izvjesna je i potreba za većim brojem tehničko-administrativnog osoblja, posebice spremačica, pralja, vozača i domara zbog održavanja prostora, vožnje korisnika izvan ustanove i popravaka štete na imovini koju ponekad čine korisnici.
- Primjetne su i teškoće u organizaciji rada odgajatelja (jedan noćni odgajatelj po smjeni što se ne smatra adekvatnim zbog većeg broja korisnika, potencijalnog nasilja ili odlaska na prihvrat novih korisnika, nemogućnost korištenja dnevnih pauza zbog kontinuirane izloženosti korisnicima, rad vikendom i prekovremeni sati).
- Neriješeni status odgajatelja-kućedomačina (specifičnost Odgojnog doma Mali Lošinj).
- Određeni broj ustanova ima veliki broj djelatnika na bolovanju što stvara teškoće u organizaciji posla. Problem predstavlja što se u tim situacijama dugo čeka na odobrenje zamjene ili odobrenja nikada ne stignu. S druge strane, u određenim ustanovama problem je i veliki odljev stručnjaka.
- U kolektivima je primijećena i određena razina profesionalnog sagorijevanja. Ustanove u tom pogledu napominju kako nedostaje supervizija djelatnika, kao i ciljanih edukacija za unapređenje znanja i metoda rada s korisnicima.
- Kod zapošljavanja novih djelatnika nema posebnog programa/načina uvođenja u posao. Ustanove ističu kako bi im bilo vrijedno da u većoj mjeri mogu dobiti pripravnike i vježbenike, no da se primjećuje pad interesa mladih stručnjaka za odgajateljski posao.
- U pojedinim kolektivima veći je omjer stručnih djelatnika koji nisu, tzv. pomagačkih struka (socijalni pedagozi, socijalni radnici ili psiholozi) te u ustanovama napominju kako je potrebno osigurati ciljanu edukaciju za ovu skupinu zaposlenika koji rade neposredno s djecom i mladima.
- Putem projekata pojedine ustanove uspjele su osigurati nove djelatnike, no vlada neizvjesnost hoće li se djelatnici moći zadržati nakon što završe projektne aktivnosti.
- Ustanove koje imaju organizacijski ustrojen stručni tim koji ne obavlja poslove odgajatelja zadovoljne su takvom organizacijom rada, jasnoćom poslova i manjim sukobom uloga u radu s korisnicima.
- Nepopunjena upražnjena radna mjesta i mali broj djelatnika otežava organizaciju rada prilikom bolovanja ili odlaska na edukacije (odgojni zavodi).

Dodatne edukacije, supervizije i podrška djelatnicima

Prema prikupljenim podacima o osiguranim dodatnim edukacijama stručnim djelatnicima unazad tri godine, **vidljivo je da se ustanove uključuju u vrlo tematski raznolike, većinom jednokratne i nesustavne edukacije.** Gotovo da nema edukacija koje su većini ustanova zajedničke u odnosu na temu i organizatora. Isto tako, broj osiguranih edukacija ovisi od ustanove, a **kreće se od 2 edukacije do sveukupno 24.** Najveći broj edukacija za stručne djelatnike imaju odgojni zavodi koji velik dio edukacija imaju osigurano od strane Centra za izobrazbu u okviru Ministarstva pravosuđa i uprave. Isto tako, važno je i istaknuti da **jedan dio ustanova u posljednje tri godine nije imao osiguranu edukaciju** za stručne i administrativne djelatnike. Kada su edukacije osigurane, ovisno o temi, sudjeluju samo pojedini stručnjaci. Temeljem razgovora **istaknuto je da postoji potreba za većim brojem edukacija u koje se može uključiti što veći broj djelatnika u ustanovi.**

Organizatori edukacija su vrlo raznovrsni, a najčešće se radi o organizacijama civilnog sektora (primjerice udruga Breza, Centar za nestalu i zlostavljano djecu, HUBIKOT) i strukovnim udrugama (primjerice Hrvatska udruga socijalnih radnika). Znatno manji broj edukacija organiziran je od strane nadležnog ministarstva (u sektoru socijalne skrbi) te akademske zajednice (Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet i Pravni fakultet, Studij socijalnog rada). Osim toga, organizatori pojedinih edukacija su i Psihijatrijska bolnica za djecu i mladež, Zavod za javno zdravstvo, Poliklinika za zaštitu djece i mladih Grada Zagreba, UNICEF, Hrvatsko psihijatrijsko društvo te ustanove (CPUZ Lipik, COO Zajezda).

Teme edukacija za stručnjake pokrivaju vrlo široka područja rada s djecom i mladima: *participacija djece u alternativnoj skrbi, savjetodavni rad s djecom i mladima s problemima u ponašanju, rješavanje otpora u komunikaciji, posttretmanska zaštita i izlazak iz skrbi, hitna stanja u psihijatriji, grupni i individualni rad s djecom i mladima, prevencija ovisnosti, procjena problema u ponašanju, osnovna znanja o problemima u ponašanju, djeca bez pratnje, alternativni pristupi i metode rada, konfliktni razvodi, nasilje na internetu, resocijalizacija počinitelja kaznenih djela, usluga organiziranog stanovanja te komunikacijske vještine u radu.* Spominju se i **pojedine edukacije usmjerene na dobrobit djelatnika** kao što su *međuljudski odnosi, vještine pomoći i samopomoći,* kao i edukacije usmjerene na specifične aktivnosti u ustanovi (*volonterske aktivnosti, rukovođenje, usluga organiziranog stanovanja*). U odgojnim ustanovama većinom vlada **nezadovoljstvo ponuđenim edukacijama,** osjećaj preklapanja i manjka kvalitete u sadržaju, što dovodi i do manjka motivacije za odlazak na edukacije.

U **odgojnim zavodima** edukacije su posvećene temama kao što su *trauma, prevencija suicida, postupanje u incidentnim situacijama u radu s mladima, rad s počiniteljima kaznenih djela s elementima nasilja, rad s transspolnim, transsrodnim i rodno nenormativnim osobama, obrana od noža, borilačke vještine, mindfulness, profesionalni stres i samopomoć*. **Stručnjaci u odgojnim zavodima zadovoljni su ponudom edukacija** te se prijavljuju sukladno interesima i potrebama.

Generalno, znanja stručnih djelatnika stečena tijekom dodatnih edukacija vrlo rijetko se implementiraju u daljnji rad i postojeće usluge u ustanovi. Isto tako, većina ustanova izvještava da ne prakticiraju vršnjačku (kolegijalnu) edukaciju, niti izmjenjuju informacije s edukacija. S druge strane pojedine ustanove ulažu trud da se na neki način implementiraju stečena znanja. U ustanovama gdje su se djelatnici educirali, naučeno se najviše nastoji implementirati provedbom radionica na temu edukacije ili u individualnom i grupnom radu s djecom i mladima. U tim ustanovama većinom smatraju i kako im pohađanje edukacija doprinosi ujednačavanju pristupa u radu i uspješnije nošenje s različitim izazovima u radu. Nadalje, prema podacima i temeljem terenskih posjeta vidljivo je da se većinom radi o **nesustavnoj implementaciji koja se ne prati**. Iznimku u tom slučaju čine **odgojni zavodi čija se znanja implementiraju** u rad s mladima u vidu provedbe općih i posebnih programa koji se kontinuirano evaluiraju od strane Ministarstva pravosuđa i uprave (Centra za izobrazbu). S druge strane, pojedine ustanove ističu da implementacija naučenih znanja ne uspijeva zbog manjih prostornih i kadrovskih kapaciteta ustanove, ali i da implementacija ovisi o dobroj volji pojedinca koji se educirao. U pojedinim ustanovama smatraju kako kolege nisu zainteresirani za interne edukacije i međusobno dijeljenje znanja s edukacija. Postoje i primjeri dobre prakse, pa su tako u DZO Karlovac interne edukacije bile potaknute na inicijativu ravnateljice te su djelatnici s vremenom prihvatili ovaj način rada. U većini ustanova, stručni djelatnici kao najveću teškoću u implementaciji naučenog znanja iz edukacija vide u tome što su edukacije samo teoretski usmjerene i prema njihovim navodima „teško primjenjive u praksi i uvjetima ustanove“.

Vezano uz **daljnje unapređenje znanja i vještina stručnih djelatnika, ustanove su istaknule nedostatak sustavnih i kontinuiranih edukacija za odgajatelje**. Poseban problem pri uključivanju djelatnika u edukacije su nedostatna financijska sredstva na razini ustanove. Ustanove koje su uključene u određene projekte uspjele su osigurati dodatna sredstva za edukaciju djelatnika. Iz razgovora u nekim ustanovama gdje su provedeni posjeti primijećeno je da kada ustanove imaju osigurana sredstva za edukaciju putem projekta edukacije pohađaju samo djelatnici koji su izravno zaposleni na projektu. Pritom drugi zaposlenici nemaju mogućnost edukacije niti im se na razini ustanove nude druge opcije. Na taj način se u pojedinim ustanovama stvara veliki raskorak u educiranosti stručnog osoblja na pojedinim poslovima.

S druge strane, pojedine ustanove procjenjuju da je **mali broj djelatnika zainteresiran** za dodatno usavršavanje ili na razini ustanova postoje dvije grupe djelatnika, oni koji se stalno educiraju naspram onih koji se nikada ne educiraju. Smatra se i kako bi trebale biti **dodatno osigurane edukacije za odgajatelje koji nisu primarno pomažućih profesija** (socijalni pedagozi, socijalni radnici ili psiholozi). Pojedine ustanove ističu i da je u posljednje vrijeme došlo do povećanog broja raznovrsnih edukacija koje se na kraju pokazuju manje kvalitetnima što dovodi do zasićenja i manjka motivacije za dodatnim educiranjem. To je posebno vezano uz doba pandemije kada su se brojne edukacije i webinar i nudili u online formatu.

Generalno, **teme od posebnog interesa** koje ustanove navode su: *metode i tehnike rada s korisnicima (art terapija, doživljajno pedagoške aktivnosti, komunikacijske vještine, grupni rad, prevencija u obiteljskom okruženju), rad s djecom koja pokazuju agresivno ponašanje, izlazak iz skrbi, rad s traumama, rad s djecom i mladima s kombiniranim teškoćama, djecom s problemima*

mentalnog zdravlja, ovisnosti (općenito, kockanje), suicidalnost, postupanje u kriznim situacijama, jačanje osobnih kapaciteta i tehnike suočavanja sa stresom te teme iz dječje i adolescentne psihijatrije.

Ustanove koje **rade s djecom i mladima koje imaju i probleme u ponašanju uz intelektualne ili razvojne teškoće** imaju potrebu više se educirati o problemima u ponašanju, ali i nekim specifičnim temama kao što su asistivna tehnologija, senzorna integracija i autizam.

Odgojni zavodi imaju potrebu za nastavak edukacija vezanim uz senzibilizaciju osoblja iz osiguranja za specifične potrebe maloljetnika i postupanje.

Kada je riječ o **osiguranim dodatnim edukacijama za tehničko-administrativno osoblje, većina ustanova navodi da u posljednje tri godine nije bilo edukacija za ovu skupinu djelatnika/ca**. One od rijetkih ustanova koje su navele da je tehničko-administrativno osoblje bilo na edukaciji, navode edukacije koje se odnose na usavršavanje propisa i procedura vezanih uz njihov djelokrug rada (primjerice, zaštita osobnih podataka - GDPR, pravo na pristup informacijama, edukacija za rad s aplikacijom e-ured, zaštita od požara i sl.). Organizatori edukacija bile su većinom privatne tvrtke ili nadležno ministarstvo. Ovisno o temi edukacije, sudionici su bili svi tehničko-administrativni djelatnici ili pojedini djelatnici (tajnik, voditelj računovodstva, računovodstveni referent). U tom pogledu, **najmanje prilika za sudjelovanje u edukacijama ima tehničko osoblje** ustanove (domari, kuharice). Pojedine ustanove organizirale su i interne edukacije na temu komunikacija, privatnost i efikasni pristupi u rješavanju problema. Temeljem razgovora tijekom terenskih posjeta, primjetno je i određeno **nezadovoljstvo tehničko-administrativnog osoblja zbog nemogućnosti odlaska na edukacije**, oskudne ponude edukacija kao i nemogućnosti napredovanja na radnom mjestu.

Prema prikupljenim podacima iz upitnika i razgovora, većina ustanova procjenjuje da je **potrebno dodatno osigurati edukacije tehničko-administrativnom osoblju**. Prvenstveno, prijedlog je da se proširi opseg edukacija vezanih uz obavljanje njihovih radnih zadataka. Također, sve ustanove su istaknule potrebu da se tehničko-administrativnom osoblju osigura osnovna edukacija o specifičnostima djece i mladih koji se nalaze u ustanovi, usvajanju osnovnih komunikacijskih vještina i kako se nositi s određenim ponašanjima kao što su vrijeđanje, sukobi i nasilje. Iz razgovora tijekom terenskih posjeta, u većini ustanova i sami tehničko-administrativni djelatnici su istaknuli vlastiti interes za dodatnim znanjima o djeci s problemima u ponašanju koja se nalaze u ustanovi kako bi se uspješnije nosili sa svakodnevnim situacijama i kontaktom s djecom i mladima. U ustanovama u kojima rade i strukovni učitelji, smatra se kako bi bilo potrebno osigurati dodatne edukacije o obilježjima djece s problemima u ponašanju i načinu rada s njima.

U odgojnim ustanovama **nema sustava nagrađivanja djelatnika/ica**. Pojedine ustanove istaknule su da se djelatnike koji se ističu postignućima zna javno pohvaliti na stručnom vijeću te da se formalno i informativno vode godišnje ocjene djelatnika. Jedine ustanove koje su izvijestile o sustavu nagrađivanja djelatnika su Dom za odgoj djece i mladeži Karlovac i Dom za odgoj djece i mladeži Osijek.

Supervizija djelatnika

U odnosu na superviziju, primjetno je da na generalnoj razini **odgojne ustanove nemaju redovitu, sustavnu i kontinuiranu superviziju**. Pojedine ustanove uspijevaju putem projektnih aktivnosti i suradnje s organizacijama civilnog sektora održavati superviziju i uključiti veći dio djelatnika. No, kako se radi o superviziji koja je vezana uz trajanje projekta, najčešće nakon završetka

projekta supervizija završi. U ustanovama gdje se pruža supervizija, organizirana je od nekoliko organizatora, od strane Ministarstva pravosuđa i uprave, Udruge Breza, Udruge Igra, Udruge SVIMA te pojedinih lokalnih centara za socijalnu skrb. Kada se pruži prilika za uključivanjem u superviziju, odgojne ustanove ističu da rijetko kada mogu biti uključeni svi djelatnici. Isto tako, kontinuiteti održavanja supervizije variraju ovisno o organizatoru, najčešće se održavaju jednom mjesečno. U većem broju ustanova stručni **djelatnici jasno izražavaju potrebu za kontinuiranom supervizijom** i smatraju je važnom za kvalitetno pružanje usluga i vlastitu dobrobit.

Valja istaknuti i da je u **pojednim ustanovama prisutan i otpor** djelatnika prema odlascima na supervizije. No, oni stručnjaci koji su imali prilike sudjelovati u superviziji, smatraju je korisnom i potrebnom. **Nastavnici i strukovni učitelji isto tako imaju potrebu za supervizijom.** Stručnjaci su se i osvrnuli na **internu superviziju** te govore o tome da nekada druženje s kolegama ima formu neformalne su-stručnjačke supervizije i podrške te da bi voljeli više prilika za međusobno druženje i teambuilding.

Profesionalni stres i sagorijevanje

Sve odgojne ustanove, i kroz upitnike i kroz razgovore, jasno naglašavaju da su svi djelatnici u ustanovi svakodnevno izloženi visokoj razini stresa. Stres najviše pripisuju radu s djecom i mladima s problemima u ponašanju (nedobrovoljni korisnici, neučinkovitost tretmana, visoka rizičnost i kompleksne potrebe, izloženost verbalnom i fizičkom nasilju te sprečavanje eskalacije istog). Uz to, pojedine ustanove istaknule su da su prisutne i situacije u kojima su mladi fizički agresivni prema odgajateljima pri čemu dolazi i do tjelesnih povreda ili odlaska na bolovanje. U situacijama kada dođe do nasilja prema odgajateljima, odgajatelji se osjećaju izloženo i nezaštićeno. Posebno im se teško nositi s autodestruktivnim i destruktivnim ponašanjima.

Nadalje, **stručni djelatnici procjenjuju da su izrazito opterećeni** zbog rada s djecom i mladima s problemima u ponašanju, da ne znaju kako se nositi s njihovim kompleksnim problemima u ponašanju i kriznim situacijama. U pojedinim ustanovama odgajatelji smatraju da se još teže nositi s time kada nemaju podršku kolega, ustanove i sustava. Iz razgovora temeljem terenskih posjeta, odgajatelji često opisuju posao kao iznimno odgovoran, iscrpljujući, bez kontinuirane edukacije i supervizije. U pojedinim ustanovama, izloženost stresu doprinosi i **velika fluktuacija zaposlenika** te „*stalno uhodavanje u posao*“ novih kolega koji dolaze. Izloženost stresu vidljiva je i u čimbenicima vezanim uz organizaciju posla kao što je smjenski rad, rad vikendima i blagdanima, povećani opseg posla uz nedostatak djelatnika, nemogućnost napredovanja i nemogućnost korištenja kratkih pauza tijekom rada u grupi. Prema prikupljenim podacima, važno je istaknuti da su **ustanove naglasile i visoku izloženost stresu i kod tehničko-administrativnog osoblja** koji su suočeni sa stalno rastućim brojem propisa koji povećavaju opseg i složenost njihovih poslova, dok broj zaposlenika ostaje isti.

Prema procjeni svih ustanova, **među većim brojem stručnih djelatnika vidljivi su znakovi profesionalnog sagorijevanja.** Ovisno od ustanove do ustanove, razlikuje se udio djelatnika koji imaju znakove sagorijevanja - dok u nekim ustanovama izvještavaju o prisutnosti znakova kod svih ili većine u kolektivu, u nekim navode kako nema profesionalnog sagorijevanja kod djelatnika. Kao najčešći znakovi sagorijevanja navedeni su česti odlasci na bolovanje (posebice u situacijama kada se u grupi nalaze „*zahtjevniji*“ korisnici), razdraženost, doživljavanje posla kao opterećenja, psihosomatski problemi, fizička i psihička izmorenost, osjećaj nemoći i bespomoćnosti u radu, napetost i kontinuirana zabrinutost. Neki djelatnici nalaze se i na dugotrajnom bolovanju, dok

u pojedinim ustanovama ima i djelatnika koji imaju vrlo izražene znakove sagorijevanja, no ne pristaju na pomoć i podršku ustanove. Sve navedeno se vrlo nepovoljno odražava na svakodnevni rad u ustanovi te međusobne odnose s kolegama i korisnicima. Djelatnici koji pokazuju znakove profesionalnog sagorijevanja percipiraju ponašanje korisnika osobno usmjerenima, imaju neprimjerene reakcije prema korisnicima i kolegama, ne angažiraju se u radu s djecom i mladima, manjak tolerancije prema svima iz okruženja i otpor prema zahtjevima nadređenih. Ima i djelatnika koji prema procjeni odgojnih ustanova imaju znakove sagorijevanja, no još uvijek ih to ne ugrožava u svakodnevnom radu s korisnicima i funkcioniranju.

Suradnja s vanjskim dionicima

Odgojne ustanove su u upitnicima procjenjivale suradnju s drugim dionicima u sustavu skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju, u lokalnoj zajednici i općenito. Detaljni prikaz pojedinačnih procjena u odnosu na specifične ustanove nalazi se u tablici 10.

Suradnja s drugim dionicima procjenjuje se uglavnom kao dobra, pri čemu najnižu prosječnu ocjenu (3,13) ima suradnja s medijima, dok se najboljom procjenjuje suradnja s udrugama u lokalnoj zajednici (prosječna ocjena 4,18). No, iako je suradnja s lokalnim udrugama procijenjena kao najbolja, važno je naglasiti i kako **pojedine odgojne ustanove nemaju razvijenu suradnju s udrugama u lokalnoj zajednici, dok se druge ustanove uvelike oslanjaju na suradnju s udrugama u provođenju programa stručnog rada s korisnicima.**

Tablica 10. Procjena suradnje odgojnih ustanova s drugim dionicima

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A. G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Pros. ocjena
Procjena suradnje s centrom/ima za socijalnu skrb	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	5	4	3	3	4	4	3	3,76
Procjena suradnje s općinskim državnim odvjetništvom	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	0	5	3	3,71
Procjena suradnje s odgojno-obrazovnim ustanovama (OŠ i SŠ)	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4,00
Procjena suradnje sa zdravstvenim ustanovama	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3,71
Procjena suradnje s lokalnim udrugama	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4,18
Procjena suradnje s lokalnim (ili nacionalnim) medijima	4	5	3	3	5	3	2	4	4	3	0	Nije označ.	3	3	0	5	3	3,13
Procjena suradnje s akademskom zajednicom (s fakultetima i nastavnicima)	Nije označ.	5	4	4	5	3	2	5	5	3	5	4	2	5	3	5	2	3,88

Kada je riječ o **suradnji sa centrima za socijalnu skrb**, prosječna ocjena iznosi **3,76** te je odgojne ustanove uglavnom opisuju kao zadovoljavajuću, kontinuiranu i s uvažavanjem prema potrebama korisnika. Naglašava se zajedničko djelovanje u kontekstu donošenja važnih odluka i važnost dobre komunikacije. Odgojne ustanove svjesne su i teškoća rada u centrima za socijalnu skrb, u smislu nedostatka djelatnika i velikog opsega posla. No, jednako tako se navodi kako ova suradnja varira ovisno o pojedinim centrima za socijalnu skrb - neki su aktivniji i više angažirani, a drugi manje. U nekim odgojnim ustanovama navodi se i kako djelatnici centara nemaju dobar uvid i ne poznaju dovoljno dinamiku rada u ustanovama te se ističe važnost češćih sastanaka i razmjene informacija. Odgojne ustanove navode sljedeće primjere neadekvatne suradnje sa centrima za socijalnu skrb:

- Inzistiranje na prijemu djeteta u odgojnu ustanovu, iako stručni tim ustanove ne smatra da je to najbolje rješenje za dijete. Pritom se u nekim slučajevima navodi i kako centri upućuju prigovor prema nadležnom Ministarstvu ako ustanova odbija zahtjev za smještaj, čemu obično slijedi smještaj djeteta.
- Nakon smještaja neki centri za socijalnu skrb ulažu malo truda u pronalazak drugog, adekvatnijeg smještaja za dijete te nisu u dovoljnoj mjeri uključeni u praćenje tijeka tretmana. Ova niska uključenost u praćenje tijeka tretmana očituje se i u predugom boravku pojedinih korisnika u odgojnim ustanovama, kada se više ne ispunjava svrha njihova smještaja.
- Neke odgojne ustanove navode kako ih centri za socijalnu skrb u okruženju na neki način „svojataju“, odnosno koriste sve njihove usluge i rijetko upućuju djecu na smještaj u druge ustanove. S druge strane, ima i odgojnih ustanova koje smatraju kako su u nekoj mjeri „zanemarene“ od lokalnih centara, budući da korisnike upućuju u druge ustanove, a ne u najbližu odgojnu ustanovu po regionalnoj nadležnosti.
- Povremeno kašnjenje potrebne dokumentacije od strane nadležnih centara, npr. rješenja o priznavanju usluga.
- Nedostatno razumijevanje centara za socijalnu skrb u realizaciji i izdavanju rješenja za uključivanje učenika u poludnevne boravke pri školama.

Na generalnoj razini odgojnih ustanova, **suradnja s općinskim državnim odvjetništvima** također je procijenjena kao zadovoljavajuća (prosječna ocjena **3,71**), pri čemu se kao jake strane navode: dobro razumijevanje problema korisnika, hitnost u postupanju te uvažavanje prijedloga stručnih radnika odgojnih ustanova. Navode se i neki nedostaci u suradnji kao što je sporost pravosudnog sustava, nedovoljno dobro razumijevanje potreba korisnika, donošenje odluka bez konzultacija s odgojnim ustanovama (kao u slučajevima privremenog smještaja gdje se ne provjerava s odgojnom ustanovom ima li ustanova kapacitet za prijam i je li riječ o adekvatnom smještaju s obzirom na potrebe korisnika), neujednačenost postupanja pri čemu se neki korisnici za ista kaznena djela procesuiraju, a kod drugih se ne pokreće postupak uz napomenu da je korisnik već u odgojnoj ustanovi.

Suradnja s **odgojno-obrazovnim ustanovama** procijenjena je s prosječnom ocjenom **4,00**, odnosno odgojne ustanove smatraju kako je ova suradnja u velikoj mjeri zadovoljavajuća. Navodi se kako odgojno-obrazovne ustanove (osnovne i srednje škole) uglavnom izlaze u susret i razumiju specifične potrebe korisnika. Korisnici iz odgojnih ustanova uglavnom pohađaju lokalne škole te već postoji kontinuitet u suradnji te stručnjaci iz ustanova pomažu nastavnicima u radu i pristupu korisnicima. Kao jedan od nedostataka u suradnji, a koji se odnosi na Ministarstvo znanosti i obrazovanja, navodi se izostanak suradnje u vidu daljnjeg razvoja usluge poludnevnih boravaka. Daljnji nedostaci u suradnji s odgojno-obrazovnim ustanovama odnose se na rigidno pridržavanje propisa i standarda te dvostruka pravila i izuzeci od primjene Pravilnika o kriterijima

za izricanje pedagoških mjera na štetu korisnika odgojnih ustanova. Također se navodi kako neke škole odbijaju upis korisnika ili je taj upis otežan. U nekim školama primjećuje se i stigmatiziranost korisnika odgojnih ustanova (npr. korisnici se opisuju kao „preteški“ za redovni oblik školovanja) te se u odgojnim ustanovama smatra kako je potrebno ulagati u senzibilizaciju nastavnika i stručnjaka u školama za specifičnosti djece i mladih s problemima u ponašanju.

U odnosu na **zdravstvene ustanove** prosječna ocjena suradnje iznosi **3,71** te se generalno opisuju kao zadovoljavajuću u odnosu na širi spektar zdravstvenih ustanova i usluga (npr. domovi zdravlja, ordinacije opće i dentalne medicine, službe hitne medicinske pomoći). Kao dobre strane ove suradnje navode se razumijevanje i podrška djelatnika zdravstvenog sustava te osjetljivost za potrebe korisnika. Napominje se i kako se redovno ostvaruju specijalistički pregled i zahvati. No, **ključni problem** koji je svojstven svim odgojnim ustanovama je **suradnja s psihijatrijskim** odjelima i Psihijatrijskom bolnicom za djecu i mladež. Navodi se niz teškoća u ovoj suradnji kao što su: odbijanje dulje hospitalizacije korisnika odgojnih ustanova (intervencije se uglavnom odnose na kratkotrajni smještaj i smirivanje korisnika medikamentima te povratak u ustanovu). U odgojnim ustanovama također navode kako korisnicima na psihijatrijskim odjelima i u psihijatrijskoj bolnici nije osiguran primjeren psihijatrijski tretman i podrška. Podrška se ne pruža ni stručnjacima iz odgojnih ustanova u smislu uputa za postupanje s korisnicima. Nadalje, navodi se i problem površnih i rutinskih psihijatrijskih kontrola, što je bilo posebno izraženo za vrijeme pandemije, pri čemu su se u nekim slučajevima pregledi i kontrole odvijali samo na izričiti zahtjev ustanova. U nekim slučajevima neki liječnici su i odbijali primiti korisnike na pregled. Jedan od prijedloga za poboljšanje suradnje i psihijatrijske skrbi za korisnike odgojnih ustanova je i postizanje dogovora na razini nadležnih ministarstava, posebno u vidu hospitalizacije maloljetnika iz odgojnih zavoda, s obzirom na neprikladnost smještaja maloljetnika u Zatvorskoj bolnici.

Suradnja s **organizacijama civilnog sektora** (udruge), kao što je već napomenuto, procijenjena je kao najbolja s prosječnom ocjenom **4,18**. Suradnja s udrugama odnosi se na širi spektar udruga, od sportskih klubova, humanitarnih organizacija, Rotary kluba, društava Crvenog križa do udruga koje se bave pružanjem psihosocijalnih usluga. U nekim odgojnim ustanovama navode kako ne surađuju s udrugama u lokalnoj zajednici, niti iniciraju takve suradnje zbog niske motivacije korisnika na uključivanje u aktivnosti. U većini odgojnih ustanova također ne angažiraju vanjske volontere, no važno je napomenuti i primjere dobre prakse uključivanja volontera (npr. Centar za pružanje usluga u zajednici Zagreb-Dugave koji kontinuirano duži niz godina uključuje veći broj volontera u aktivnosti u ustanovi; Međunarodni ljetni volonterski kamp u Odgojnom domu Bedekovčina). U nekim odgojnim ustanovama smatraju kako bi se suradnja s udrugama i organizacijama u zajednici trebala intenzivirati i proširiti te da bi se odgojne ustanove trebale u tom smislu više otvoriti prema zajednici, posebno kako bi se podigla svijest lokalne zajednice o potrebama korisnika. Smatra se i kako je suradnja s organizacijama civilnog sektora značajna i u vidu destigmatizacije korisnika, pri čemu udruge pomažu ustanovama kroz pozitivne nastupe u medijima i promocijom rada ustanova. No, važno je istaknuti i kako generalno prevladava model suradnje u kojem udruge iniciraju partnerstva u projektima koje kreiraju, a u koje se korisnici odgojnih ustanova uključuju. Manje je primjera zajedničkog osmišljavanja projekata od strane ustanova i udruga, a najmanje je situacija u kojima same odgojne ustanove iniciraju suradnju temeljenu na potrebama korisnika.

Kada je riječ o **lokalnim i nacionalnim medijima**, suradnja se procjenjuje kao najmanje zadovoljavajuća s prosječnom ocjenom **3,13**. Odgojne ustanove kao dobru stranu ove suradnje navode praćenje aktivnosti u odgojnim ustanovama od strane lokalnih medija te promicanje

pozitivne slike odgojne ustanove u lokalnoj zajednici. U tom smislu neke odgojne ustanove posebno navode praćenje i promociju procesa transformacije ustanove, pri čemu mediji korektnim načinom izvještavanja pridonose destigmatizaciji korisnika i ustanove. Primjedba je odgojnih ustanova kako s nacionalnim medijima ostvaruju lošiju suradnju, budući da su više orijentirani i zainteresirani za izvanredne i krizne situacije. U takvim slučajevima mediji pribjegavaju senzacionalističkom i površnom izvještavanju te se odgojne ustanove opisuju u negativnom kontekstu. Neke odgojne ustanove smatraju kako su mediji manje zainteresirani za pozitivne aspekte rada ustanova i afirmativni pristup.

Suradnja s **akademsom zajednicom** procijenjena je s prosječnom ocjenom **3,88**. Odgojne ustanove najčešće ostvaruju suradnju s Edukacijsko-rehabilitacijskim fakultetom i Studijskim centrom za socijalni rad Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i to kroz praksu studenata ovih fakulteta te sudjelovanja u projektima i edukacijama. Odgojne ustanove suradnju ostvaruju i s fakultetima u svojim lokalnim zajednicama, također u vidu studentske prakse, volonterskih aktivnosti studenata (npr. pomoć u učenju za korisnike) i različitih projekata (npr. humanitarne akcije, donacije). U nekim odgojnim ustanovama su vrlo zadovoljni suradnjom s akademskom zajednicom u smislu razvoja novih znanja i vještina te imaju ideja o intenziviranju te suradnje kroz zajedničko publiciranje stručnih radova. No, važno je istaknuti i elemente nezadovoljstva odgojnih ustanova u suradnji s akademskom zajednicom, a koji se dobrim dijelom odnose na osjećaj kako pripadnici akademske zajednice iniciraju suradnju samo kako bi prikupili podatke za svoja istraživanja te ne nude ustanovama pomoć u unapređenju njihovog rada. U nekim odgojnim ustanovama napominje se i kako fakulteti i nastavnici nemaju dobar uvid u transformaciju odgojnih ustanova te da je i u akademskoj zajednici prisutna stigmatizacija ustanova i njihovih korisnika.

Iako se **suradnja s policijom** nije ispitivala kroz brojčane ocjene, neke odgojne ustanove osvrnule su se i na ova iskustva suradnje. U ustanovama koje su prošle proces transformacije navode bolju suradnju s policijom, odnosno manje intervencija policije u jedinicama organiziranog stanovanja (u odnosu na klasični institucionalni smještaj). Odgojne ustanove naglašavaju važnost djelovanja policije i njihovog utjecaja na korisnike (osjećaj poštovanja prema „uniformi“) te pritom ističu kako je važno da pripadnici policije ne banaliziraju neprihvatljiva ponašanja korisnika te da se stručno i profesionalno odnose prema korisnicima i djelatnicima odgojnih ustanova.

U onim ustanovama u kojima su provedene terenske posjete, organizirani su i razgovori s **vanjskim suradnicima** ustanova u njihovim lokalnim zajednicama te njihovom perspektivom suradnje s odgojnim ustanovama. U načelu **vanjski suradnici suradnju s ustanovama opisuju kao pozitivnu i dobru te pritom ističu pozitivna obilježja i stručnost djelatnika ustanova, zainteresiranost i dostupnost za komunikaciju i suradnju te motiviranost i usmjerenost na potrebe korisnika**. Vanjski suradnici vrlo su pozitivno govorili i o procesima transformacije pojedinih odgojnih ustanova te pozitivnih promjena u radu u ustanovama, posebno u onim slučajevima gdje su odgojne ustanove usmjerene na razvijanje šireg spektra usluga za djecu i mlade u lokalnoj zajednici. Predstavnici suradnih organizacija u nekim slučajevima sugerirali su i određene promjene koje mogu utjecati na bolju kvalitetu rada odgojnih ustanova, kao što je povećanje broja djelatnika, zapošljavanje većeg broja mladih stručnjaka te ulaganje u podizanje kvalitete rada stručnjaka u ustanovama. Nadalje, u nekim lokalnim zajednicama procjenjuje se kako bi se odgojne ustanove trebale usmjeriti na razvoj većeg broja usluga za djecu i mlade u samoj zajednici, kao i na veće otvaranje prema zajednici te vidljivosti odgojnih ustanova u smislu zastupanja djece i mladih s problemima u ponašanju. Predstavnici policije, posebno u lokalnim

zajednicama gdje se nalaze odgojni domovi, upozoravaju na čestu potrebu za intervencijama policije zbog ponašanja korisnika. Pritom upozoravaju kako s obzirom na veći broj počinjenih kaznenih djela, neki maloljetnici ne bi trebali biti smješteni u odgojnim domovima, odnosno ustanovama otvorenog tipa.

Programi i projekti

U okviru informacija prikupljenih vezano uz projekte i programe, podaci iz Analize pokazuju da **neke odgojne ustanove provode više projekata, bilo samostalno ili kroz različita partnerstva, a neke gotovo da nemaju nikakvih projekta.** Odgojne ustanove u sustavu socijalne skrbi koje prijavljuju/provode neke od projekata/programa, uglavnom izvještavaju o onima vezanima uz procese transformacije i deinstitucionalizacije, mahom financiranim iz sredstava Europske unije, odnosno konkretno najvećim dijelom iz Europskog socijalnog fonda. Projekti se uglavnom odnose na razvoj i provedbu novih usluga – organiziranog stanovanja, poludnevni boravaka ili usluga savjetovanja i pomaganja (mobilne timove). Neke ustanove prijavljuju i projekte vezane uz unapređenje infrastrukture za pružanje usluga. Pri tome neke ustanove spominju i širenje smještajnih kapaciteta u suradnji s nadležnim ministarstvom. Ipak, najveći broj projekata odnosi se na razvoj izvaninstitucijskih usluga.

Ustanove koje tek pripremaju ili planiraju prijavljivanje na projekte **izražavaju potrebu za dodatnom podrškom i ljudskim resursima potrebnima za pripremu dokumentacije i upravljanje projektima.** U tim procesima ustanove se na različite načine snalaze – neke angažiraju vanjske konzultante, neke šalju svoje djelatnike na dodatne edukacije, neke procjenjuju da u ovom trenutku nemaju kapacitete, pa niti ne planiraju prijave. Prema dobivenim informacijama, ustanovama bi bilo korisno i potrebno jasnije sustavno strateško određenje nadležnog ministarstva, kao i konkretna tehnička pomoć i smjernice u razvoju daljnjih projekata i programa. Neki predlažu da na razini svake ustanove postoji projektni tim koji će raditi na pripremi novih projekata.

Općenito govoreći, podaci ukazuju na **relativno slabu iskorištenost potencijala i financijskih sredstava** dostupnih kroz projekte i programe od strane odgojnih ustanova.

Ustanove koje već provode neke od projekata uglavnom navode pozitivna iskustva i značajno unapređenje postojećih ili uvođenje novih usluga, uključujući i usluge u lokalnim zajednicama. Smatraju da su kroz projekte dobili na korištenje sredstva za osiguravanje brojnih dodatnih resursa, od ljudskih pa sve do osiguravanja boljih tehničkih uvjeta za provedbu usluga. Ipak, spominju i **značajne teškoće u realizaciji pojedinih projekata, osobito uvjetovanih sporim procesima obrade i odobravanja projekta, zbog čega su suočeni s brojnim administrativno-financijskim preprekama u provedbi.**

Također, ustanove izražavaju i zabrinutost oko **dugoročne održivosti** novopokrenutih usluga nakon završetka projekata, s obzirom da su svi projekti ograničenog vremenskog trajanja, dok će

potrebe za uslugama u lokalnim zajednicama kontinuirano postojati, ili čak postajati s vremenom i sve veće.

U području pravosuđa, također je vrlo raznoliko stanje s obzirom na pojedini odgojni zavod. Odgojni zavod Požega kroz Analizu navodi nekoliko projekata, dok Odgojni zavod Turopolje ne navodi nikakve informacije o projektima/programima. Projekti koje navodi Odgojni zavod Požega uglavnom se odnose na konkretnu dodatnu pomoć i podršku korisnicima Zavoda, npr. u procesima zapošljavanja ili kroz procese resocijalizacije nakon izlaska iz ustanove, rješavanje problema vezanih uz ovisnosti i sl.

Podrška sustava

U odnosu na podršku sustava, a u tom smislu najviše se govorilo o podršci nadležnih ministarstava (MROSP i MPU), dat će se osvrt i na podršku i funkcioniranje cjelovitog sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju. Navedeni segmenti isprepliću se u doživljaju sudionika Analize pa govoreći generalno o stanju sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju, stručnjaci govore i o podršci nadležnih ministarstava radu odgojnih ustanova i obrnuto.

Prosječna ocjena podrške koju odgojne ustanove dobivaju od nadležnih ministarstava iznosi 3,24, s time da prosječna ocjena samo za odgojne zavode iznosi 3,5, a za ustanove u sektoru socijalne skrbi iznosi 3,2 (detaljniji prikaz u tablici 11).

Tablica 11. Procjena podrške ustanovama od strane nadležnih ministarstava

	OD Bedečkova	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A. G. Matoš	CPUZ Split	OZ Tropolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Pros. ocjena
Procjena podrške ustanovi od strane nadležnog ministarstva	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	3,24

Podrška ministarstva opisuje se kao zadovoljavajuća, najviše u smislu osiguravanja financijskih sredstava i ulaganja u opremu, vozila i namještaj u većini odgojnih ustanova u sustavu socijalne skrbi. No, i u ovom slučaju postoje iznimke te se u nekim ustanovama navodi nedostatak financijske podrške u smislu ulaganja u održavanje i opremanje ustanova (npr. kupnja vozila, internet veza, kupnja opreme za kuhinje, kotlovnice i dr). Može se zaključiti da iako su odgojne ustanove s ovim segmentom podrške najzadovoljnije, njihove su potrebe velike i raznovrsne i u nekim situacijama nadležno ministarstvo (u ovom slučaju MROSP) ne uspijeva adekvatno odgovoriti na sve potrebe. Odgojne ustanove u sustavu socijalne skrbi navode i kako dobivaju dostatnu i odgovarajuću razinu podrške u odnosu na prijave projekata na natječaje iz EU fondova. No, i u ovom slučaju postoje iznimke, pri čemu se u nekim ustanovama koje su u procesu transformacije navodi kako im je potrebna veća, konkretnija i pravovremena podrška ministarstva za razvoj daljnjih usluga. Nadalje, većina odgojnih ustanova navodi i kako mogu računati na brzu i adekvatnu podršku nadležnog ministarstva u kriznim situacijama.

Kada se opisuju različiti oblici podrške ministarstva, odgojne ustanove uglavnom **nisu zadovoljne brzinom odaziva** nadležnog ministarstva u odnosu na zapošljavanje novih djelatnika i sl. Potrebe za zapošljavanjem novih djelatnika su relativno velike i to u svim segmentima: od odgajatelja, članova stručnih timova, medicinskog osoblja u nekim odgojnim ustanovama pa do tehničko-administrativnog osoblja. U odnosu na tehničko-administrativno osoblje česta je zamjerka nedovoljan broj djelatnika s obzirom na veliki opseg poslova. Pojedine ustanove također navode pojačanu potrebu za dodatnim medicinskim osobljem, posebno s obzirom na kompleksnost potreba korisnika.

Podrška nadležnog ministarstva očituje se i u ponudi i organizaciji različitih edukacija, no stručnjaci navode kako je potrebno edukacije bolje planirati kako bi bile u skladu s obilježjima korisnika i potrebama djelatnika u ustanovama. Naglašava se i važnost sveobuhvatnijih edukacija.

Iako je brojčanim ocjenama i generalno podrška sustava odgojnim ustanovama u sustavu socijalne skrbi, relativno visoko procijenjena, u razgovorima prilikom terenskih posjeta, kao i u pojašnjenjima procjena u upitnicima, često se nailazi na **subjektivni doživljaj stručnjaka** kako nadležno ministarstvo „*ne stoji iza njih i njihovih odluka*“ i kako ne razumije u potpunosti dinamiku rada u ustanovama, kao ni potrebe korisnika i djelatnika. Generalni je dojam da su stručnjaci iz nadležnog ministarstva udaljeni od kolega iz prakse, odnosno da je kolegama **u praksi potrebno više konkretne i savjetodavne podrške, dostupnosti stručnjaka iz ministarstva te zajedničkog rada** na unapređivanju odgojnih ustanova i sustava u cjelini. Ovo potonje se posebno odnosi na inspekcijske nadzore od kojih stručnjaci u ustanovama očekuju znatno više savjetodavne podrške i pomoći. Neki stručnjaci iz odgojnih ustanova navode i kako imaju osjećaj da ih se od strane nadležnog ministarstva puno češće kritizira, nego pohvaljuje i podržava. Stručnjaci bi voljeli dobiti i konstruktivne i pravovremene povratne informacije nakon inspekcijskih posjeta. Napominje se i potreba da nadležno **ministarstvo donosi konkretne smjernice i odluke u smjeru poboljšanja tretmanskog rada** (npr. za situacije u kojima se korisnici ponašaju agresivno i nasilno, za različite rizične i krizne situacije i dr.), poboljšanja rada pojedine odgojne ustanove, ali i sustava skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju u cjelini.

U razgovorima kroz terenske posjete stručnjaci također napominju kako imaju relativno dobre kontakte i podršku od pojedinih djelatnika nadležnog ministarstva, koji su dostupni i žele pomoći, no kako nemaju osjećaj da ih ministarstvo kao nadređeno tijelo podržava na generalnoj razini. U tom smislu navode se i teškoće u kontaktu i dostupnosti pojedinih djelatnika ministarstva, kao i nedostatak informacije kome se u ministarstvu mogu obratiti za pojedina područja rada.

I u ovom kontekstu posebno se napominju **korisnici koji uz probleme u ponašanju iskazuju i probleme mentalnog zdravlja, pri čemu upravo izostanak adekvatnih intervencija, programa i koordinacije različitih sustava skrbi** (posebno sustava socijalne skrbi i zdravstva) **dovodi do nezadovoljstva stručnjaka u ustanovama**. Stručnjacima u odgojnim ustanovama važno je i da nadležno ministarstvo spremnije i ažurnije razmotri njihove inicijative i prijedloge, posebno kad je riječ o specifičnim skupinama korisnika (npr. djeca bez pratnje). U odgojnim ustanovama predlaže se i da **nadležno ministarstvo razmotri nove sistematizacije radnih mjesta** sukladno složenosti te opsegu posla u odgojnim ustanovama. Iz perspektive samih ustanova **najvažnije je da podrška nadležnog ministarstva bude sustavna, redovita, ažurna, poticajna i u duhu suradnje**. Odgojnim ustanovama je izrazito važno i da nadležno ministarstvo i suradne ustanove poštuju i uvažavaju njihove stručne procjene i odluke (npr. u smislu odluke o nastavku tretmana, primjerenom obliku skrbi, itd.). Jednako tako, u nekim ustanovama se ističe potreba za većom autonomijom u odnosu

na trošenje vlastitih sredstava (npr. za kupnju opreme i sl.), odnosno veću podršku i razumijevanje ministarstva u tom pogledu.

Stručnjaci iz odgojnih ustanova također trebaju konkretniju podršku i osjećaj da ih nadležno ministarstvo štiti u situacijama napada korisnika te u specifičnim kriznim situacijama.

Nadalje, odgojne ustanove očekuju od nadležnog ministarstva **transparentnost u vezi kapaciteta svih ustanova, kao i viziju razvoja i unapređivanja sustava** skrbi o djeci s problemima u ponašanju. Smatra se da je potrebno izraditi mrežu ustanova kao i jasnije kriterije za prijam u pojedine ustanove, koji nadilaze puku raspoloživost kapaciteta.

Kada je riječ o podršci od ministarstva u posljednje dvije godine, odnosno posebno u prvo vrijeme početka pandemije COVID-19 virusa, u ustanovama napominju nedostatak jasnih smjernica. Nadalje, u odgojnim ustanovama nezadovoljni su i zahtjevom za stalnim izvještavanjem o broju korisnika, posebno što s obzirom na poslane podatke ne dobivaju povratnu informaciju te im nije jasna svrha takvog prikupljanja podataka.

Kada je riječ o **odgojnim zavodima**, podrška koju dobivaju od nadležnog ministarstva opisuje se kao organizacijska, materijalna i financijska te savjetodavna te su odgojni zavodi istima zadovoljni. U smislu potreba za dodatnom podrškom nadležnog ministarstva, ističe se potreba novih zapošljavanja stručnih referenata posebno u svjetlu povećanog odljeva službenika zbog umirovljenja, premještanja, itd. U odgojnim zavodima također se ističe i potreba za podrškom ministarstva u smislu preporuka i smjernica za unapređenje stručnih postupaka prema maloljetnicima te daljnje ulaganje u edukaciju djelatnika.

Odgojne ustanove (uključujući i odgojne zavode) osvrnule su se i na podršku koju u svom radu dobivaju i od **drugih javnih institucija**. U tom smislu spominje se najčešće Ured Pravobraniteljice za djecu Republike Hrvatske, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Ministarstvo unutarnjih poslova te strukovne komore. U nekim odgojnim ustanovama **kritički su se osvrnuli i na podršku od strane akademske zajednice**, pri čemu se posebno ističe kako promjene u programima i uslugama u pojedinim ustanovama nisu prepoznati od nastavnika na fakultetima te kako studenti imaju otpor prema radu u odgojnim ustanovama. Stručnjaci smatraju kako je studente potrebno više informirati o radu odgojnih ustanova.

Podrška sustava djeci i mladima s problemima u ponašanju

Kada je riječ o **podršci sustava djeci i mladima s problemima u ponašanju**, stručnjaci iz odgojnih ustanova su suglasni u tome da na razini sustava skrbi za ovu populaciju korisnika, **nedostaje strateškog planiranja i vizije razvoja sustava**. Nadalje, **nedostaje i sustavnog ulaganja u infrastrukturu ustanova, kao i kreiranje novih usluga i ustanova namijenjenih posebno djeci i mladima s problemima mentalnog zdravlja udruženih s problemima u ponašanju**. Jedan od specifičnih zahtjeva je i optimalno planiranje smještajnih kapaciteta (odnosno institucijske skrbi) posebno u odnosu na kapacitet u izvaninstitucijskim oblicima rada (npr. poludnevni boravci).

Stručnjaci također smatraju kako **nedostaje kvalitetna i koordinirana međuresorna suradnja posebno u smislu jasnih procedura, protočnosti informacija i brzini reakcija**. Smatra se i kako nedostaje ažuriranih informacija o pojedinim ustanovama i specifičnim programima koje

nude te da bi bilo dobro da su stručnjaci koji rade u različitim organizacijama bolje upoznati s radom drugih ustanova i organizacija u sustavu. U kontekstu trenutne međusektorske suradnje, operacionalizirane na svakodnevni rad u pojedinim ustanovama, stručnjaci navode kako se oslanjaju na individualne kontakte i poznanstva što je i posljedica manjka formaliziranih i dobro funkcionirajućih procedura suradnje među različitim sektorima.

Prevladavajući je doživljaj stručnjaka (i to svih stručnjaka koji su sudjelovali u procesu analize, i djelatnika odgojnih ustanova, ali i vanjskih stručnjaka iz različitih ustanova) da je **sustav skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju relativno marginaliziran i zanemaren** (u odnosu na druge sektore, populacije itd.), **manjkav** (posebno u smislu nedostatka socijalno-zdravstvenih usluga i programa za korisnike koji iskazuju i probleme s mentalnim zdravljem) i **neadekvatno koordiniran**. U potonjem se slučaju načelno očekuje snažnija uloga nadležnog ministarstva (u sektoru socijalne skrbi) posebno u smislu razvoja diferencijacije tretmana i potencijalne specijalizacije pojedinih odgojnih ustanova.

Također, prevladava i **doživljaj da se sustav skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju „urušio“ kroz godine, odnosno da je došlo do određenog pada kvalitete u odnosu na prethodna razdoblja**. Neki spominju i sintagmu „*kriza tretmana*“ što se može vidjeti i u drugim područjima kojima se bavila analiza stanja i potreba, gdje je vidljivo kako odgojne ustanove primarno rade na obrazovnim i sadržajima slobodnog vremena, a manje izvještavaju o konkretnim tretmanskim aktivnostima fokusiranim na probleme u ponašanju korisnika. Navodi se i kako se promjene u sustavu skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju uvode stihijski bez jasnih smjernica i vizije u smislu razvoja skrbi za djecu i mlade u institucijskom smještaju. Nedostaje suštinskih promjena u djelovanju sustava koje bi snažnije utjecale na kvalitetu skrbi u pozitivnom smislu. Uz navedeno, **spominje se i generalno negativni stav društva prema djeci i mladima s problemima u ponašanju, kao i etiketiranje te diskriminacija korisnika odgojnih ustanova**.

Budući da su stručnjaci iz odgojnih ustanova i njihovi vanjski suradnici, kroz upitnike, a posebno kroz terenske posjete, iznijeli niz vrlo specifičnih problema koji ukazuju na određene manjkavosti sustava skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju, u daljnjem tekstu specifično će se navesti pojedini aspekti. Važno je napomenuti kako stručnjaci osim identificiranja problema s kojima se susreću u radu (u odnosu na sustav skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju) navode i prijedloge poboljšanja.

- **Nedostatak diferenciranih tretmanskih programa** usklađenih s potrebama korisnika (dob, spol, rizici) te u tom smislu razmatranje specijalizacije pojedinih ustanova za određenu vrstu populacije/tretmana (npr. nedostaju programi za rad s djecom i mladima koji imaju problema s ovisnošću, nasilničkim ponašanjem, nedostaju centri za krizna stanja, itd.). Stručnjaci napominju i važnost razmatranja opcije zatvorenih odjela ili ustanova kao oblika kratkotrajne i intenzivne skrbi za korisnike s intenzivnim problemima u ponašanju. Ponuda usluga i tretmanskih programa trebala bi bolje odgovarati potrebama djece i mladih te nuditi nove usluge i u zajednici (npr. kroz razvoj udomiteljstva, poludnevni programa) i u kontekstu institucijskog smještaja.
- Dio stručnjaka, posebno vanjskih suradnika, kritički se osvrnuo i na **proces transformacije odgojnih ustanova**, navodeći kako je u nekim slučajevima više riječ o formalnim promjenama naziva ustanove, a manje o suštinskim promjenama u načinu skrbi, razvoju novih usluga i načina rada. Također se napominje i kako je potrebna strategija i konkretan operativni plan na razini sektora socijalne skrbi u odnosu na daljnji tijek deinstitucionalizacije i transformacije ustanova za djecu i mlade s problemima u ponašanju.

- **Problem adekvatne skrbi za korisnike koji iskazuju probleme mentalnog zdravlja** često se spominje u kontekstu različitih tema te je vrlo jasno da je rad s ovom populacijom djece i mladih jedan od gorućih problema s kojima se suočavaju stručnjaci u odgojnim ustanovama. U ovom kontekstu naglašava se važnost razvoja novih i adekvatnih oblika skrbi o djeci i mladima s problemima mentalnog zdravlja, kao i osiguravanje psihoterapije za korisnike. Na razini cijelog sustava skrbi potrebno je ulagati i u širenje dostupnosti usluga dječje i adolescentne psihijatrije.
- Kao jedan od ključnih problema ističe se i **sporost procesa** (posebno sudskih) pri čemu se događa da neke intervencije budu zakašnjele i samim time neučinkovite. Dojam je da je sustav skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju „*trom*“ te se zahtijeva brže odvijanje procesa i postupaka te brzina reakcije posebno u smislu traženja adekvatnih oblika skrbi i tretmana kada se procijeni da postojeći oblici tretmana nisu adekvatni za pojedine korisnike (npr. korisnici koji opetovana čine kaznena djela, a i dalje su smješteni u istoj odgojnoj ustanovi).
- Često se spominje i **nedostatak smještajnih kapaciteta** za djecu i mlade bez odgovarajuće roditeljske skrbi, kao i za djecu s problemima u ponašanju. Zahtjevi za smještaj koji dolaze u odgojne ustanove premašuju njihove smještajne i tretmanske kapacitete te stručnjaci napominju kako je u tom smislu potrebno smisljeno zajedničko planiranje i kvalitetna komunikacija između nadležnog ministarstva i ustanova.
- **Nedostatak rada s obiteljima** korisnika za vrijeme smještaja u odgojnim ustanovama što negativno utječe na duljinu boravka pojedinih korisnika u ustanovi (jer se zbog neadekvatnih uvjeta u obitelji nemaju gdje vratiti te ostaju duže u ustanovi), podržavanje tretmanskih uspjeha te učinkovitost posttretmanske skrbi.
- Predlaže se **standardizacija usluge timske procjene** problema u ponašanju kako bi nalazi i mišljenja bili usklađeni te vremenski ažurni kako bi mogli biti i dobra polazna točka za odlučivanje o primjerenom obliku skrbi, kao i osnova za daljnje planiranje tretmana.
- Predlaže se da se u **obrazovanju budućih stručnjaka** koji će raditi s djecom i mladima s problemima u ponašanju, uvede više sadržaja koji se odnosi na probleme mentalnog zdravlja djece i mladih, specifično u uvjetima institucijskog tretmana.

Perspektiva korisnika

Mladi su se također osvrnuli na sustav skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju te je i prema njihovim doživljajima vidljivo kako smatraju da **sustav nije adekvatan, ni ažuran** u odgovaranju na potrebe djece i mladih.

Korisnici

Sumarni podaci o korisnicima navedeni su u tablicama u prilogu (Prilog 2). U navedenim tablicama nalaze se informacije o broju, spolu, obrazovanju te procjeni rizičnosti. Uz to, u istom prilogu nalaze se i okvirni podaci o broju zaprimljenih i realiziranih zahtjeva za smještaj. Podaci su isključivo informativnog karaktera s obzirom da su prikupljeni u 2021. na početku analize stanja i potreba te su odgojne ustanove također na različite načine prikazivale određene podatke (npr. podaci o rizičnosti). U nekim kategorijama, neke odgojne ustanove nisu navele podatke.

Tablica 12 prikazuje broj korisnika u odgojnim ustanovama u vrijeme provedbe analize stanja i potreba (ožujak-rujan 2021.). Iz tablice je vidljivo da su u tom razdoblju odgojne ustanove osiguravale usluge za ukupno **1172 korisnika, od čega 782 dječaka/mladića i 390 djevojčica/djevojaka**. Podaci se odnose na korisnike svih usluga koje odgojne ustanove osiguravaju za djecu i mlade.

Tablica 12. Prikaz broja korisnika u odgojnim ustanovama

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A. G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Ukupno
Broj dječaka/ mladića	38	34	238	34	38	34	23 ^[1]	39	0	16	76	12	56	40	28	58	18	782
Broj djevojčica/ djevojaka	41	23	106	0	34	0	0	10	8	6	53	0	48	0	20	30	11	390

^[1] COO Lug u Upitniku nije naveo broj korisnika. Podaci dobiveni tijekom terenskog posjeta govore o ukupnom broju od 35 korisnika, pri čemu se 23 odnosi na muške korisnike na smještaju, dok distribucija po spolu nije poznata za preostalih 12 korisnika. Stoga je ovdje uključeno samo ovih 23 korisnika za koje je poznat spol.

U daljnjem tekstu sumarno i opisno prikazat će se opća obilježja korisnika odgojnih ustanova, razlozi za smještaj u odgojne ustanove te opća procjena rizičnosti. Nadalje, dan je i sažeti osvrt na zahtjeve za smještaj koji dolaze u odgojne ustanove.

Obilježja djece i mladih korisnika odgojnih ustanova

Ključna riječ koja dobro sažima opis obilježja djece i mladih korisnika odgojnih ustanova je **kompleksnost rizika, odnosno potreba**. Spomenuta kompleksnost podrazumijeva individualna obilježja i rizičnost pojedinog korisnika, kao i rizičnost njegove obitelji, a u nekim slučajevima i šireg okruženja. U analizi je teško razdvojiti opise obilježja korisnika s procjenama rizičnosti i razlozima za smještaj pa će se ova područja nadopunjavati i preklapati, no u kontekstu dobivanja cjelovite slike važno je detaljnije opisati sva obilježja djece i mladih.

Kada je riječ o **individualnim obilježjima**, stručnjaci opisuju korisnike kao „*teške, složene, teške za raditi s njima, teških životnih priča*“. U opisima korisnika prevladava doživljaj da su korisnici rizičniji nego u prijašnjim vremenima te da na smještaj više ne dolaze korisnici s, tzv. „*čistim PUP-om*“, već da je riječ o djeci i mladima s **brojnim problemima u ponašanju koji su često udruženi s problemima mentalnog zdravlja te u nekim slučajevima (odnosno u specifičnim odgojnim ustanovama) i s teškoćama u razvoju (intelektualnim teškoćama)**. I u ovom području Analize, stručnjaci posebno ističu korisnike koji imaju probleme mentalnog zdravlja te primaju terapiju lijekovima. Odgojne ustanove navode kako nisu stručno ekipirani, ni adekvatno prostorno uređeni za skrb o ovoj populaciji djece i mladih. Time ova skupina djece i mladih predstavlja i određeni sigurnosni rizik za sebe, vršnjake i djelatnike ustanova. Stručnjacima nedostaje i konkretnih znanja i alata za rad s ovom skupinom korisnika.

Spomenuti **mnogobrojni problemi u ponašanju i rizici** korisnika odgojnih ustanova odnose se na:

- **Odgojnu i obrazovnu zapuštenost** (izostajanje s nastave, ometanje nastave, negativne ocjene, učestalo ponavljanje razreda, napuštanje školovanja itd.).
- **Eksternalizirane probleme u ponašanju** kao što su agresivnost (i autoagresivnost), laganje, manipuliranje, nasilničko ponašanje, skitnja, bjegovi, nestrukturirano provođenje slobodnog vremena, druženje s rizičnim vršnjacima, nepoštivanje autoriteta, promiskuitetno ponašanje, zlouporaba sredstava ovisnosti (uključujući i nove ovisnosti kao što je kockanje i klađenje), činjenje kaznenih djela (npr. krađe, razbojstva i dr.).
- **Internalizirane probleme u ponašanju** kao što su anksioznost, depresivnost, emocionalne teškoće.
- **Nedostatak vještina** i to od osnovnih higijenskih i radnih vještina, do nedostatka socijalno-emocionalnih vještina.

Stručnjaci, i oni zaposleni u odgojnim ustanovama i vanjski suradnici, u kontekstu obilježja korisnika, problematiziraju i **nedostatak diferencijacije tretmana**, odnosno smještaj određenih korisnika u ustanove koje im ne mogu pružiti adekvatnu skrb i tretman. U nekim situacijama radi se i o ustrajanju na postupovnosti mjera, pri čemu se korisnicima izriče blaža mjera koja nije u skladu s razinom njihove rizičnosti. Na taj način djeca i mladi samo dodatno progrediraju u odnosu na razinu rizičnosti, a uz to i naruše tretmansku klimu i odgojni rad u pojedinim ustanovama.

U nekim odgojnim ustanovama (posebno u onima gdje su smješteni korisnici s većom razinom rizičnosti kao što su odgojni domovi) stručnjaci opisuju veliku rizičnost tijekom smještaja: izrazito agresivna ponašanja, dugotrajne skitnje, bjegovi, neprihvatanje autoriteta, neprihvatanje pravila, činjenje kaznenih djela tijekom smještaja, učestala nasilna ponašanja prema stručnjacima, ekstenzivna uporaba sredstava ovisnosti. Stručnjaci navode kako nemaju na raspolaganju mnogo intervencija kojima bi mogli odgovoriti na ovakva ponašanja te upozoravaju na sporost sudskih procesa i malu mogućnost premještanja korisnika u adekvatniju ustanovu.

U odnosu na **obilježja obitelji** korisnika odgojnih ustanova moguće je zaključiti kako se radi o obiteljima s **višestrukim rizicima** te **dugotrajnim i transgeneracijskim gomilanjem rizika** koje se negativno odrazilo na rast i razvoj djece i mladih korisnika odgojnih ustanova. Ključna obilježja rizičnosti obitelji odnose se na: *siromaštvo, nezaposlenost, neriješeno stambeno pitanje, kroničnu zlouporabu sredstava ovisnosti od strane roditelja, nasilje u obitelji, odgojno zapuštanje i zanemarivanje djece, povijest mentalnih bolesti u obitelji* i dr. Stručnjaci navode kako je većina korisnika u vlastitim obiteljima bila izložena zlostavljanju (emocionalnom, tjelesnom i seksualnom) te su iskusili različite traume tijekom odrastanja. Opisuje ih se slikovito kao djecu koja su rasla „*bez dovoljno roditeljske ljubavi, bez odgovarajuće brige i odgovornosti roditelja, s teškim životnim pričama*“. U odnosu na obitelji, važno je napomenuti i kako određeni broj korisnika u odgojne ustanove dolazi iz udomiteljskih i posvojiteljskih obitelji koje se u određenim trenucima također nisu imale kapaciteta nositi s mnogobrojnim problemima u ponašanju koje je određeno dijete iskazivalo. U tom smislu bilo bi važno daljnje analize usmjeriti specifično na djecu i mlade iz udomiteljskih i posvojiteljskih obitelji u odgojnim ustanovama.

Kada je riječ o **specifičnim obilježjima korisnika**, pored već navedenih zajedničkih karakteristika, **izdvojene su četiri skupine korisnika**: *mladi s višestrukim problemima (uključujući probleme u ponašanju, probleme mentalnog zdravlja i različite teškoće u razvoju), mladi romske nacionalne manjine, djevojke i djeca bez pratnje*. Navedene skupine imaju i neka dodatna rizična obilježja koja su povezana s njihovom etničkom i rodnom pripadnošću. S tim da u situacijama kada se radi o djevojkama romskog porijekla dolazi i do intersekcije rizika.

O **mladima s višestrukim problemima**, među kojima dominiraju problemi mentalnog zdravlja puno se izvještavalo i kroz upitnike i prilikom terenskih posjeta. U različitim područjima ovog izvješća nalaze se podaci koji govore o teškoćama skrbi i tretmanskog rada s ovom skupinom mladih. U odgojnim ustanovama trenutno nema adekvatnih intervencija koje bi mogle odgovoriti na komplekse potrebe ovih mladih ljudi. Za ovu populaciju korisnika potrebne su specijalizirane intervencije na razini sustava skrbi, ali i na razini pojedinih odgojnih ustanova.

U odnosu na mlade pripadnike **romske nacionalne manjine**, njihov broj je zamjetan u svim odgojnim ustanovama te su stručnjaci suglasni o tome kako rad s ovom populacijom podrazumijeva uvažavanje njihovih kulturoloških specifičnosti. Usprkos relativnoj zastupljenosti korisnika romske nacionalne manjine u odgojnim ustanovama ne postoje specifični programi rada koji uzimaju u obzir njihove specifičnosti. Veći broj mladih romskog porijekla ima teškoće u svladavanju školskog gradiva, te u nekim situacijama dolaze na smještaj u adolescentnoj dobi bez da znaju čitati i pisati te uz slabo poznavanje hrvatskog jezika. Neki od njih već kao maloljetnici stupaju u brakove te postaju roditelji. U nekim situacijama u odgojnim ustanovama (posebno u odgojnim domovima i odgojnim zavodima) ponekad dolazi do sukoba između mladih romskog porijekla i drugih korisnika. Specifično, dio odgajateljica navodi kako mladići romske nacionalnosti imaju drugačiji (kulturološki specifičan) sustav vrijednosti te odnos prema muškim i ženskim odgajateljima. Napominju kako korisnici romske nacionalne manjine ne odbijaju *apriori* autoritet odgajateljica, već se ponekad i previše vežu uz odgajateljice i imaju veća očekivanja od njih u smislu prisnosti, pogotovo ako takvu prisnost nisu ostvarili u svojoj obitelji. Zanimljivo je kako određeni stručnjaci napominju, a u kontekstu sve veće rizičnosti korisnika, kako se kod mladih romskog porijekla oblici i razina problema nije posebno promijenila s vremenom već da je riječ o uglavnom stabilnim obilježjima rizičnosti i potreba.

Kada je riječ o **djevojkama**, stručnjaci ističu sklonost ovisničkim ponašanjima, probleme mentalnog zdravlja te sklonost promiskuitetnom ponašanju. Djevojke se percipiraju kao posebno „*teške*“

za rad, sklone manipulacijama i neizravnim oblicima nasilja. No, važno je napomenuti kako se navode i primjeri fizičkog nasilja djevojaka, naročito prema stručnjacima. Specifičan kontekst rizičnosti djevojaka svakako su i maloljetničke trudnoće. Nadalje, kao dodatan element rizičnosti koji se češće primjećuje kod djevojaka je i sklonost samoozljeđivanju i suicidalnosti.

Djeca i mladi bez pratnje, strani državljani, posebna su skupina korisnika, koji generalno nisu primarni (ni ciljani) korisnici odgojnih ustanova, no međutim neke odgojne ustanove duži niz godina smještavaju i brinu i za ovu skupinu korisnika. Većina ove djece i mladih ne zadržava se duže u odgojnim ustanovama, no njihov ukupni broj je relativno stabilan te predstavlja dodatni element skrbi i posla u nekim ustanovama. Za ovu skupinu korisnika, osim postupaka propisanih Protokolom o postupanju prema djeci bez pratnje (Vlada RH, 2018) nisu uspostavljeni specifični programi rada te svaka ustanova pronalazi vlastite modalitete rada.

Perspektiva korisnika

I sami mladi iz odgojnih ustanova, govoreći o obilježjima korisnika, pokazuju doživljaje slične onima stručnjaka. Smatraju kako mladi imaju kompleksne rizike i potrebe. Posebno je važno istaknuti da mladi navode kako ima korisnika, njihovih vršnjaka, koji „ne spadaju“ u odgojne ustanove, već bi s obzirom na svoje probleme trebali biti smješteni u specijalizirane zdravstvene ustanove. Važno je ne zanemariti poruku mladih da se u takvom okruženju ne osjećaju sigurnima što se može iščitati iz njihovih izjava: „*Jedan se smije, jedan se reže, napada druge, dolazi hitna*“.

Procjena rizičnosti djece i mladih korisnika odgojnih ustanova

Kao što je navedeno ranije u tekstu, detaljniji prikaz specifičnih obilježja rizičnosti prema kriterijima Liste za procjenu ponašanja djece i mladih (Achenbach) nalazi se u prilogu 2.

U odnosu na **razinu rizičnosti generalno** na razini svih odgojnih ustanova primjećuje se niža razina rizičnosti kod korisnika poludnevničkih programa i programa savjetovanja te višu razinu rizičnosti korisnika smještaja, odnosno razina rizičnosti korisnika u skladu je s razinom intenziteta i strukturiranosti intervencija.

U odnosu na **vrstu problema u ponašanju korisnika** (prema Listi za procjenu ponašanja djece, Achenbach), generalno su najzastupljeniji eksternalizirani problemi u ponašanju kao što su kršenje pravila i agresivno ponašanje te u nekim slučajevima delinkventno ponašanje. No, jednako tako, u samo nešto manjoj mjeri, zastupljeni su i internalizirani problemi u ponašanju kao što su anksioznost i depresija. Nadalje, primjetna je visoka pojavnost problema pažnje te socijalnih problema te u manjoj mjeri i problema mišljenja. Stručnjaci često navode kako se radi o **istodobnoj pojavnosti eksternaliziranih i internaliziranih problema u ponašanju, kao i komorbiditetu problema u ponašanju i problema mentalnog zdravlja**.

Razlozi za smještaj u odgojne ustanove

Kao **razlozi** za smještaj korisnika u odgojne ustanove uglavnom se navode **rizična obilježja korisnika i njihovih obitelji** koji su već prethodno opisani: odgojna i obrazovna zapuštenost,

mnogobrojni internalizirani i eksternalizirani problemi u ponašanju, kaznena djela (posebno u odgojnim zavodima), problemi mentalnog zdravlja, nedostatak vještina, neadekvatan socijalno-ekonomski status obitelji, nedostadni odgojni kapaciteti roditelja, psihopatološki oblici ponašanja u obitelji i dr. U nekim situacijama razlog smještaja je i nepostojanje adekvatnih socijalnih usluga (npr. iz edukacijsko-rehabilitacijskog spektra) u domicilnim sredinama korisnika.

U odnosu na **vrstu smještaja prije primanja u odgojnu ustanovu** u kojoj su se nalazili u vrijeme provođenja Analize, prevladava smještaj iz vlastitih obitelji, domova za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi, drugih odgojnih ustanova te iz udomiteljskih obitelji. No, važno je napomenuti kako u određenim odgojnim ustanovama (npr. odgojnim domovima) prevladava smještaj iz drugih odgojnih ustanova. Stručnjaci procjenjuju da su djeca i mladi, **prije smještaja u trenutnu odgojnu ustanovu, promijenili u prosjeku 1-2 vrsta smještaja** izvan vlastite obitelji. U ovom kontekstu stručnjaci ističu i nezadovoljstvo u odnosu na kriterije smještaja djece i mladih u odgojne ustanove pri čemu mnogi ističu kako se u njihovim ustanovama smještaju djeca za koju se ne uspijeva pronaći smještaj u drugim ustanovama, što kod djelatnika izaziva nezadovoljstvo.

Perspektiva korisnika

Mladi korisnici odgojnih ustanova također navode slične razloge za smještaj u odgojnu ustanovu kao i stručnjaci, a koji se odnose na rizike vezane uz njihova ponašanja (npr. bijegovi, korištenje droga i alkohola, promiskuitetno ponašanje, druženje s antisocijalnim vršnjacima) i rizike vezane uz njihove obitelji (npr. sukobi i obiteljsko nasilje). Odnosno, slikovitije rečeno, mladi navode kako su u odgojne ustanove smješteni zbog „*vlastitih problema i tereta*“.

Zahtjevi za smještaj

Detaljnije informacije o primljenim i realiziranim zahtjevima za smještaj po odgojnim ustanovama u razdoblju od 2018. - 2020. nalaze se u prilogu 2.

U osvrtu na broj primljenih i realiziranih zahtjeva za smještaj stručnjaci u odgojnim ustanovama generalno navode kako imaju **znatno više zahtjeva za prijam nego što je realni kapacitet ustanove**, što rezultira, tzv. listama čekanja. Ističu i kako su neka djeca i mladi relativno dugo „*na čekanju*“ pri čemu uglavnom njihovi problemi u ponašanju dodatno progrediraju. Pritom je također važno napomenuti da neke odgojne ustanove bilježe i pad zahtjeva za smještaj, odnosno porast broja realiziranih smještaja, no riječ je zaista o iznimci od pravila. Najintenzivnije razdoblje primanja zahtjeva za prijam je u vrijeme početka i kraja školske godine.

Stručnjaci iz odgojnih ustanova navode kako ustanove imaju ograničene kapacitete za smještaj korisnika, pri čemu je dodatni problem i taj što **neki korisnici u ustanovi ostaju predugo**, odnosno i onda kad je ispunjena svrha njihova smještaja i to zbog neadekvatnih mogućnosti za daljnji/alternativni smještaj. U tom smislu stručnjaci navode i kako djeca i mladi za koju se procjeni da s obzirom na obilježja svoje rizičnosti trebaju strukturiraniji oblik skrbi ostaju u istoj odgojnoj ustanovi bez mogućnosti smještaja u primjereniji oblik skrbi. Specifičan problem javlja se i u Odgojnom domu Mali Lošinj i Podružnici Cres, pri čemu korisnici mogu bez posebnih zahtjeva i rješenja (ali i adekvatne timske procjene) biti premješteni iz Podružnice Cres u Dom Mali Lošinj te time postati ekstenzivni korisnici institucionalnog tretmana bez adekvatnog (pre)ispitivanja njihovih rizika i potreba.

Svi ovi primjeri upućuju na to da je unutar samog sustava skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju, prisutan **problem prekomjerne institucionalizacije**, odnosno nepostojanja različitih, alternativnih oblika intervencija koje bi odgovarale potrebama djece i mladih.

Stručnjaci su se često doticali i **problema „odbijanja smještaja“ te „nalaganja smještaja“**. Odgojne ustanove odbijaju smještaj onih korisnika za koje procijene da im ne mogu omogućiti primjerenu skrb (kao što su to, npr. djeca s intelektualnim teškoćama, u nekim slučajevima djevojčice mlađe od 14 godina). Kada je riječ o nalogima za smještaj koje izdaje nadležno ministarstvo (vrijedi isključivo za odgojne ustanove u području socijalne skrbi) stručnjaci navode kako osjećaju pritisak da prime korisnike iako smatraju da nisu adekvatna ustanova za njih, te da se nalog nadležnog ministarstva ne smije odbiti. Smatraju kako su takvi nalozi rezultat nedostatka diferencijacije tretmana i činjenice kako neke (druge) odgojne ustanove „*odbijaju djecu*“.

Participacija korisnika

Perspektiva stručnjaka

Kada je riječ o participaciji korisnika, stručnjaci iz odgojnih ustanova najprije ističu kako korisnici **aktivno participiraju u svakodnevnim aktivnostima u ustanovama te u odlukama koje se odnose na njihovu skrb i tretman**. Ističe se i mogućnost slobodnog i otvorenog izražavanja mišljenja te otvorene komunikacije sa stručnjacima u neformalnim i formalnim, individualnim i grupnim situacijama. Korisnici sudjeluju i mogu izraziti svoje mišljenje i prilikom stručnih timova u kojima sudjeluju i njihovi roditelji ili skrbnici, predstavnici centara za socijalnu skrb te njihovi odgajatelji i stručni tim ustanove. U odgojnim ustanovama korisnici sudjeluju i u izradi individualnih planova, no pritom se odgojne ustanove razlikuju u tome koliko aktivno mladi sudjeluju: u nekim odgojnim ustanovama ova vrsta sudjelovanja više je formalna.

U odgojnim ustanovama djeluju i **vijeća korisnika** (odnosno odgajanička vijeća) u kojima sudjeluju predstavnici odgojnih grupa. Vijeća korisnika uglavnom koordiniraju stručnjaci. Kroz navedena vijeća korisnici mogu iznijeti svoja mišljenja, želje i prijedloge koji se dalje prenose rukovodstvu odgojne ustanove. Stručnjaci navode i primjere inicijativa korisnika iznesenih na vijećima korisnika, a koje su kasnije bile uspješno realizirane (npr. izgradnja vježbališta na otvorenom, modifikacije kućnog reda u ljetnim mjesecima, obnova teretane). Djelovanje vijeća korisnika razlikuje se u odnosu na pojedine odgojne ustanove, neka su vijeća vrlo aktivna i sastaju se jednom mjesečno te na sastancima sudjeluju i ravnatelji, dok se u drugim ustanovama vijeća korisnika rjeđe (npr. tri puta godišnje) sastaju i manje su aktivna u svom radu. Važno je primijetiti da su u vijeća korisnika u ustanovama uglavnom uključena samo djeca i mladi koji koriste uslugu smještaja, dok korisnici iz poludnevnih boravaka najčešće nisu uključeni u vijeća korisnika, niti imaju svoje zasebno vijeće korisnika. Također praksa je pojedinih ustanova da se u rad vijeća korisnika uključuju samo djeca starije kronološke dobi, dok mlađi nemaju tu mogućnost što se tumači kako nesvrhovito zbog njihovih učestalih međusobnih sukoba.

Osim vijeća korisnika u nekim ustanovama djeluje i program Domske zajednice, odnosno Zavodske zajednice. Nadalje, rad vijeća korisnika u pojedinim ustanovama reguliran je i zasebnim pravilnikom. Osim u vijećima korisnika i u programima domskih zajednica, u nekim ustanovama korisnici sudjeluju i kao članovi povjerenstava za izradu jelovnika. Načelno stručnjaci navode

kako se mišljenja i prijedlozi korisnika bilo na individualnom bilo na predstavničkoj razini u velikoj mjeri uzimaju u obzir te im se nastoji „*udovoljiti*“. Najčešći primjeri prijedloga i inicijativa korisnika odnose se na promjenu u jelovniku, predlaganju slobodnih aktivnosti, mogućnosti izbora kod kupovine odjeće i obuće te uređenja prostora. Stručnjaci navode kako nastoje sve sugestije uzeti u obzir u onoj mjeri koliko su pravno, financijski i organizacijski izvedive.

Načelno, stručnjaci smatraju kako je **aktivna participacija korisnika važna**, no ističu i kako razina participacije **ovisi o obilježjima pojedinog korisnika**, pa i **grupa korisnika**. S tim u vezi ističu se korisnici koji se smještaju u odgojne ustanove temeljem sudskih odluka (tzv. sudske odgojne grupe), a za koje se procjenjuje da participiraju samo deklarativno. Stručnjaci također upozoravaju na **relativno lošu informiranost djece i mladih prije samog dolaska u ustanovu**, o tome koliko se smještaj (mjera) trajati, gdje su upućeni (kakva je to ustanova), itd. Na tu relativno lošu informiranost nadovezuje se i činjenica da relativno veliki broj djece i mladih ima rijetke kontakte sa stručnjacima u nadležnim centrima za socijalnu skrb. U nekim odgojnim ustanovama vezano uz participaciju korisnika, stručnjaci ukazuju na važnost uvažavanja specifičnih obilježja korisnika, posebno specifičnosti kulture iz koje potiču. Navedeno se posebno odnosi na korisnike romskog porijekla koji imaju pravo pričati i pisati romskim jezikom što može predstavljati problem u sporazumijevanju sa stručnjacima.

Perspektiva korisnika

Uvodno je važno napomenuti kako su neke odgojne ustanove vrlo aktivno uključile mlade u analizu stanja i potreba, posebno pri ispunjavanju Upitnika (što je i bila uputa), tako da se u svim područjima Upitnika vidi doprinos i promišljanja korisnika. No, takav je način uključivanja mladih od strane odgojne ustanove na žalost bio iznimka u ovoj Analizi, barem na način da je u upitnicima jasno naznačena i perspektiva korisnika.

Mladi načelno smatraju kako se **njihova prava u odgojnim ustanovama poštuju**. Većina njih smatra **kako može u dovoljnoj mjeri participirati u svakodnevnim aktivnostima te odlukama vezanima za njihov život u ustanovi**. U tom kontekstu spominju i otvorenu komunikaciju s odgajateljima, ali i ravnateljima. Neki mladi voljeli bi da se u **većoj mjeri poštuje njihovo pravo na privatnost** koje je donekle ograničeno budući da dijele sobe s drugim korisnicima. Mladima je važno da se njihov glas i mišljenje u odgojnim ustanovama čuje i uvažava budući da se na taj način osjećaju prihvaćenima. Neki korisnici navode i kako su prije dolaska na smještaj dobili krive (netočne) informacije o trajanju smještaja pa su zbog toga skeptični prema socijalnim radnicima (odnosno djelatnicima centara za socijalnu skrb). U odnosu na uvažavanje specifičnih participativnih prava u odgojnim ustanovama, mladi navode kako ih se rjeđe pita za mišljenje oko trajanja smještaja („*Meni tu niko ništa ne govori. Ja sam tu ko da i nisam.*“), a češće ih se konzultira vezano uz prehranu, uređenje prostora, izbor slobodnih aktivnosti, itd. **Važno je istaknuti i kako dio mladih smatra kako se njihovo mišljenje rijetko uvažava, odnosno kako imaju pravo reći što misle, no njihova je mogućnost utjecaja na konačne odluke vrlo mala**. Neki mladi imaju osjećaj da se u ustanovi u kojoj borave „*ništa ne može promijeniti*“ bez obzira na to žalili se oni ili ne. Sudjelovanje u **izradi individualnih planova** relativno veliki dio mladih smatra **samo formalnim** (u nekim situacijama im se samo da individualni plan na uvid i potpis). Isto tako nemaju uvid u izvješća i zapažanja koje odgajatelji o njima vode. U nekim ustanovama mladi navode kako ne mogu samostalno odlučivati koju će srednju školu pohađati, što im je jako važno, već o tome odlučuju stručnjaci.

Mladi navode i kako u ustanovama djeluju vijeća korisnika. Pritom je važno naglasiti da ima i onih koji navode kako u njihovim ustanovama ne djeluje vijeće korisnika (iako su sve ustanove u upitnicima navele da postoje vijeća korisnika). **Sastanke vijeća korisnika u načelu doživljavaju samo kao formu** te smatraju kako je mogućnost utjecaja na odluke stručnjaka relativno mala. No, jednako tako korisnici **pojedinih odgojnih ustanova vrlo pozitivno govore o vijeću korisnika** i mogućnost djelovanja kroz ovo predstavničko tijelo. Uz to navode i primjere kad su se na prijedlog korisnika neki uvjeti života u ustanovi poboljšali (npr. promjene u jelovniku).

Socijalna klima

U odnosu na socijalnu klimu, procjenjivao se doživljaj opće radne atmosfere u ustanovama, aktivno sudjelovanje djelatnika u donošenju odluka, podrška i suradnja između djelatnika, odnosi korisnika na relaciji korisnik - korisnik, korisnik - stručni djelatnici, korisnik - administrativno osoblje. Osim međuljudskih odnosa, procjenjivalo se zadovoljstvo radom (za djelatnike) i životom u ustanovi (za korisnike). Procjene su iskazane kroz upitnike, dok su detaljniji uvidi u obilježja socijalne klime dobiveni kroz terenske posjete.

U odnosu na **radnu atmosferu u ustanovi**, ustanove su se osvrtnale na opći doživljaj radne atmosfere te obilježja suradnje, međusobne podrške i kolegijalnosti između svih zaposlenika. Većina ustanova govori o tome da je **radna atmosfera pozitivna, podupiruća** između svih zaposlenika te da vlada **ugodna klima** međuljudskih odnosa. Jasno se naglašava da uspostavljanje povoljne socijalne klime ovisi o angažmanu svih te da je za uspješnost rada u ustanovi ključno da se svi prilagođavaju jedni drugima, da njeguju povezanost i da redovito razmjenjuju informacije o svakodnevnim događanjima. Ističe se i važnost humora i opuštene radne atmosfere. U ustanovama gdje vlada iznimno povoljna klima, kolektiv se opisuje kroz metafore „*druga obitelj*“ „*dobra ekipa*“ i sl.

Važno je istaknuti da postoje i ustanove koje imaju vrlo **narušenu socijalnu klimu i međuljudske odnose**. Nedostatak dobrih odnosa u tim ustanovama većinom stručnjaci pojašnjavaju kao posljedicu nedostataka u organizaciji rada, nagomilanih problema u funkcioniranju ustanove i pružanju adekvatnih usluga te međusobnih sukoba djelatnika (na osobnoj i profesionalnoj razini) koji se ne rješavaju. Otežavajuće okolnosti u uspostavljanju povoljne radne atmosfere su i određena razina zamora i zasićenja dijela djelatnika s dužim radnim vijekom, kao i određena distanca/nerazumijevanje između grupa djelatnika (npr. između uprave i stručnih djelatnika, između stručnih djelatnika i tehničko-administrativnih djelatnika). Nadalje, povoljniju socijalnu klimu teže uspostavljaju ustanove koje su površinski velike ili imaju veći broj različitih odjela na drugim lokacijama. Dislociranost ustrojbenih jedinica stoga predstavlja dodatni izazov u uspostavljanju i održavanju kvalitetnih odnosa između djelatnika.

Suradnja djelatnika u ustanovama očituje se kroz formalne (sastanke, stručna vijeća, zajedničko vođenje dokumentacije) i neformalne oblike (svakodnevna komunikacija, neposredni susreti u ustanovi, telefonski razgovori, e-pošta, dijeljenje radnih materijala). Ustanove ističu da je **međusobna podrška i kolegijalnost na zadovoljavajućoj do osrednjoj razini**. Kroz terenske posjete vidljivo je da djelatnici u većini ustanova imaju potrebu za većom međusobnom podrškom i

kolegijalnosti nego što trenutno procjenjuju da je prisutno. **Aktivno sudjelovanje i donošenje odluka** od strane djelatnika većinom je samo osigurano kroz formalna tijela (npr. stručna vijeća, radnička vijeća, upravna vijeća, sindikat). U okviru ovih tijela održavaju se redovni sastanci te ustanove izvještavaju o tome da djelatnici na sastancima imaju priliku raspraviti sva njima važna pitanja, iznijeti prijedloge i aktivno sudjelovati u donošenju odluka u ustanovi. Kroz upitnike se ističe da svaki djelatnik ima mogućnost iznijeti prijedloge i sudjelovati u donošenju odluka kada osjeti potrebu, što se može gledati kao mogućnost neformalne participacije djelatnika u ustanovi. **Uprave ustanova doživljavaju se kao otvorene** za prijedloge djelatnika vezano uz organizaciju rada ili intervencije prema djeci i mladima.

Područja u kojem si djelatnici većinom pružaju/traže podršku odnose se najviše na pružanje adekvatne skrbi za djecu i mlade (pravna pitanja, poduzete intervencije, planiranje rada, usklađivanje odgojnih postupaka, krizne situacije), organizaciju rada (raspodjela posla i usklađivanje, pomoć u obavljanju posla, mogućnost dogovora vezanih uz zamjene smjene, razumijevanje potencijalnih osobnih problema i podrška) i neformalnu sustručnjačku podršku/superviziju.

Prema procjenama iskazanim u upitnicima na brođanoj skali od 1 do 5, **suradnja i podrška između stručnih djelatnika** na razini svih ustanova procijenjena je osrednje (prosječna ocjena 3,82). Detaljni prikaz pojedinih procjena pojedinih ustanova prikazan je u tablici 13. Najniža procjena je 3, dok najviše ustanova suradnju i podršku opisuje kao uglavnom zadovoljavajućom.

Tablica 13. Prikaz procjena odgojnih ustanova u odnosu na suradnju i podršku stručnih djelatnika

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A. G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Ukupno
Podrška i suradnja između stručnih djelatnika	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3,82

U obrazloženju svojih procjena odgojne ustanove kroz upitnike, ali i terenske razgovore navode sljedeće:

- Odgojne ustanove predstavljaju izazovno i stresno okruženje te su povremeno prisutne konfliktne situacije između stručnih djelatnika koje često ostaju neriješene i akumuliraju se te s vremenom narušavaju socijalnu klimu u kolektivu.
- U većini ustanova vlada korektna i profesionalna atmosfera, odnosi odgajatelja kao grupe djelatnika često se doživljavaju kao bolji, nego odnosi među ostalim grupama djelatnika.
- Stalna izloženost stresu i profesionalnom sagorijevanju pojedinih zaposlenika narušava suradnju i podršku na individualnoj razini, ali u nekim ustanovama i na razini cijelog kolektiva.
- Iznimno zadovoljavajućoj suradnji među stručnim djelatnicima u pojedinim ustanovama doprinosi usklađenost u odgojnim postupcima prema korisnicima, kontinuirana i otvorena komunikacija, ugodna i podržavajuća atmosfera, kvalitetan timski rad, međusobno pomaganje i razumijevanje u stresnim situacijama.
- Suradnji i podršci doprinose redoviti stručni sastanci na kojima se analiziraju trenutne situacije i potrebe korisnika te tijekom kojih djelatnici dogovaraju zajedničke postupke i razmjenjuju iskustva. Pojedine ustanove imaju organizirane i interne supervizije koje dodatno doprinose kvaliteti suradnje.
- Postojanje rivaliteta između pojedinih odjela te nedovoljno uvida u djelokrug poslova drugih odjela narušava kvalitetu suradnje i podrške.
- Nerazumijevanje okvira posla i nedovoljna razmjena informacija o korisnicima između djelatnika škole i odgajatelja u odgojnim grupama dovodi često do narušene suradnje između

ove dvije grupe djelatnika. U pojedinim ustanovama nastavnici nemaju uvid u tretmansi rad i stručna vijeća što dodatno narušava razumijevanje postupaka prema djeci i mladima.

- Velika fluktuacija zaposlenika smanjuje mogućnosti povezivanja između djelatnika i stvaranja odnosa povjerenja i podrške.

Vezano uz **suradnju i podršku između tehničkog-administrativnog osoblja**, podaci prikupljeni putem upitnika iskazani na brojčanoj skali od 1 do 5 pokazuju uglavnom zadovoljavajuću razinu suradnje (prosječna ocjena 4,00). Detaljni prikaz pojedinih procjena ustanova prikazan je u tablici 14. Najniža procjena je 3, najviša 5. U većini ustanova suradnja tehničko-administrativnog osoblja opisana je kao **kvalitetna i podržavajuća**. Na zadovoljavajuću razinu suradnje utječe to što je broj ovih djelatnika puno manji u odnosu na stručne djelatnike te su usmjereni na točno određene administrativne poslove vezane uz funkcioniranje ustanove.

Kroz razgovore s tehničko-administrativnim osobljem primjetno je da su jake strane ove grupe djelatnika međusobno pomaganje, otvorena komunikacija i uhodanost u radne procedure (pogotovo u onim ustanovama gdje je isto tehničko-administrativno osoblje zaposleno više desetljeća). Procjenjuje se i da su tehničko-administrativne službe vrlo suradljive i učinkovite u obavljanju svojih poslova. Tehničko-administrativno osoblje smatra kako je njima u jednom pogledu lakše jer nisu izravno uključeni u neposredni rad s korisnicima, no jasno ističu da svi u ustanovi moraju surađivati kako bi kvaliteta skrbi za djecu i mlade bila na visokoj razini. U posljednje vrijeme u ustanovama dolazi do dodatnih radnih opterećenja za ovu grupu djelatnika, dok s druge strane broj zaposlenika ostaje isti. Posljedica dodatnih opterećenja nepovoljno utječe na radnu atmosferu, nejednako opterećenje pojedinih djelatnika i raspodjelu posla. Stoga su i procjene u pojedinim ustanovama niže u odnosu na suradnju ove grupe osoblja.

Tablica 14. Prikaz procjena odgojnih ustanova u odnosu na suradnju i podršku tehničko-administrativnog osoblja

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A.G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Ukupno
Podrška i suradnja između tehničko- administrativnog osoblja	5	3	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4,00

Prema prikupljenim podacima iz upitnika, **suradnja i podrška između stručnih djelatnika i tehničko-administrativnog osoblja** procijenjena je s prosječnom ocjenom 4,00. Detaljni prikaz pojedinih procjena ustanova prikazan je u tablici 15. Najniža procjena je 3, najviša 5. Većina ustanova opisuje suradnju ovih grupa djelatnika kao **korektnu i profesionalnu**. Obje grupe složne su u tome da moraju surađivati kako bi ustanova funkcionirala i kako bi skrb o djeci i mladima bila kvalitetna („*svi su tu jedni drugima na pomoći*“). **Nezadovoljstvo** suradnjom vidljivo je u pojedinim ustanovama jer dolazi do **nerazumijevanja opsega poslova i radnih zadataka** između ove dvije grupe djelatnika.

Kroz razgovore, **tehničko-administrativno osoblje iskazalo je nezadovoljstvo vezano uz aktivno uključivanje** u život i odluke na razini ustanove („*oni nisu stručni pa ih se ne uključuje i ne uvažava*“). Primjetno je i da u pojedinim ustanovama ravnatelj/ce imaju redovne sastanke sa stručnim djelatnicima, ali ne i s tehničko-administrativnim osobljem što doprinosi nejednakosti i jazu između ove dvije grupe djelatnika.

Djelatnike iz tehničko-administrativnih službi dodatno je pogodilo što se kod zadnjeg povećanja plaća njihove plaće nisu povećale kao i stručnim djelatnicima, što se u manjoj mjeri negativno

odrazilo i na njihove međusobne odnose. Između ove grupe djelatnika postoje i neslaganja na osobnim razinama koje znaju narušiti radnu atmosferu, kao i neslaganja vezana uz intervencije prema djeci i mladima. Stručni djelatnici kao probleme suradnje ističu manjak stručnih znanja za razumijevanje teškoća djece i mladih od strane tehničkog-administrativnog osoblja te uplitanje u odgojne postupke prema korisnicima.

U većim ustanovama problem predstavlja i što se svi zaposlenici ne poznaju, što utječe na smanjenju razinu povezivanja kolektiva. U manjim ustanovama, vidljiva je kvalitetna komunikacija i suradnja između ovih grupa djelatnika, uspostavljena su realna očekivanja i poslovi se obavljaju uz podršku i suradnju.

Tablica 15. Prikaz procjena odgojnih ustanova u odnosu na suradnju i podršku stručnih djelatnika i tehničko-administrativnog osoblja

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A.G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zajezda	Ukupno
Podrška i suradnja između stručnih djelatnika i tehničko-administrativnog osoblja	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4,00

U odnosu na **suradnju i podršku između djelatnika i ravnatelja/ica ustanova**, generalno gledajući prosječna ocjena svih ustanova je 4,20, odnosno **uglavnom zadovoljavajuća**. Najniža procjena je 3, najviša 5, dok COO Lug i Dom za Odgoj Osijek nisu dostavili procjene vezane uz ovaj segment socijalne klime. Detaljni prikaz procjena pojedinih ustanova prikazan je u tablici 16. Sukladno ocjenama, ustanove i opisno govore o zadovoljavajućoj i korektnoj razini odnosa i suradnje ravnatelja/ice i djelatnika. Većina djelatnika govori o tome da su ravnatelj/ice spremni/ne saslušati njihove zahtjeve i prijedloge, vezane uz njihove radne uvjete i rad s korisnicima.

U odnosu s ravnateljem/icom, **djelatnici posebno cijene dostupnost, poštovanje, podršku te otvorenost i dvosmjernost u komunikaciji**. U ustanovama gdje je suradnja procijenjena najvišom ocjenom djelatnici opisuju da imaju osjećaj da se uvijek mogu obratiti i dogovoriti oko svih tema, nemaju strah i znaju da je ravnatelj/ica „tu za njih“. Za učinkovitu suradnju ističe se i kako je važno da je ravnatelj/ica stručno educirana osoba koja poznaje problematiku djece i mladih i specifične teškoće s kojima se susreću djelatnici. U ustanovama u kojima vlada nezadovoljstvo suradnjom javljaju se poteškoće poput dislociranosti ravnatelja/ice od pojedinih odjela i relativno česte promjene vodstva u ustanovi.

Tablica 16. Prikaz procjena odgojnih ustanova u odnosu na suradnju i podršku djelatnika i ravnatelja/ice

	OD Bedekovčina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A.G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zajezda	Ukupno
Suradnja djelatnika/ca i ravnatelja/ice	5	4	4	5	5	3	-	-	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,20

Odnosi s korisnicima procjenjivani su u odnosu na stručne i tehničko-administrativne djelatnike te međusobne odnose djece i mladih. **Odnosi stručnih djelatnika i djece i mladih** procijenjeni su kao **uglavnom dobri**, a uvelike ovise o obilježjima korisnika i angažmanu djelatnika u ustanovama. Kao dobre strane odnosa navode se: interes za dobrobit djece i mladih i želja da im se pomogne u promjeni ponašanja, uvažavanje potreba, korištenje humora, otvorena komunikacija,

uspostavljeno povjerenje i uvažavanje s obje strane, brzo reagiranje na potrebe i probleme djece i mladih, dosljednost, dobronamjernost i trud u radu s djecom i mladima. U većini ustanova korisnici odgajatelje najčešće nazivaju „profesore, profesorice“, dok u pojedinim ustanovama korisnici odgajatelje zovu imenom i nadimcima. U manjem broju ustanova korisnici odgajatelje oslovljavaju s „gospodo“, „gospodine“. Kao negativne strane navedene su teškoće u postavljanju autoriteta, problemi u stvaranju odnosa s djecom s problemima u ponašanju, kršenje kućnog reda ustanove, postavljanje granica u odnosima, nedosljednost u postupcima odgajatelja, otpor korisnika i agresivni napadi prema djelatnicima.

Odnos korisnika s tehničko-administrativnim osobljem u većini ustanova opisuje se **izrazito pozitivnim**, korisnici su im privrženi, rado provode vrijeme s njima i razgovaraju o svemu (ljubavnim temama, problemima koji ih muče, obitelji i sl). Tehničko-administrativno osoblje naglašava kako su njihovi odnosi s korisnicima opušteniji jer nemaju odgovornosti koje proizlaze iz odgajateljske uloge. Vrlo rijetko se događaju situacije agresivnih ispada ili nepristojnosti od strane korisnika prema ovoj grupi djelatnika. Stručno osoblje ulaže trud u to da odnosi tehničko-administrativnog osoblja i korisnika budu prožeti poštovanjem. Nadalje, smatraju i da je potrebno više uložiti u komunikacijske vještine i osnovna znanja o problemima u ponašanju kod **tehničko-administrativnog** osoblja kako bi se znali adekvatnije postaviti u određenim situacijama koje se pojavljuju te kako bi ostvarili adekvatne granice u odnosima s djecom i mladima.

Međusobni odnosi između korisnika kroz upitnike su procijenjeni kao **uglavnom dobri i vrlo dinamični**. Stručni djelatnici posebno naglašavaju da dinamika odnosa ovisi o osobinama pojedinih korisnika, načinu vođenja grupe od strane odgajatelja te nizu svakodnevnih situacijskih čimbenika. Navodi se kako su neki korisnici skloniji agresivnim ispadima i kontinuirano se sukobljavaju s drugima ili su prisutni manipulativni obrasci ponašanja na štetu drugih u grupi, što nepovoljno utječe na sve članove grupe. Isto tako, zbog grupnog suživota ponekad dolazi do teškoća u uspostavi tolerancije i uvažavanja potreba drugih, kao i fizičkog nasilja. S druge strane, vidljivo je da su djeca i mladi jedni drugima izvor podrške u učenju, slobodnim aktivnostima i općenitom boravku u ustanovi. Razmjenjuju materijalne resurse i modeli su si u promjeni ponašanja. U ustanovama u kojima se nalazi veći broj odgojnih grupa primjetno je da se korisnici različitih grupa dobro slažu i međusobno druže.

Kroz upitnike, ustanove su procjenjivale i **zadovoljstvo poslom stručnih djelatnika, tehničko-administrativnog osoblja i zadovoljstvo životom djece i mladih**. Detaljni prikaz procjena pojedinih ustanova po navedenim kategorijama prikazan je u tablici 17. Prosječna ocjena zadovoljstva poslom stručnih djelatnika na razini svih odgojnih ustanova je 3,71, što predstavlja osrednju razinu zadovoljstva. Generalno gledajući vidljivo je da najniža procjena 3, a najveća 4. U pojašnjenjima i kroz terenske razgovore, djelatnici navode da su u pravilu zadovoljni poslom koji obavljaju, no da je posao izuzetno stresan i zahtjevan. U tom pogledu, u gotovo svim ustanovama ističu da im je prijeko potrebno više edukacija, supervizija i međusobne podrške od strane kolega i sustava kako bi zadovoljstvo poslom bilo na višoj razini.

Stručni djelatnici većinom opisuju da **ne osjećaju podršku sustava/resornog ministarstva**. Isto tako, u radu s korisnicima imaju osjećaj da njihov rad ne daje rezultate iako ulažu određeni trud, a posebno ih opterećuju korisnici s problemima mentalnog zdravlja koji uzimaju farmakoterapiju. Smatraju da se ne znaju adekvatno nositi s njihovim potrebama. Vezano uz organizaciju rada posebno opterećenje na zadovoljstvo poslom predstavlja prekomjerna administracija te prekovremeni rad te dežurstva vikendom, praznicima i blagdanima.

Tehničko-administrativno osoblje također je osrednje zadovoljno poslom, prosječna ocjena je 3,69. Ustanove također daju sve procjene između 3 i 4. Ova skupina djelatnika također je generalno zadovoljna poslom, no u pojašnjenjima ističu da su povremeno opterećeni manjkom radne snage i potrebe obavljanja sve složenijih poslova. Posebno nezadovoljstvo proizlazi iz nezadovoljstva plaćom, odnosno činjenicom da se jedino njima nije mijenjao koeficijent izračuna plaće, kao i činjenicu da nemaju dodatke na plaću i plaćene prekovremene sate. U odnosu na to smatraju da su marginalizirani i da im se ne daje dovoljno na važnosti. Isto tako, voljeli bi više biti uključeni u aktivno donošenje odluka na razini ustanove.

Djelatnici su kroz upitnike procjenjivali i **zadovoljstvo životom u ustanovi i odnosima s odraslima kod djece i mladih**. Na razini svih ustanova, prosječna ocjena je 3,65, najniža procjena je 3, a najveća 5. Smatra se kako su **djeca i mladi osrednje zadovoljni** životom u ustanovi i odnosima s odraslima iz sljedećih razloga: nepovjerenje u odrasle osobe, teškoće u prihvaćanju strukture i života u ustanovi, kršenje pravila i neprihvatanje autoriteta, složena etiologija i fenomenologija problema u ponašanju te deprivacije koje proizlaze iz boravka u skrbi (nedostatak materijalnih resursa, druženja s vršnjacima izvan ustanove, smanjeni kontakti s obitelji). Ustanove koje su visoko procijenile zadovoljstvo korisnika ustanovom ističu kako razgovaraju s korisnicima o uslugama i kvaliteti ustanove te da primjećuju pozitivne povratne informacije, zadovoljstvo odnosima i tretmanom.

Tablica 17. Prikaz procjena odgojnih ustanova u odnosu na zadovoljstvo poslom (djelatnici) i zadovoljstvo životom u ustanovi (korisnici).

	OD Bedeckovina	Kuća sretnih ciglica	CPUZ Zagreb Dugave	OD Ivanec	DZO Karlovac	OD M. Lošinj	COO Lug	DZO Osijek	OZ Požega	DZO Pula	DZO Rijeka	A.G. Matoš	CPUZ Split	OZ Turopolje	COO Tuškanac	DZO Zadar	COO Zaječda	Ukupno
Zadovoljstvo poslom – stručni djelatnici	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3,71
Zadovoljstvo poslom – tehničko- administrativno osoblje	4	4	4	4	3	3	-	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3,69
Zadovoljstvo životom i odnosima s odraslima – djeca i mladi	5	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3,65

Perspektiva korisnika

Djeca i mladi s kojima se razgovaralo u okviru terenskih posjeta o doživljaju socijalne klime prvenstveno i **najviše govore kroz temu odnosa s odgajateljima**. U odnosu na obilježja tih odnosa imaju ambivalentan stav – „neki su super, a neki uopće na rade svoj posao“. Primjetno je da jedan dio djece i mladih iznosi zadovoljstvo radom, trudom i posvećenošću odgajatelja njihovim potrebama. Posebno cijene situacije u kojima se odgajatelji „zauzmu za njih i bore da im bude bolje“. Kao kvalitete dobrih odgajatelja posebno se ističu oni koji imaju iskreni interes i žele razgovarati o tome što ih brine. Svjesni su kako su i oni odgovorni za kvalitetu odnosa s odgajateljima. U pojedinim ustanovama odgajatelji su opisani kroz metafore „zamjenski roditelj“, „drugi roditelj“ i „službeni prijatelj“. Također, u većini ustanova mladi navode da svatko ima barem jednog odgajatelja/icu kojoj može reći sve i obratiti se u bilo kojem trenutku.

S druge strane, u pojedinim ustanovama primjetno je da mladi vrlo negativno opisuju odgajatelje i nisu zadovoljni odnosom. U skladu s tim imaju brojne zamjerke na njihova ponašanja (*rigidno inzistiranje na određenim pravilima, nedostatak povjerenja, previše otkrivanja svog osobnog života, nedostatak provođenje zajedničkog slobodnog vremena, nedostatak autoriteta, vrijeđanje, provociranje i gruba ponašanja*). Važno je istaknuti da u pojedinim ustanovama mladi govore o odgajateljima koji ne dolaze na posao, dolaze na posao potpuno nezainteresirani („kao roboti“) ili čak u alkoholiziranom stanju. U odnosu na neprimjerena ponašanja, mladi se osjećaju nemoćno i smatraju da im nitko ne vjeruje da takva ponašanja od strane odgajatelja doživljavaju.

U većini ustanova mladi opisuju kako s **tehničko-administrativnim osobljem imaju pozitivan, a u pojedinim ustanovama i prijateljski odnos**. Posebno se to odnosi na tehničko osoblje kao što su kuharice, spremačice, medicinska sestra/tehničar i domar.

Kada je riječ o njihovim **vršnjačkim odnosima**, mladi govore da se **generalno dobro slažu i da si međusobno pomažu**. Opisuju da ponekad dolazi do verbalnih i fizičkih sukoba, no da brzo riješe nesuglasice. U ustanovama gdje ima ženskih i muških grupa, djevojke s kojima se razgovaralo ističu nezadovoljstvo nejednakim pravilima u odnosu na grupe (npr. duljina izlazaka, pogodnosti). Mladi su se osvrnuli i na to da pojedini korisnici koji imaju probleme mentalnog zdravlja narušavaju mir i sklad u grupi i previše traže pažnju odgajatelja, što im smeta.

Sigurnost u ustanovama

U odnosu na sigurnost u ustanovama procjenjivala se opća sigurnost djece i djelatnika ustanove te mjere zaštite koje se poduzimaju u slučaju nasilja. Osim toga, ustanove su izvijestile o pojavnosti i oblicima disciplinskih prekršaja korisnika i djelatnika.

Većina ustanova procijenila je da je **opća sigurnost u ustanovi na zadovoljavajućoj razini**. Ističe se kako se kontinuirano poduzimaju radnje kako bi djeca i mladi boravili u sigurnom okruženju. U ustanovama su svjesni da je sigurnost djece povremeno narušena zbog fizičkih i verbalnih ispada pojedine djece, naročito kada su ti napadi iznenadni i imaju određene posljedice po druge osobe (drugu djecu ili odgajatelje). Kao **glavni elementi sigurnosti** navode se 24 satni nadzor djece i podrška od strane odgajatelja. U pojedinim ustanovama ističu kako su u stalnoj pripravnosti na situacije nasilja zbog obilježja korisnika, što ih ponekad iscrpljuje. Sigurnost djece u ustanovama nastoji se osigurati i kroz **razne protokole i mjere** koje pojedine ustanove imaju (primjerice, Protokol postupanja u slučaju nasilja, Protokol postupanja u kriznim situacijama i sl.). Bez obzira na to što većina ustanova procjenjuje zadovoljstvo općom sigurnosti djece u ustanovi, ističu kako postoje **brojne situacije u kojima se djelatnici osjećaju ugroženi** od strane korisnika.

U odgojnim ustanovama su svjesni i **prisutnosti vršnjačkog nasilja** među djecom i mladima, no uglavnom se smatra kako u većini ustanova vršnjačko nasilje nije značajno prisutno. Najviše se primjećuje verbalno vršnjačko nasilje. Nadalje, veća razina vršnjačkog nasilja primjećuje se u ustanovama gdje se nalaze visokorizični mladi koji imaju probleme u ponašanju i u sukobu su sa zakonom (Odgojni dom Ivanec, Odgojni dom Mali Lošinj), te u ustanovama koje rade s visokorizičnom populacijom ispod 14 godina (Odgojni dom Mali Lošinj, Podružnica Cres). Na pojedine situacije vršnjačkog nasilja promptno se reagira.

Kao **pozitivni aspekti sigurnosti u ustanovama** navode se aspekti koji se odnose na **rad djelatnika** (dobra organizacija rada, promišljanje koji odgajatelji će biti zajedno u smjeni, povećanje broja djelatnika, educiranje djelatnika o situacijama nasilja, 24-satni nadzor), **intervencije usmjerene na prevenciju nasilja među korisnicima** (psihoedukativni sadržaji na temu prevencije nasilja, heterogeni sastav odgojnih grupa), **uređenje prostora unutar i izvan ustanove** (nadzorne kamere, adekvatni prostori, dvorište udaljeno od prometnica) te **blizinu službi koje mogu pomoći u slučaju da do nasilja dođe** (zaštitar u matičnom objektu, pravosudna policija u odgojnim zavodima, blizina doma zdravlja, medicinske službe).

Kao **negativni aspekti sigurnosti u ustanovi** navode se oni koji se odnose na **obilježja korisnika** (rad s visokorizičnim korisnicima čije potrebe ne mogu biti zadovoljene unutar tretmana ustanove, korisnici koji se ne uklapaju u grupi i izazivaju probleme, djeca i mladi s kombiniranim teškoćama, tenzije na osnovi nacionalne pripadnosti, auto-agresija i suicidalni korisnici), **organizaciju rada odgajatelja** (samostalni rad odgajatelja u noći, vikendom i praznicima, manjak djelatnika općenito u ustanovi), obilježja ustanove (nedostatak privatnosti/veći broj korisnika u sobama, lokacija ustanove u rizičnom susjedstvu, nedostatak zaštitarske službe, starost i dotrajalost prostora ustanove, nepostojanje prostorije za povremenim osamljivanjem korisnika koji se agresivno ponašaju, uništena imovina od strane korisnika) te **nedostatak razumijevanja i podrške od strane nadležnih službi u situacijama nasilja, posebno kada se nasilje događa prema djelatnicima** (primjerice, nedostatak jasnih protokola postupanja od strane nadležnog ministarstva, dugo vrijeme do dolaska policije i hitne pomoći, izostanak suradnje s drugim ustanovama kod potrebe hitnog i dugotrajnijeg smještaja pojedinih korisnika na psihijatrijski odjel za djecu i mlade, nemogućnost premještanja korisnika koji potencijalno ugrožavaju sebe/druge).

Opća sigurnost djelatnika na razini svih ustanova generalno je **procijenjena na osrednjoj do uglavnom zadovoljavajućoj razini**. U većem broju ustanova vlada doživljaj da je **sigurnost djelatnika poprilično ugrožena** te da su djelatnici u nepovoljnom položaju naspram korisnika. Stručnjaci pritom često govore i o osjećaju bespomoćnosti, ugroženosti od korisnika i „*nedostatku alata*“ da se nose sa situacijama nasilja. Pritom opisuju kako su često prisutne situacije u kojima dolazi do fizičkog nasrtaja na djelatnike (prvenstveno odgajatelje), a prisutne su i situacije verbalne agresije. Smatra se kako obilježja populacije, posebice nepredvidljivost njihova ponašanja, uvelike utječu na smanjeni doživljaj sigurnosti djelatnika u ustanovi. Osjećaj narušene sigurnosti zbog ponašanja korisnika najviše je izražen kod odgajatelja, no prisutan je i kod nastavnika (u ustanovama gdje rade). Kroz terenske razgovore, nastavnici su istaknuli da se generalno osjećaju nezaštićeno te da često ne znaju kako postupiti u tim situacijama. Tehničko-administrativno osoblje se uglavnom osjeća sigurno, no svjesni su potencijalno opasnih situacija u ustanovi.

Nadalje, u odnosu na sigurnost djelatnika **posebno rizičnim čimbenicima** procjenjuju se: rad s djecom bez pratnje stranim državljanima (nemogućnost adekvatne procjene dobi), manjak muških odgajatelja u pojedinim ustanovama, rad s djevojkama (primjerice, muški odgajatelji imaju doživljaj nezaštićenosti u situacijama kada im djevojke prijetu optužbama za seksualno nasilje) i dob (korisnici mlađi od 14 godina nisu kazneno odgovorni, te nema adekvatnih mjera u slučaju kada njihovo ponašanje eskalira). U situacijama nasilja djelatnici se najviše oslanjaju jedni na druge, a u iznimno kriznim situacijama traži se intervencija policije ili hitne pomoći. U velikom broju ustanova, primjetan je i **nedostatak psihološke podrške djelatnicima nakon što se dogode situacije nasilja**.

Kao **pozitivni aspekti koji doprinose općoj sigurnosti djelatnika** ustanove ističu se zajednički koordinirani rad, ažurna komunikacija i spremnost djelatnika da pomognu u situacijama nasilja, prisutnost odgajatelja ili službenika odjela osiguranja (odgojni zavodi) u blizini korisnika te video nadzor (za one koji ga imaju). Nadalje, pojedine ustanove ističu kako je u situacijama nasilja važna i dobra suradnja s hitnim službama i policijom, kao i postojanje jasnih protokola postupanja. **Nedostaci koje većina ustanova vidi kao negativne aspekte** koji umanjuju sigurnost djelatnika odnose se na organizaciju rada (nedostatan broj djelatnika (posebice noćna smjena i vikendi, nedostatak zaposlenog zaštitara, manjak supervizije, nedostatak znanja i vještina postupanja u situacijama nasilja), obilježja korisnika (rad s korisnicima koji su skloni fizičkom nasilju i

iznenadnim izljevima bijesa) te podršku sustava/drugih službi s kojima surađuju (nemogućnost premještanja korisnika koji ugrožavaju druge/sebe, korisnik nakon kaznene prijave odgajatelja ostaje u istoj ustanovi, neadekvatna suradnja s policijom i hitnom pomoći).

U odnosu na **načine na koje se osigurava zaštita djece i mladih od nasilja na razini ustanove** generalno se ističu **brojni protokoli i pravilnici o postupanju** (u kriznim situacijama, u situacijama nasilja, Kućni red, sigurnosni protokoli). Osim toga, ustanove ističu kako provode i prevenciju nasilja kroz provođenje psihoedukativnih radionica s korisnicima ili kroz individualan rad.

Neke ustanove imaju postavljeni **video nadzor**, unutar ili u području uokolo ustanove. Napominju kako su kamere doprinijele osjećaju sigurnost na razini cijele ustanove i opisuju uvođenje kamera kao pozitivno iskustvo. Ističe se i da su korisnici informirani o tome da se u slučaju nasilja mogu obratiti odraslima u ustanovi za pomoć. Valja istaknuti da Dom za odgoj Karlovac jedini ima razrađen plan i program prevencije vršnjačkog nasilja kao sastavni dio Godišnjeg plana rada Doma. Njihov program na razini ustanove obuhvaća elemente sveobuhvatne strategije prevencije nasilja u domskom okruženju, od nulte tolerancije na nasilje u ustanovi, edukacije odgajatelja, povećanog nadzora odgajatelja do individualnog i grupnog rada s korisnicima.

Individualno na razini odjela sigurnost djece se osigurava kroz individualni i grupni rad koji se odnosi na razgovore, radionice o nasilju i nenasilnom rješavanju sukoba i izrade plakata o nenasilju. Ustanove ističu da se zaštita djece od nasilja osigurava i kontinuiranim radom na grupnoj dinamici, pojašnjavanjem i dosljednošću prema pravilima te osiguravanjem prisutnosti odgajatelja. Od posebne važnosti ističu se i individualni razgovori s korisnikom sa ciljem promjene ponašanja, ali i razgovor o posljedicama/sankcijama koje slijede nakon nasilničkog ponašanja. Pojedine ustanove uključuju korisnike u preventivni psihoedukativni rad vanjskih udruga na temu nasilja i podučavanju vještina nenasilne komunikacije. U situacijama kada dolazi do nasilja, korisnike se nastoji razdvojiti od osoba prema kojima je nasilje usmjereno, izdvaja ga se iz prostorije, a ukoliko se ne može smiriti uz intervencije osoblja poziva se hitna medicinska pomoć.

Primjećuje se da kada je riječ o **nasilju među korisnicima da se u većini slučajevima radi o verbalnom nasilju** (vrijeđanje, rугanje, omalovažavanje) što potencijalno eskalira u fizički sukob. Kada je nasilje visokog intenziteta i postoje fizičke posljedice po osobe u sukobu, događaj se prijavljuje policiji.

Zaštita djelatnika od nasilja na razini ustanove osigurava se i štiti kroz brojne **normativne akte** (primjerice Pravilnik o zaštiti dostojanstva radnika, Etički kodeks, Protokol provođenja mjere prava zaposlenika/korisnika na prigovor/žalbu, Kućni red, Zakon o zaštiti na radu i sl.) te informiranje djelatnika i korisnika o postupcima o pravima i postupcima kada do nasilja dođe. Ustanove navode da djelatnici znaju kako se mogu obratiti ravnatelju/ici u slučaju bilo kojeg nasilja. U slučaju nasilja od strane drugog djelatnika, djelatnici se mogu obratiti ravnatelju ili povjereniku za zaštitu dostojanstva radnika. Kada do nasilja dođe, incidenti se prijavljuju nadležnim tijelima, prvenstveno policiji.

Osim normativnih načina zaštite djelatnika, jedan dio ustanova naglašava kako provode sastanke u kojim se dijele informacije o aktualnostima i problemima u radu s korisnicima što je od pomoći pri prevenciji nasilja. Rijetke su edukacije, seminari i radionice za djelatnike usmjerene na temu zaštite od nasilja. Ukoliko do nasilja dođe, svi koji su zatečeni u tom trenutku u ustanovi pružaju pomoć u smirivanju i daljnjem rješavanju problema.

Na individualnoj razini, zaštita djelatnika odvija se po potrebi kroz individualne sastanke i podršku ravnatelja/ice ili djelatnika međusobno („interne supervizije“). Pojedine ustanove imaju

organiziranu specifičnu podršku i pomoć na individualnoj razini. Primjerice, u Domu za odgoj djece i mladeži Karlovac, djelatnici odgojnih grupa imaju na raspolaganju koordinate po pojedinoj odgojnoj grupi koji su ovlašteni organizirati postupanja u svim situacijama pojačanog rizika pa tako i u situacijama nasilja.

Mjere koje se poduzimaju u slučaju nasilja korisnika u većini ustanova odnose se na **fizičko razdvajanje i smirivanje osoba te izdvajanje osoba** koje sudjeluju u nasilnoj situaciji. Procedure postupanja **u skladu su s protokolima** kojima se moraju voditi svi djelatnici. Obavezno se obavještava voditelj odjela te ravnatelj/ica. Ako je potrebno pruža se medicinska pomoć, a u slučaju fizičkog nasilja obavještava se policija. U odgojnim zavodima službenici osiguranja po potrebi mogu primijeniti sredstva prisile što je definirano zakonom. U većini ustanova naknadno se poduzima razgovor s korisnicima koji je usmjeren na prevenciju daljnjih nasilnih ponašanja te se određuju posljedice/sankcije zbog neprihvatljivog ponašanja. Nakon situacije nasilja, često se i povećava nadzor odgajatelja nad grupom, ali i pojedincima koji su bili uključeni u sukob. Isto tako, ustanove spominju i **preventivne intervencije** kojim se sprječava da do nasilja ne dođe. One se odnose na tematske radionice prevencije vršnjačkog nasilja, individualne i grupne razgovore s djecom i mladima te upozoravanje od strane odgajatelja u potencijalno rizičnim situacijama. U pojedinim ustanovama djecu koja dožive nasilje uključuje se u intervencije izvan ustanove (npr. Poliklinika za zaštitu djece i mladih Grada Zagreba).

Najčešće mjere koje se poduzimaju u slučaju zaštite stručnih djelatnika odnose se na fizičko odvajanje i smirivanje, a ukoliko je potrebno poziva se hitna medicinska pomoć i policija te podiže kaznena prijava protiv korisnika. Detaljne procedure postupanja opisane su u pripadajućim pravilnicima na razini ustanova. Nasilje između djelatnika i korisnika predstavlja i velike teškoće u daljnjem radu, pogotovo kada se korisnik vrati u ustanovu i ako je zbog nasilja došlo do kaznene prijave. Pojedine ustanove navode da djelatnici, ako je potrebno, mogu dobiti psihološku pomoć nakon situacije nasilja, a na razini ustanove se sazivaju sastanci stručnog tima kako bi se razmotrila situacija i dogovorilo daljnje postupanje. Ističe se kako su **nasilna ponašanja u odnosu prema stručnim osobama najčešće verbalna** (vrijeđanje, psovanje i sl.), ali da **postoje slučajevi fizičkog nasilja**. Najviše se radi o naguravanju i gađanju određenim predmetima, a pojedine ustanove bilježe teže incidente poput jačih udaraca po tijelu. Do nasilja prema djelatnicima najčešće dolazi u situacijama aktivnog opora korisnika prema određenim zahtjevima. U **odgojnim zavodima** navode kako u situacijama samoozljeđivanja ili iznimnog uznemiravanja drugih korisnika, imaju mogućnost izdvajanja u posebnu prostoriju pri čemu moraju obavijestiti liječnika opće prakse i nadležno ministarstvo.

U odnosu na **mjere zaštite ostalih djelatnika u situacijama nasilja u ustanovi**, većina ustanova kroz upitnike i terenske razgovore navodi da su **takve situacije rijetke**. Unatoč tome, svjesni su da su kroz svakodnevicu i ostali djelatnici povremeno izloženi verbalnom i fizičkom nasilju od strane korisnika. Primjećuju da se s vremena na vrijeme dogodi situacija takvog oblika nasilja. Pritom, u većini ustanova **ne postoje razrađeni načini zaštite ostalih djelatnika**. Prilikom postupanja ustanove se načelno vode ostalim dokumentima i protokolima u ustanovi (npr. etički kodeks radnika, protokol o postupanju u slučaju nasilja, protokol o postupanju u kriznim situacijama). Kada ipak dođe do slučaja nasilja, zaštita se osigurava na način da u sukob interveniraju druge stručne osobe koje su najbliže onima uključenim u nasilje, a po potrebi se traži intervencija policije i hitne pomoći. O slučaju nasilja zatim se obavještavaju voditelji odjela i ravnatelj/ica. Ustanove ističu da je kod tih situacija najvažnije izdvojiti i smiriti korisnike. Kroz terenske razgovore većina **tehničko-administrativnog** osoblja navodi da se osjeća sigurno iako ponekad zna biti neugodnih iskustava s korisnicima. Ističu da se ponašaju s dozom opreza zbog obilježja korisnika. **Generalno**

im nedostaje više informacija o tome **što poduzeti** u tim situacijama, no znaju da se za pomoć mogu obratiti stručnim djelatnicima ili ravnatelj/ici.

Kao **najčešće disciplinske prekršaje korisnika**, ustanove navode sljedeće: nepoštivanje kućnog reda, kašnjenje s pogodnosti izlazaka, bjegovi iz ustanove, fizičko i verbalno nasilno ponašanje (prema korisnicima i/ili odgajateljima), neizvršavanje školskih obaveza, otpor prema zahtjevima odgajatelja, korištenje opojnih sredstava (alkohol, droge, marihuana) i uništavanje imovine ustanove. Nešto rjeđi disciplinski prekršaji su izostanci s nastave, činjenje kaznenih djela tijekom bijega iz ustanove i krađe unutar ustanove.

Mjere koje se primjenjuju u situaciji disciplinskih prekršaja djece i mladih uvelike ovise o težini prijestupa, a ponekad se uzima u obzir dužina tretmana i generalna procjena ponašanja djeteta u ustanovi. Većina ustanova u tom dijelu kao **najčešće disciplinske mjere** ističu: *uskraćivanje pogodnosti na određeno vrijeme* (uskrata izlazaka, zabrana odlazaka na vikend, zabrana mobitela, cigareta, TV programa/videoigrica), *dodatna zaduženja u okviru održavanja zajedničkog prostora* te *provedba individualnih/grupnih razgovora s korisnicima*. O disciplinskim prekršajima, kao i posljedicama istih odlučuju odgajatelji. U slučajevima kada se radi o težim prijestupima, o mjeri može odlučiti i stručni tim ustanove/ravnatelj/ica.

Pojedine ustanove (primjerice Dom za odgoj djece i mladeži Osijek) imaju i Pravilnik o uskratama i nagradama prema kojem se vode u slučaju disciplinskih prekršaja. Ukoliko je disciplinski prekršaj uključivao nasilje, postupa se prema predviđenim protokolima, a nasilje se prijavljuje. Ustanove navode i da o disciplinskim prekršajima informiraju roditelje/skrbnike i nadležni centar za socijalnu skrb. Ukoliko se radi o provedbi odgojne mjere, tada kod pojave prekršaja obavještavaju i nadležni sud.

U **odgojnim zavodima** disciplinski prekršaji, kao i posljedice istih definiraju se unutar stegovnih mjera i postupaka. Najčešće lakši stegovni prijestupi u odgojnim zavodima su vrijeđanje, prijetnja ili nepristojno ponašanje, narušavanje mira i posjedovanje nedopuštenih stvari. Od težih stegovnih prijestupa najčešće su nasilničko ponašanje, odnosno izravni fizički sukobi. Mjere koje se primjenjuju u tim situacijama su: usmena opomena, ukor, zabrana raspolaganja određenim novčanim iznosom, uskraćivanje pojedinih ili svih pogodnosti te izdvajanje u posebnu prostoriju.

U odnosu na **pojavnost disciplinskih prekršaja djelatnika**, polovica ustanova (ukupno 9 od 17 uključenih u analizu) navodi da **nisu zabilježeni prekršaji djelatnika ustanove**. Ostale ustanove opisuju kako su prekršaji djelatnika rijetki, no da u njihovom radu postoje zabilježeni prekršaji u djelovanju ustanove. Radi se o većinom manjim prijestupima koji se odnose na kršenje obaveza iz radnog odnosa (primjerice, neizvršavanje poslova, neprimjerena komunikacija s ostalim djelatnicima, kašnjenje) i neprimjerene postupke prema djeci i mladima (primjerice, neprofesionalno i nestručno ponašanje, propusti u postupanju, nepravilnosti u postupanju kod mjera sigurnosti (odgojni zavodi)). Kao osnova za postupanje u situacijama prekršaja djelatnika ustanove se vode Pravilnikom i Zakonom o radu. U slučaju manjih prekršaja djelatnicima se izriče usmena ili pismena opomena ravnatelja/ice, poziva ih se na individualni razgovor ili ih se udaljava s radnog mjesta. Teži prijestupi ili oni koji se opetovano ponavljaju su zapravo rijetki, a najčešća mjera u tom slučaju je pisano upozorenje pred otkaz. Samo jedna ustanova navodi da je kod težih prijestupa poduzeta mjera bila izvanredni otkaz odgajatelju.

Perspektiva korisnika

Tijekom terenskih posjeta, mladi su se također osvrnuli na pojedine aspekte sigurnosti u ustanovi. U odnosu na vršnjačko nasilje, mladi govore o tome da se **većinom osjećaju sigurno u ustanovi**,

no da su i **prisutne situacije vršnjačkog nasilja** (posebno kada odgajatelji nisu u blizini ili noću). U odnosu na disciplinske probleme, najviše su govorili o sankcijama koje se uglavnom odnose na zabranu izlaska, odlazak kući tijekom vikenda, čišćenje prostora grupe/ustanove i oduzimanje džeparca ili mobitela. Navode da nagrade dobivaju za određena dobra ponašanja. Najčešće nagrade su izlasci u grad i produženje izlaska/dopusta. U pojedinim ustanovama mladi govore o tome da mogu zaraditi novčanu nagradu za dobra ponašanja ili obavljanje sitnih poslova u održavanju ustanove (primjerice, Odgojni dom Ivanec i Centar za pružanje usluga u zajednici Split).

Analiza snaga, slabostim prilika i prijetnji - SWOT

Podaci koji se odnose na SWOT analizu iz pojedinih ustanova sažeti su i sumarno prikazani. Važno je napomenuti i kako su ustanove prilikom izrade SWOT analize imale različite pristupe, neki su aktivno uključili i prikazali perspektivu korisnika, dok su neki prikazali SWOT isključivo iz korisničke perspektive.

Snage odgojnih ustanova odnose se na sljedeće elemente: dugogodišnje djelovanje i prepoznatljivost ustanova u lokalnoj i stručnoj zajednici; povoljni materijalni tehnički i prostorni resursi; razvijene standardne procedure rada; kvaliteta skrbi i tretmanskog rada; kompetentni djelatnici; dobra socijalna klima; dobra suradnja s vanjskim dionicima; spremnost za daljnji razvoj.

Dugogodišnje djelovanje i prepoznatljivost ustanova u zajednici (lokalnoj i stručnoj)

- Prepoznatljivost programa koje ustanova nudi u lokalnoj zajednici
- Dobri rezultati rada s korisnicima

Materijalni, tehnički i prostorni resursi

- Dobra lokacija ustanove (mogućnost korištenja sadržaja u zajednici)
- Posjedovanje nekretnina (zgrada, stanova i sl.)
- Lijepo uređen prostor
- Adaptacija prostora
- Mala ustanova (manji troškovi održavanja)
- Kvalitetna hrana

Razvijene standardne procedure rada

- Ujednačen pristup rada odgajatelja
- Redovita evaluacija rada
- Kvalitetni prijedlozi tima za procjenu kao temelja za planiranje i programiranje tretmana
- Razvijen sustav pogodnosti za korisnike

Kompetentni djelatnici

- Motivirani i odgovorni djelatnici
- Stručnost ravnatelja i djelatnika
- Spremnost za učenje i prilagođavanje
- Izražena radna etika
- Interes stručnjaka za rad
- Humanistička orijentacija stručnjaka
- Raznolikost profila stručnjaka
- Djelatnici s višegodišnjim iskustvom rada s djecom s problemima u ponašanju
- Mlada dob zaposlenih stručnjaka
- Mogućnost zapošljavanja novih stručnjaka
- Kontinuirana ulaganja u edukaciju djelatnika

Dobra socijalna klima

- Dobra kvaliteta odnosa korisnika i stručnjaka (otvorenost, fleksibilnost)
- Dobar odnos ravnatelja/ice s korisnicima (otvorena vrata)
- Dobra suradnja između djelatnika
- Dobra podrška stručnog tima odgajateljima
- Otvorena komunikacija u ustanovi

- Pravilno i pravovremeno vođenje službene dokumentacije
- Razrađeni mehanizmi financijskog i administrativnog upravljanja
- Poštivanje zakonskih propisa i rokova

Kvaliteta skrbi i tretmanskog rada

- Razvijenost različitih oblika usluga
- Razvijenost izvaninstitucijskih oblika skrbi
- Proces deinstitucionalizacije i transformacije ustanove
- Mali broj korisnika na smještaju
- Individualni pristup korisnicima
- Uvažavanje različitosti
- Veliki izbor tretmanskih i slobodnih aktivnosti za korisnike
- Tretmanski usmjerena procjena
- Osiguravanje kontakata korisnika s njihovim obiteljima
- Mogućnost internog obrazovanja korisnika
- Radno-okupacijske aktivnosti
- Iskustva rada s djecom bez pratnje stranim državljanima
- Ekspertiza u području timske procjene

- Timski rad
- Zajedništvo i solidarnost
- Lojalnost ustanovi
- Mogućnost aktivnog sudjelovanja korisnika i djelatnika u donošenju odluka
- Sigurno i humano okruženje
- Zajedničke aktivnosti i manifestacije u ustanovi
- Ponos na ustanovu zbog priznanja za promicanje prava djece

Dobra suradnja s vanjskim dionicima

- Dobra suradnja s ustanovama i organizacijama u lokalnoj zajednici
- Umreženost s akademskom zajednicom
- Mogućnost nabave opreme i aktivnosti za korisnike kroz sustav donacija

Spremnost za daljnji razvoj

- Svijest o potrebi deinstitucionalizacije i transformacije ustanove
- Angažiranost i zainteresiranost stručnjaka za budućnost ustanove
- Razvoj novih usluga i oblika skrbi
- Planiranje prijave na natječaje na lokalnoj, državnoj i EU razini za razvoj novih usluga

Slabosti koje su odgojne ustanove definirale odnose se na: nepovoljne materijalne, tehničke i prostorne uvjete; nedostatnu podršku nadležnih i nadređenih; ograničenja u tretmanskom radu; nedostaci u odnosu na razvoj novih usluga; mala mogućnost utjecaja na javne politike skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju; nedostatke u odnosu na djelatnike; imidž ustanova u zajednici; nedostaci u organizacijskom smislu.

Materijalni, tehnički i prostorni resursi

- Nedostatak adekvatnih prostora
- Nedostatak službenih vozila
- Nedostatak tehničke opreme
- Veliki režijski troškovi i troškovi održavanja
- Dotrajalost i neuređenost prostora
- Zastarjela tehnologija u radionicama
- Loša internetska veza
- Neriješeni imovinsko-pravni odnosi
- Nedostatak financijskih sredstava za aktivnosti i potrebe korisnika
- Nedostatna sredstva rada

Nedostatna podrška nadležnih i nadređenih

- Nedostatak financijske podrške
- Nedovoljna tehnička i informatička podrška i infrastruktura

Nedostaci u odnosu na djelatnike

- Nedovoljni broj djelatnika
- Neadekvatan stručni profil djelatnika
- Nedovoljno radnog iskustva djelatnika
- Starija dob djelatnika
- Nedostatak djelatnika iz općih poslova (medicinsko osoblje, domari, vozači, spremačice, ...)
- Nedostatak specifičnih terapijskih znanja i vještina za rad s korisnicima
- Velika fluktuacija zaposlenih
- Nedostatna educiranost stručnjaka za pojedine teškoće korisnika
- Nedostatak specifičnih kompetencija djelatnika za prijavu na EU fondove
- Neznanje i nezainteresiranost djelatnika za promjene u sustavu

- Nerazvijena preventivna i aktivna funkcija sustava
- Nedovoljna stručna podrška zdravstvenih ustanova za djecu i adolescente s problemima mentalnog zdravlja
- Nedostatak pravnih regulativa glede zaštite djelatnika u situacijama izloženosti nasilju od strane korisnika
- Nedostatak sustava nagrađivanja djelatnika u sustavu socijalne skrbi

Ograničenja u tretmanskome radu

- Nedovoljno uključivanje korisnika u planiranje i programiranje
- Nemotiviranost korisnika
- Nedostatak diferencijacije tretmana unutar ustanove
- Manjak ponuđenih programa za stručno osposobljavanje korisnika
- Bjegovi iz ustanove
- Nasilje u ustanovi
- Ograničenja u odnosu na korisnike (telefon, cigarete, izlasci)
- Neadekvatna naknadna skrb
- Nedovoljna stručna podrška obiteljima korisnika
- Nedovoljni kontakti korisnika s obiteljima
- Neadekvatna briga o zdravlju korisnika (psihijatrijska skrb)
- Neadekvatna ponuda sadržaja u lokalnoj zajednici
- Dislociranost ustanova

Nedostaci u odnosu na razvoj novih usluga

- Manjak razvoja izvaninstitucijskih usluga

Mala mogućnost utjecaja na javne politike skrbi o djeci s problemima u ponašanju

- Otpor djelatnika promjenama
- Nedovoljna iskorištenost stručnih kompetencija djelatnika
- Nedovoljna uključenost djelatnika u stručna tijela i asocijacije
- Nedostatak motivacije za rad
- Stres

Imidž ustanova u zajednici

- Loša reputacija
- Nedostatak samopromocije u široj javnosti

Nedostaci u organizacijskom smislu

- Manjak povezanosti svih segmenata rada
- Nedovoljno uključivanje svih zaposlenih u planiranje procesa transformacije
- Manjkava upoznatost s trenutnim društvenim trendovima
- Okrenutost prema unutra i bavljenje aktualnim problemima
- Strah od promjena u procesu deinstitutionalizacije i transformacije kod dijela djelatnika
- Dislociranost podružnica
- Isključivo administrativno provođenje procesa transformacije
- Nemogućnost zaštite djelatnika u kriznim situacijama
- Nedostatne mogućnosti za motivaciju, nagrađivanje i stimulaciju djelatnika
- Teškoće u organizaciji rada (za vrijeme korištenja godišnjih odmora, bolovanja i sl.)
- Nepostojanje kontinuirane supervizije i stručne edukacije
- Neadekvatna radna atmosfera
- Niska razina sigurnosti

Odgojne ustanove identificirale su i brojne **prilike** za svoj razvoj: prepoznatljivost ustanova i usluga koje pružaju (u sektoru socijalne skrbi i izvan njega); promocija ustanova u javnosti i smanjivanje stigmatizacije; unapređenje suradnje s vanjskih dionicima; razvoj novih socijalnih usluga; korištenje prostornih mogućnosti ustanove; mogućnosti (su)financiranja razvoja novih usluga; stručno usavršavanje djelatnika; šire društveno uređenje; korištenje resursa lokalne zajednice.

Prepoznatljivost ustanove i usluga koje pruža • Dobivanje podrške od nadležnih temeljem ostvarenih rezultata Promocija ustanova u javnosti i smanjivanje stigmatizacije Unapređenje suradnje s vanjskim dionicima • Spremnost vanjskih organizacija na suradnju • Unapređenje suradnje s drugim javnim ustanovama temeljem zajedničke vizije rada • Uspostavljanje suradnje s privatnim sektorom • Unapređivanje suradnje s akademskom zajednicom • Unapređivanje komunikacije s medijima • Razvoj mogućnosti volontiranja • Suradnja s drugim odgojnim ustanovama • Povećanje vanjskih polaznika škole u ustanovi Razvoj novih socijalnih usluga • Integracija djece s teškoćama Korištenje prostornih resursa ustanove • Mogućnost iznajmljivanja smještaja	Mogućnosti (su)financiranja razvoja novih usluga • Mogućnost prijave na EU fondove • Korištenje višestrukih izvora financiranja Stručno usavršavanje djelatnika Šire društveno okruženje • Članstvo Hrvatske u Europskoj uniji • Nacionalne politike i strateški dokumenti • Reforma sustava socijalne skrbi • Povećane potrebe djece, mladih i obitelji zbog siromaštva i utjecaja ekonomske krize • Svijest građana o povećanim potrebama za novim socijalnim uslugama Korištenje resursa lokalne zajednice • Korištenje infrastrukture u lokalnoj zajednici • Dostupnost ustanova i usluga u lokalnoj zajednici • Senzibiliziranost lokalne zajednice za potrebe korisnika • Mogućnost korištenja prirodnih resursa u lokalnoj zajednici
--	---

Kada je riječ o **prijetnjama** odgojne ustanove definirale su sljedeće kategorije prijetnji: nepovoljni društveni uvjeti; manjkavosti u sustavu skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju; nedovoljna prepoznatljivost socijalnih usluga koje ustanove pružaju; stigmatizacija odgojnih ustanova i njihovih korisnika; lokacija odgojnih ustanova; organizacijske teškoće i rizičnost korisnika.

Nepovoljni društveni uvjeti

- Ekonomska kriza
- Pandemija COVID-19 virusa
- Elementarne nepogode
- Manjak svijesti o važnosti socijalne skrbi
- Nedostatak interesa javnosti za odgojne ustanove i njihove korisnike
- Promjene u društvenom i političkom okruženju koje mogu utjecati na usporavanje provedbe deinstitucionalizacije

Manjkavosti u sustavu skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju

- Relativno spora reforma sustava socijalne skrbi
- Nedosljedno provođenje zakona
- Nedostatni upravljački kapaciteti u tijelima državne i lokalne uprave
- Segmentirani pristup u planiranju državnih politika zaštite djece i mladih
- Neadekvatni zakonski normativi skrbi
- Sporost sustava intervencija
- Zabrana zapošljavanja u javnom sektoru
- Nedostatak adekvatne skrbi za djecu i mlade s problemima mentalnog zdravlja
- Smanjenje financiranja odgojnih ustanova
- Neusklađenost rada odgojnih ustanova
- Nedostatak diferencijacije tretmana i diferencijacije odgojnih ustanova
- Nedostatak novih specijaliziranih usluga za djecu i mlade s problemima u ponašanju (udomiteljstvo)
- Nedostatak potpore za transformaciju ustanove od lokalne, regionalne i/ili državne razine
- Nedostatno ulaganje razvojne programe socijalne skrbi
- Nedostupnost socijalnih usluga u svim dijelovima Hrvatske
- Nedovoljan angažman institucija u rješavanju naknadne skrbi za korisnike
- Manjak financijskih sredstava
- Manjak financijske podrške na lokalnoj i regionalnoj razini

Nedovoljna prepoznatljivost socijalnih usluga koje ustanove pružaju

- Nedovoljna prepoznatljivost od strane sustava skrbi o djeci i mladima
- Nedovoljna prepoznatljivost od strane akademske zajednice

Stigmatizacija odgojnih ustanova i njihovih korisnika

Lokacija odgojnih ustanova

- Lociranost odgojnih ustanova u rizičnim susjedstvima
- Izloženost negativnim utjecajima turizma

Organizacijske teškoće

- Povećanje broja korisnika
- Pritisci za prijam novih korisnika
- Manjak djelatnika
- Fluktuacija djelatnika
- Preopterećenost djelatnika poslom
- Smanjen interes za zapošljavanjem radnika u odgojnim ustanovama
- Sporost i neizvjesnost u rješavanju imovinsko-pravnih pitanja
- Potrebna učinkovitija organizacijska struktura
- Loša socijalna klima
- Nemogućnost diferencijacije tretmana zbog manjka prostora
- Ugrožena sigurnost u ustanovi
- Neizvjesnost procesa transformacije ustanove

Rizičnost korisnika

- Agresivnost
- Problemi mentalnog zdravlja
- Nesuradljive obitelji

Rod i pravičnost

U odnosu na rodnu perspektivu i pravičnost, nalazi Analize utemeljeni su na podacima koje su ustanove navele u Upitniku, i to uglavnom kroz prikaz broja muških i ženskih korisnika ustanova te dodatno na informacijama prikupljenima tijekom terenskih posjeta.

Vezano uz rodnu perspektivu, u vrijeme provedbe Analize **omjer muških i ženskih korisnika odgojnih ustanova bio je 67:33 u korist muških korisnika**, uz napomenu da se omjer temelji na podacima koji su bili dostupni u vrijeme provedbe analize, s time da pojedine ustanove nisu dostavile podatke u Upitniku te su oni naknadno ubačeni tijekom terenskog posjeta. Svakako je važno imati na umu da se ustanove razlikuju i po broju korisnika s obzirom na usluge, pa su tako neke ustanove obuhvaćale korisnike koji su samo u usluzi smještaja, dok su druge u ukupne brojke uključivale i korisnike usluga u zajednici. Ipak, generalni je zaključak da je u odgojnim ustanovama u vrijeme provedbe Analize bio **veći broj muških korisnika**, pri čemu je važno spomenuti da isključivo muške korisnike imaju 4 ustanove u sustavu socijalne skrbi i naravno, Odgojni zavod Turopolje, dok je isključivo „ženski” samo Odgojni zavod Požega. U drugim ustanovama djeca i mladi su uglavnom smješteni po razdvojenim odjelima unutar iste ustanove, što najčešće predstavlja jedini element koji se u ustanovama implementira po pitanju rodni specifičnosti korisnika.

Nalazi Analize ukazuju na to da, **generalno**, odgojne ustanove kod planiranja ili provedbe usluga/programa/sadržaja **ne uzimaju ciljano u obzir rodne specifičnosti korisnika**, s iznimkom onih ustanova koje imaju samo ženske ili samo muške korisnike, gdje su zapravo po prirodi stvari usluge i programi usmjereni na specifičan spol/rod korisnika. U ustanovama čiji su **korisnici i mladići i djevojke, programi/usluge/sadržaji su uglavnom generički i usmjereni podjednako i na jedne i na druge**. Tijekom terenskih posjeta je ipak kroz razgovore s ključnim dionicima identificirano da u tom smislu postoje manjkavosti i da bi bilo **potrebno usmjeriti više pažnje na rodne specifičnosti korisnika kod planiranja i provedbe usluga i programa**. Kao primjeri su navedene npr. slobodne i sportske aktivnosti i sadržaji usklađeni sa specifičnim potrebama i interesima korisnika, edukativni sadržaji vezani uz spolno i reproduktivno zdravlje, kao i ciljane intervencije u skladu s drugim rodni specifičnostima djevojaka i mladića. Pri tome je značajno istaknuti da je tijekom provedbe Analize od brojnih dionika dobivena informacija o generalnom **manjku odgovarajućih usluga specifično za djevojke**, a osobito je često naglašen nedostatak odgovarajućih smještajnih kapaciteta, pa onda i intervencija, za one djevojke kojima je izrečena sudska odgojna mjera.

Promatrajući također iz perspektive rodni uloga i modela koje mladima kroz boravak u ustanovama i uspostavljanje međusobnih odnosa predstavljaju odrasli - djelatnici odgojnih ustanova, nalazi Analize su također pokazali određeni **nesrazmjer muških i ženskih djelatnika/stručnjaka**.

Iako je u ukupnim brojkama omjer muških i ženskih stručnih djelatnika relativno podjednak (47M : 53Ž), u pojedinim ustanovama se taj omjer kreće i do 20:80 u korist stručnjakinja, a kada se uzmu u obzir i ostali djelatnici/e ustanova, vidljivo je da **ukupno u odgojnim ustanovama prevladavaju ženske djelatnice**, što također može značajno utjecati na izgradnju rodnog identiteta, usvajanje socijalnih i komunikacijskih vještina iz učenja po modelu odraslih koje mladi imaju u najužem okruženju. Navedeno ukazuje na to da bi ubuduće bilo poželjno usmjeriti dodatnu pažnju na **uspostavljanje rodne ravnoteže i prilikom kadrovskog planiranja**, pri čemu je svakako važno prilikom odabira djelatnika ipak primarno voditi računa o odgovarajućim kompetencijama neophodnima za kvalitetan rad u odgojnim ustanovama.

U odnosu na **princip pravičnosti**, odnosno usklađivanje usluga/programa/intervencija s individualnim specifičnim karakteristikama i potrebama korisnika, nalazi analize generalno ukazuju na tri aspekta.

Prvi aspekt vezan je uz **individualno planiranje usluga/programa/intervencija**, pri čemu su generalno prepoznate manjkavosti prilikom kreiranja i implementacije individualnih planova, kao i praćenja učinkovitosti provedenih intervencija, o čemu je već bilo govora u poglavlju vezanom uz Tijek skrbi. U tom je smislu i s obzirom na princip pravičnosti, Analiza pokazala da postoji značajna potreba za unapređenjem, odnosno ulaganjem dodatnih napora da se usluge i intervencije ciljano, sustavno i kontinuirano usklađuju sa specifičnim potrebama i karakteristikama pojedinog korisnika, uz jednako tako, specifično i kontinuirano praćenje učinkovitosti konkretnih tretmanskih intervencija za svakog korisnika.

Drugi je aspekt djelomično povezan i s prethodnim, a odnosi se na informacije iz Analize koje govore o **ograničenim mogućnostima individualnog izbora za korisnike ustanova, sukladno njihovim potrebama, interesima i afinitetima**, što se kroz nalaze Analize najčešće spominje u smislu nemogućnosti korisnika da odaberu smjer obrazovanja (osobito u ustanovama koje imaju integriranu školu), ili da sudjeluju u aktivnostima slobodnog vremena u lokalnim zajednicama. Kao što je ranije već spomenuto, u nekim ustanovama korisnici nemaju mogućnost čak niti odabira vlastite odjeće ili higijenskih potrepština, što sve može imati značajan utjecaj na ukupno mentalno i fizičko zdravlje korisnika ustanova.

Treći aspekt vezan uz princip pravičnosti odnosi se na **nekoliko identificiranih grupa korisnika** za koje je kroz Analizu prepoznato da svakako imaju **specifične potrebe i obilježja**, ali da pri tome postoje **značajne manjkavosti i poteškoće u planiranju i osiguravanju odgovarajućih usluga/programa/intervencija**. Kao što je ranije opisano u poglavlju Korisnici, kroz Analizu su kao specifične skupine identificirani mladi s višestrukim problemima (uključujući probleme u ponašanju, probleme mentalnog zdravlja i različite teškoće u razvoju), mladi romske nacionalne manjine, djevojke i djeca bez pratnje. Uz navedene, posebnu skupinu predstavljaju i djeca s problemima u ponašanju mlađe dobi (do 14 godina), čija skrb i tretman svakako također imaju svoje specifičnosti.

Generalno u odnosu na uvažavanje principa pravičnosti u odgojnim ustanovama koje su sudjelovale u Analizi, sva tri navedena aspekta ukazuju na to da **u odgojnim ustanovama postoji svijest i jasan uvid u nedostatke i poteškoće te prepoznavanje da korisnicima nisu u potpunosti**

osigurane usluge i intervencije koje odgovaraju na njihove specifične individualne potrebe, što u nekim slučajevima predstavlja značajne rizike za pojedine korisnike, ali i za njihove vršnjake, djelatnike, ustanovu u cjelini, a nerijetko i lokalnu zajednicu.

Ipak, generalni je dojam da sudionici Analize procjenjuju da navedene teškoće nije moguće riješiti samo na razini odgojnih ustanova već smatraju da se one trebaju adresirati na višim razinama organizacije i koordinacije sustava, osobito sustava socijalne skrbi, uključujući i u okviru snažnije međuresorne suradnje, s posebnim naglaskom na suradnju sa sustavom zdravstva, uz svakako i sustave obrazovanja, pravosuđa i druge relevantne sustave uključene u skrb i zaštitu djece i mladih s problemima u ponašanju. Smjernice za sveobuhvatnu skrb o djeci i mladima s problemima u ponašanju u odgojnim ustanovama

Sveobuhvatnu skrb o djeci i mladima s problemima u ponašanju u odgojnim ustanovama uobičajeno se definira kao *planirano korištenje svrhovito kreiranog multidimenzionalnog životnog okruženja čija je svrha osigurati tretman, obrazovanje, socijalizaciju, podršku i zaštitu djece i mladima s problemima u ponašanju, u suradnji s njihovim obiteljima i cjelovitim spektrom formalnih i neformalnih izvora podrške i pružatelja usluga u zajednici (Whittaker i sur., 2016).*

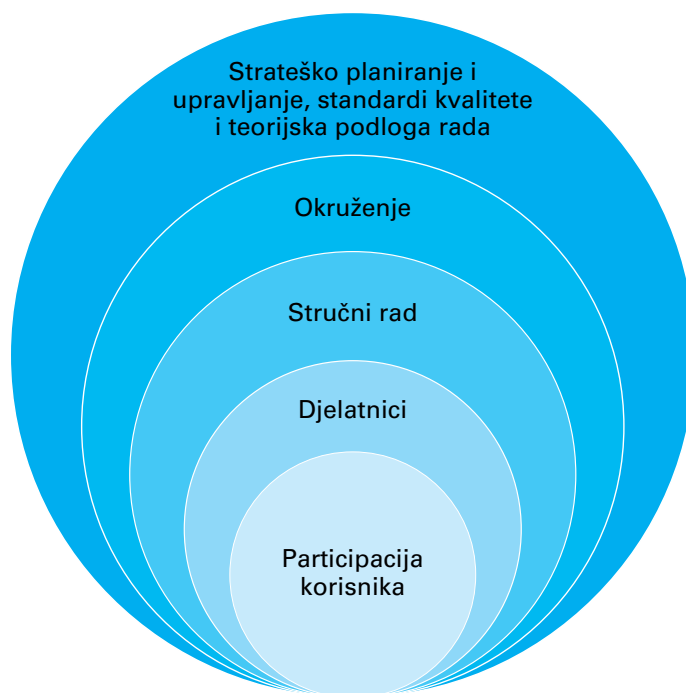
Nadalje, **elementi skrbi o djeci i mladima koji doprinose pozitivnim ishodima su sljedeći:** *dobro razumijevanje potreba djece i mladih; adekvatna diferencijacija programa i korisnika (prema specifičnim obilježjima); multidisciplinarni tim stručnjaka; intervencije koje uzimaju u obzir razvojno, kognitivno i socijalno-emocionalno funkcioniranje korisnika; uključenost obitelji i zajednice; fokus na razvoj tretmanskog odnosa (CFCA, 2018).*

Većinu navedenih elemenata moguće je pronaći i u međunarodnim smjernicama za alternativnu skrb (npr. Povelja o pravima djece i mladih u izvanobiteljskom smještaju, FICE, 1993; Preporuka Vijeća Europe o pravima djece koja žive u ustanovama socijalne skrbi, 2005; Smjernice za alternativnu skrb, UNICEF, 2010; Standardi skrbi izvan vlastite obitelji za djecu u Europi, Quality4Children, 2010) u okviru različitih standarda i procedura.

Smjernice nastale u okviru programa ISKORAK, točnije kao jedan od ishoda Analize stanja i potreba, također će imati u vidu navedene elemente unutar specifičnog nacionalnog konteksta. Prikaz smjernica slijedi logiku analize stanja i potreba i organiziran je prema sljedećim područjima:

- **Strateško planiranje i upravljanje, standardi kvalitete i teorijska podloga rada**
- **Okruženje**
- **Stručni rad**
- **Djelatnici**
- **Participacija korisnika**

Smjernice predstavljaju jedinstvenu i sveobuhvatnu cjelinu, međusobno su povezane te jedno područje utječe na druga (Slika 2). Kao što i govori njihov naziv (smjernice za sveobuhvatnu skrb), ove smjernice usmjerene su istovremeno i na razinu sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju, kao i na sve ustanove i pružatelje usluga, posebno odgojne ustanove.



Slika 2. Prikaz područja Smjernica

Smjernice su reflektirane i u individualnim izvješćima za ustanove koje su bile uključene u terenske posjete te su jedan od elemenata na kojima se temelji program edukacije djelatnika u programu ISKORAK.

Strateško planiranje i upravljanje, standardi kvalitete i teorijska podloga rada

Ovo područje Smjernica bavi se vizijom, misijom, strateškim ciljevima i planovima odgojnih ustanova te s tim povezanim standardima kvalitete i teorijskim utemeljenjem djelovanja ustanove.

Raznolikost u razumijevanju, izvještavanju i obrazlaganju poveznica između stručnog rada i standarda kvalitete i teorijskih utemeljenja od strane ustanova uključenih u Analizu ukazuje na **značajnu potrebu ulaganja dodatne pažnje u ovo područje** kako bi se unaprijedilo ciljano djelovanje na kvalitetu skrbi i pozitivne tretmanske ishode za korisnike. Većina odgojnih ustanova ne posvećuje dužnu pažnju teorijsko-konceptualnom utemeljenju svog rada što također može negativno utjecati na kvalitetu skrbi. Vizija i misija odgojnih ustanova trebaju služiti kao vrijednosni i operativni okvir rada ustanova. Stoga iste trebaju biti kreirane s osobitom pažnjom i kroz uključivanje svih relevantnih dionika. Postojeće vizije i misije potrebno je revidirati na način da VIZIJA oslikava ono što ustanova želi postići u budućnosti, koja je njezina vizija vlastite budućnosti, dok MISIJA predstavlja način, konkretne postupke i aktivnosti kojima ustanova planira realizirati postavljenu viziju (VIZIJA = što, MISIJA = kako). Standardi kvalitete odnose se specifično na primjenu standarda kvalitete socijalnih usluga (Pravilnik o standardima kvalitete socijalnih usluga, NN 31/23), ali i na relevantne međunarodne smjernice i standarde u području alternativne skrbi. Važno je da odgojne ustanove u svom radu primjenjuju suvremene standarde

i procedure rada, kao i da kontinuirano vrednuju i unapređuju svoj cjelokupni rad u odnosu na te standarde. S tim u vezi u ovom području potrebno je usmjeriti se na sljedeće.

Na razini sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju potrebno je osigurati strateški promišljen, usklađen s potrebama korisnika i dostupnim materijalnim i ljudskim resursima, dinamičan i fleksibilan sustav adekvatnih, pravovremenih i učinkovitih intervencija.

1. Potrebno je izraditi **strategiju razvoja sustava skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju** kako bi se daljnje akcije i financijska ulaganja uskladile i koordinirale. Strategiju razvoja sustava iznimno je važno utemeljiti na relevantnim i ažuriranim podacima i analizama koje uključuju broj korisnika, potrebe i rizike korisnika, aktualni kapacitet odgojnih ustanova, aktualne usluge koje se nude djeci i mladima s problemima u ponašanju, regionalnu pokrivenost usluga, ljudske i materijalne resurse i dr. U strateško **planiranje potrebno je uključiti sve relevantne dionike** kroz proces socijalnog planiranja. Posebno je važno u tom procesu osigurati vrijeme, resurse za **konzultacije i participaciju samih korisnika**, kao i omogućiti da se potrebe, interesi i glas djece i mladih, korisnika ovog sustava, adekvatno čuje i uvaži.
2. U okviru strategije razvoja sustava skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju važno je **poticati i osigurati uvjete za diferencijaciju intervencija i programa** na razini sustava i na razini odgojnih ustanova. Temelj za uspješnu diferencijaciju čini **adekvatna i sustavna procjena potreba** djece i mladih s problemima u ponašanju. U tom smislu predlaže se **aktivacija, promocija i zagovaranje *Prijedloga standarda procjene*** izrađenih u okviru programa „*Unaprjeđenje standarda procjene problema u ponašanju djece i mladih u domovima za odgoj u RH*“ (Ured UNICEF-a za Hrvatsku, *Ministarstvo* za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku i Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2017).
3. Potaknuti **razvoj modela specijaliziranog udomiteljstva za djecu i mlade s problemima u ponašanju** i u tom smislu osnažiti odgojne ustanove (a prema potrebi i dodatno educirati djelatnike o ovoj vrsti skrbi) za kreiranje programa podrške udomiteljima.
4. **Osigurati široku regionalnu dostupnost različitih usluga za djecu, mlade i obitelji** kako bi se izbjeglo nepotrebno izdvajanje i preseljenje korisnika iz njihovih matičnih lokalnih zajednica što se kasnije negativno odražava na mogućnost rada odgojnih ustanova s obitelji, ali i na uspjeh naknadne skrbi o korisnicima.
5. Posebnu pažnju potrebno je usmjeriti radu **centara za odgoj i obrazovanje** koji se susreću s brojnim izazovima u radu s djecom i mladima s problemima u ponašanju i ostalim kompleksnim potrebama (intelektualne teškoće, teškoće u razvoju, problemi mentalnog zdravlja). U suradnji s navedenim ustanovama potrebno je razmotriti i **strateški odrediti daljnji okvir intervencija za ovu skupinu mladih**.
6. **Upitnike i protokole** korištene u analizi stanja i potreba na programu ISKORAK predlaže se koristiti kao **polazni okvir za razvoj instrumenata i obrazaca** za samovrednovanje, vrednovanje i praćenje rada odgojnih ustanova od strane samih ustanova, ali i od strane nadležnih ministarstava. Važno je da na razini sustava postoje kontinuirani i sveobuhvatni podaci o radu odgojnih ustanova koji mogu biti temelj za različite vrste planiranja.
7. Budući da nisu sve odgojne ustanove bile obuhvaćene terenskim posjetama, važno bi bilo i **preostale odgojne ustanove obići i provesti temeljitu analizu** s pripadajućim izvješćem za svaku ustanovu. Ove terenske posjete moguće je obaviti u okviru posjeta i nadzora nadležnih ministarstava odgojnim ustanovama.
8. U daljnjem planiranju rada odgojnih ustanova te procjeni (i samoprocjeni) njihovog rada, više bi se pažnje trebalo **usmjeriti na postojeće standarde kvalitete. Na razini sustava odgojnih ustanova trebalo bi poticati redovno godišnje samovrednovanje u koje bi bili uključeni svi relevantni dionici.**

9. **Poticati umrežavanje odgojnih ustanova te razviti sustav međusobnih mentorstava ustanova** u odnosu na pojedina područja rada (npr. međusobna podrška u procesu razvoja novih usluga i sl.). Učiniti neformalne sustave podrške formalnijima i omogućiti odgojnim ustanovama prostor (vrijeme, mjesto, događaje) za susretanje i raspravu o zajedničkim temama u odnosu na vođenje, upravljanje, planiranje, stručni rad, itd.
10. **Organizirati stručne skupove i savjetovanja za djelatnike odgojnih ustanova na kojima će se raspravljati o aktualnim temama i izazovima u radu.** Osigurati najmanje jedno takvo događanje godišnje na kojem može sudjelovati veći broj djelatnika odgojnih ustanova.
11. **Osigurati odgojnim ustanovama kontinuiranu savjetodavnu podršku od strane nadležnih ministarstava u procesu prijave na natječaje u okviru procesa deinstitucionalizacije i transformacije.** Jednako je važno i osigurati kontinuiranu podršku prilikom realizacije spomenutih projekata.
12. **Razviti digitalni sustav vođenja evidencije i dokumentacije** u odgojnim ustanovama te umrežiti odgojne ustanove s ostalim pružateljima usluga radi učinkovitijeg praćenja korisnika i poduzetih stručnih intervencija u sustavu skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju.
13. **Kreirati i redovito ažurirati informacije o odgojnim ustanovama** na mrežnim stranicama nadležnih ministarstava, naročito informacije o programima rada, stručnim intervencijama i pokazateljima uspješnosti.
14. **Aktivno promovirati, poticati i nagrađivati izvrsnost i osobite uspjehe** pojedinaca i timova u odgojnim ustanovama za inovacije u radu, uspješnost rada te priznavanje dugogodišnjeg rada. U tom smislu važno je podržati već postojeće slične nagrade i inicijative (npr. priznanje odgajateljima u sustavu alternativne skrbi „Zvone“) i inicirati nove, pogotovo one na razini države i nadležnih ministarstava. Poticanje ovakvih nagrada pozitivno će utjecati i na dojam i imidž odgojnih ustanova i njihovih korisnika u javnosti.
15. **Sustavno raditi na promjeni negativnog imidža odgojnih ustanova, njihovih djelatnika i korisnika u javnosti** kroz ustrajanje na procesu smislene transformacije ustanova i prilagođavanjem institucionalnog smještaja suvremenim tretmanskim konceptima, ali i kroz javne kampanje u kojima će se prikazivati pozitivni aspekti i uspjesi skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju.

Na razini odgojnih ustanova potrebno je osigurati multidimenzionalno okruženje skrbi temeljeno prije svega na jasnim standardima upravljanja ustanovom i svim procesima rada u ustanovi. U odnosu na stručni rad potrebno je jasno teorijsko i programsko usmjerenje vidljivo kroz pojedine programe rada i tretmanske aktivnosti koje pojedina ustanova nudi.

1. Potrebno je **revidirati i participativno kreirati vizije, misije, kao i strateške ciljeve** ustanova. Predlaže se da se u tom procesu iskoriste postojeća individualna izvješća (za one ustanove koje su sudjelovale u terenskim posjetama) te upitnici za analizu stanja i potreba na programu ISKORAK.
2. **Strateške ciljeve ustanova** potrebno je definirati u odnosu na točno određeno vremensko razdoblje kako bi se u skladu s tim napravili akcijski planovi i operacionalizirale aktivnosti i odgovornosti pojedinih nositelja. Akcijske (operativne) planove potrebno je evaluirati svakih 6 mjeseci te na temelju pokazatelja evaluacije revidirati aktivnosti. Budući da je obveza odgojnih ustanova izrađivati godišnje planove rada, predlaže se **optimiziranje i povezivanje strateških, i akcijskih planova s godišnjim planovima rada kako bi se kreirao jedinstveni sustav.**
3. Važno je razviti **dinamični sustav osiguranja kvalitete**, uzimajući kao uporišta strateške i akcijske planove, kao i standarde kvalitete socijalnih usluga. Odgojne ustanove trebale bi osigurati aktivan rad povjerenstava za kvalitetu, u koje trebaju obvezno biti uključeni i korisnici. Rad Povjerenstva za osiguravanje kvalitete trebao bi biti kontinuiran i jasno vidljiv posebno u smislu unutarnjeg vrednovanja kvalitete i rada ustanove.

4. Osigurati **redovito unutarnje samovrednovanje** na razini pojedine odgojne ustanove u odnosu na postojeće standarde kvalitete socijalnih usluga. Rezultati samovrednovanja trebaju biti transparentno prikazani i dostupni svim relevantnim dionicima radi unapređenja rada pojedine ustanove.
5. Definirati **programsku/stručnu orijentiranost** ustanove. Pritom je važno osvijestiti i **jasno navesti na kojim teorijama, pristupima i konceptima se temelji rad** u ustanovi i to znati jasno komunicirati prema svim uključenim dionicima, uključujući korisnike.
6. Razmotriti mogućnost **razvoja novih usluga i prijave na natječaje** na EU, nacionalnoj i regionalnoj razini. U tom smislu potrebno je razmotriti mogućnost stvaranja timova djelatnika u samim ustanovama koji će biti posvećeni razvoju novih usluga. U kontekstu održivosti novo razvijenih usluga važno je **daljnje socijalno i strateško planiranje i suradnja s relevantnim dionicima** posebno u lokalnim zajednicama gdje se ustanove nalaze.
7. **Ujednačiti načine nabave odjeće i opreme te planiranja prehrane** u odgojnim ustanovama kako bi se svoj djeci i mladima, neovisno o tome u kojoj se ustanovi nalaze, omogućio isti/sličan način nabave, izbora i mogućnost utjecanja na iste procese kada je riječ o nabavci odjeće, obuču i planiranju prehrane.
8. **Osuvremeniti mrežne stranice odgojnih ustanova te profile na društvenim mrežama** sa svrhom vidljivosti rada odgojnih ustanova, ali i održavanja kontakta s potencijalnim novim korisnicima, kao i korisnicima koji su izašli iz pojedinih odgojnih ustanova. Mrežne stranice i profile na društvenim mrežama potrebno je redovito ažurirati, posebno u smislu dostupnosti aktualnih informacija. U osmišljavanje objava na mrežnim stranicama i društvenim mjerama važno je aktivno uključiti i same korisnike.

Okruženje

Okruženje u kojem se odvija skrb i tretman izuzetno su važan element kvalitete skrbi. Prostori u kojima žive i borave djeca i mladi, ali i djelatnici, treba biti humano te pružati osjećaj sigurnosti i stabilnosti Izgled, veličina i način na koji je prostor odgojnih ustanova uređen značajno doprinosi (ili oduzima od) procesu normalizacije (u smislu postizanja uvjeta sličnih životu u obitelji), razvoju tretmanskog odnosa s korisnicima i pozitivne socijalne klime. Osim fizičkog okruženja i opremljenosti pojam okruženje odnosi se i na socijalno okruženje, odnosno na ukupnu psihosocijalnu klimu u odgojnim ustanovama.

Na razini sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju potrebno je osigurati sustavna ulaganja u unapređivanje tehničkih uvjeta i opremanja odgojnih ustanova, uzimajući u obzir i gradnju (kupnju) novih jedinica za smještaj obiteljskog tipa, kao i prenamjenu postojećih prostornih resursa odgojnih ustanova koji su nezanemarivi. Ulaganjem u adekvatno uređenje i opremanje odgojnih ustanova potencijalno se smanjuje njihova stigmatizacija i stigmatizacija samih korisnika u lokalnim zajednicama. Kada je riječ o socijalnom okruženju na razini sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju važno je zastupati i u praksi podržati stvaranje sigurnog i stabilnog okruženja za korisnike i djelatnike.

1. U skladu sa strategijom razvoja sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju, individualnim planovima odgojnih ustanova u procesu deinstitutionalizacije i transformacije ustanova, kao i potrebama za institucionalnim oblikom skrbi, potrebno je napraviti **plan ulaganja u uređenje i opremanje odgojnih ustanova** s listom prioriteta.
2. Napraviti **plan korištenja nekretnina i posjeda u vlasništvu** (izravnom ili posrednom) odgojnih ustanova kako bi se osiguralo da se posjedi odgojnih ustanova racionalnije i optimalnije koriste na razini cijelog sustava. Prostorni kapaciteti i posjedi nekih odgojnih

- ustanova predstavljaju i **kapital u smislu razvoja posebnih tretmanskih aktivnosti** na razini sustava (npr. prostorni kapaciteti na obali ili u ruralnim predjelima mogu se koristiti za razvoj programa doživljajne pedagogije).
3. **Urediti načine korištenja vlastitih prihoda odgojnih ustanova** na način da se isti izravnije koriste za unapređenje tretmanskog rada i podrške djelatnicima (supervizije, edukacije).
 4. **Poticati i potkrepljivati (npr. internim pozivima i natječajima) odgojne ustanove da ulažu u uređenje tretmanskih okruženja** posebno u vidu razvoja (otvaranja) manjih smještajnih kapaciteta, prenamjenom postojećeg klasičnog institucionalnog uređenja u manje jedinice u kojima djeca i mladi imaju prilike aktivnije skrbiti o uređenju prostora i brizi o prostoru.
 5. **Prostori u kojima borave sva djeca i mladi, ali i djelatnici, trebaju biti uređeni prema aktualnim standardima kvalitete i pravilima struke.** Za svu djeca i mlade korisnike odgojnih ustanova nužno je osigurati čist, uredan, moderno opremljen prostor koji će doprinositi osjećaju sigurnosti, ali i omogućavati korisnicima da se povežu s prostorom u kojem borave i kako bi i sam prostor na njih mogao pozitivno tretmanski djelovati. Odgojne ustanove dom su djeci i mladima koji u njima borave i važno je i kroz uređenje prostora osigurati obiteljsku (domaćinsku) atmosferu.
 6. **Prostori u kojima djeca i mladi borave moraju zadovoljavati i njihove specifične tretmanske potrebe.** Stoga je potrebno osigurati da svaka odgojna ustanova (u skladu s pojedinačnim prostornim uređenjem i oblicima skrbi) ima adekvatno uređene prostore za relaksaciju u slučaju kriznih situacija, senzorne sobe, prostore za grupni i individualni rad, prostore za kreativne radionice, kao i prostor za rekreaciju i sport. Pritom je potrebno imati na umu i **uređenje vanjskog prostora** te s tim u vezi **osigurati odgojnim ustanovama i potrebne ljudske resurse** u održavanju vanjskih prostora.
 7. **Jasno se zalagati i djelovati u smjeru izrade plana sveobuhvatnog pristupa prevenciji nasilja u odgojnim ustanovama te u tom planu uzeti u obzir sve razine nasilja:** vršnjačko nasilje, nasilje djelatnika prema korisnicima, nasilje korisnika prema djelatnicima te nasilje među djelatnicima. U tom smislu važno je na razini sustava skrbi jasno promovirati i zastupati ideju nulte tolerancije prema nasilju u odgojnim ustanovama te s tim u skladu poticati i financirati aktivnosti na razini sustava, ali i pojedinih odgojnih ustanova usmjerenih prevenciji nasilja. Pritom je važno iskoristiti i već postojeće programe i resurse (npr. *Sekol i Maurović (2019): Siguran dom: Strategija suzbijanja vršnjačkog nasilja u domskome okruženju- priručnik za stručnjake*).

Na razini odgojnih ustanova prostor mora biti preduvjet optimalnog tretmanskog okruženja te se uređenju prostora mora posvetiti dužna pažnja, razmatrajući objektivne i subjektivne aspekte uređenja i doživljaje korisnika i djelatnika. U odnosu na objektivne elemente važno je da je prostor uredan, suh, adekvatno grijan, prozračan, svijetao i ugodnog mirisa. Subjektivni elementi odnose se na doživljaj sigurnosti, topline i pripadanja okruženju, kako kod korisnika, tako i kod djelatnika. Važno je i putem uređenja prostora jačati osjećaj privrženosti odgojnoj ustanovi što pozitivno utječe na ustrajnost u tretmanu te na pozitivne ishode tretmana.

1. **Redovitim ulaganjem i uređenjem prostora odgojnih ustanova osigurati djeci i mladima osjećaj doma, stabilnosti i sigurnosti.** Prostor istovremeno mora zadovoljavati aspekt privatnosti (u smislu dovoljnog prostora za svakog pojedinog korisnika i mogućnosti da zadovolji potrebu za privatnošću i povremenim osamljivanjem) i zajedništva (u smislu prostora za druženje i rad korisnika i djelatnika).
2. **Poticati korisnike da razvijaju osjećaj domaćinstva za prostor u kojem žive,** u smislu brige o uređenju i higijeni prostora. Omogućiti korisnicima da donesu (posjeduju) privatne stvari iz njihovog obiteljskog doma ili prijašnjeg smještaja, a koje su im važne (npr. ukrasni predmeti,

slike, ...) i uklope ih u prostor odgojne ustanove (u sobe i prostore u kojima borave u dogovoru s drugim korisnicima).

3. **Preurediti postojeće prostore** tako da **potiču osjećaj obiteljske/ kućne atmosfere**, naročito u smislu uređenja zajedničkih prostora (dnevni boravak, kuhinja i blagovaonica) koji će omogućiti korisnicima bolje usvajanje životnih vještina. Naročito je važno razmotriti način kako u velikim ustanovama klasičnog institucionalnog tipa osigurati da se barem dio obroka (npr. doručak i večera) konzumira u prostoru odgojnih grupa. Navedene obroke moguće je prilagoditi i učiniti ih fleksibilnijima s obzirom na različit ritam dnevnih obveza i potreba korisnika.
4. **Vlastitim primjerom djelatnika i ustrajnošću u uređivanju prostora** dati primjer korisnicima o zajedničkoj odgovornosti za prostor. Ustrajanjem na uređivanju prostora i opreme koja je dotrajala ili potrgana korisnicima se šalje i poruka da je djelatnicima stalo do toga da žive u adekvatnim uvjetima i da zaslužuju da uvjeti u kojima žive budu kvalitetni, uređeni i suvremeni.
5. Uređenje prostora odgojnih ustanova **mora doprinositi i osjećaju sigurnosti korisnika i djelatnika te preventivno djelovati na smanjenje pojave nasilja u ustanovi.**
6. **Sustavno pristupiti prevenciji nasilja u ustanovi na svim razinama** - na razini ustanove, individualnoj razini i vršnjačkoj razini. U svakodnevnom djelovanju odgojnih ustanova važno je nadići samo situacijsku prevenciju nasilja te se snažnije usmjeriti na sveobuhvatne strategije i aktivnosti na razini pojedinih ustanova koje će promovirati nultu toleranciju na nasilje i između korisnika, ali i od strane djelatnika prema korisnicima i obrnuto, kao i među samim djelatnicima.
7. Razraditi **protokole postupanja u slučaju nasilja i to svih oblika nasilja**. Pritom je važno osigurati adekvatnu podršku žrtvama nasilja, kao i adekvatne programske aktivnosti u smjeru prevencije nasilja, ali i kasnijeg tretmanskog rada i pristupa počiniteljima nasilja.
8. U odnosu na socijalno okruženje i na psihosocijalnu klimu, važno je **ulagati u grupnu pripadnost, odnosno osjećaj zajedništva i pripadnost ustanovi ili pojedinim grupama u ustanovi**. Ovaj aspekt posebno je važan za djecu i mlade, no nikako ne smije biti zanemaren kod djelatnika. Kod djece i mladih, korisnika odgojnih ustanova važno je **osigurati socijalnu podršku među vršnjacima te težiti razvijanju pozitivne vršnjačke kulture**.
9. **Razvijati osjećaj zajedništva kod djelatnika**, posebno kada odgojna ustanova djeluje na više različitih lokacija i u više različitih odjela. Njegovati suradne i kolegijalne odnose te pritom aktivno uključiti sve djelatnike, posebno djelatnike iz tehničko-administrativnih službi. Važno je osigurati i mogućnosti neformalnijeg druženja svih djelatnika u vidu zajedničkih izleta ili proslava.
10. **Osigurati dovoljno didaktičkih materijala, informatičke opreme, sportskih i glazbenih rekvizita i alata potrebnih za uređenje vanjskog i unutarnjeg prostora.**
11. **Osigurati stabilnu i brzu internetsku vezu dostupnu svih korisnicima i djelatnicima.**

Stručni rad

Odgojne ustanove nalaze se u različitim fazama transformacije i deinstitutionalizacije svojih usluga. Neke ustanove i dalje su na početku procesa, bez jasnih pokazatelja i elemenata koji upućuju na transformaciju, dio ustanova uspješno je proveo formalni proces transformacije (očitovali kroz promjenu naziva ustanove - u centar za pružanje usluga u zajednici, no bez jasne promjene programa i usluga), dok je manji dio ustanova uspio provesti istinsku transformaciju i deinstitutionalizaciju što je vidljivo kroz napuštanje starih i neučinkovitih oblika rada s djecom i mladima te uvođenje novih programa temeljenih na analizi potreba lokalne zajednice i

socijalnom planiranju. **Uspješni procesi transformacije ustanova temelje se** na procjeni potreba u lokalnoj zajednici, kontinuiranoj i uskoj suradnji s relevantnim dionicima u lokalnim zajednicama te dugoročnom socijalnom planiranju. Osim toga, uspješne transformacije ustanova započinju (ali i rezultiraju) dubinskim promjenama samih djelatnika i načina vođenja ustanova. U onim ustanovama gdje se posebna pažnja posvetila edukaciji, superviziji i promišljenom vođenju ljudi (djelatnika) primjećuje se i optimalnija socijalna klima te povoljnija „tretmanska klima“, odnosno značajno veća usmjerenost djelatnika na korisnike i stručni rad, a manja na vlastite probleme i teškoće.

U većini odgojnih ustanova temelj odgojnog rada odnosi se na pružanje smještaja i skrbi uz fokus na obrazovne ishode i aktivnosti slobodnog vremena. Na razini sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju može se primijetiti određena uniformnost programa skrbi, kao da sve ustanove nude više ili manje sličan tip skrbi i programa. U odgojnim ustanovama **relativno je zanemaren tretmanski rad usmjeren na specifična obilježja korisnika, njihove rizike i potrebe**, podjednako na individualnoj i grupnoj osnovi. Naročito je **kritičan aspekt rada s djecom i mladima s kompleksnim potrebama uključujući problemima mentalnog zdravlja** za što ne postoji nijedan zabilježeni specijaliziran pristup ili oblik rada.

Sustav skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju treba biti jasno vođen načelima deinstitucionalizacije i razvoja širokog spektra usluga za djecu, mlade i njihove obitelji, vodeći računa o regionalnoj i lokalnoj dostupnosti tih usluga. Važno je voditi računa o tome da je potrebno raditi na deinstitucionalizaciji i prevenciji institucionalizacije iz pozicije cijelog sustava intervencija, a ne isključivo iz pozicije pojedinih ustanova i njihovih transformacija. Proces deinstitucionalizacije nikako ne smije dovesti do smanjivanja intervencijskih opcija za djecu i mlade s problemima u ponašanju (kao što je primjerice smanjivanje smještajnih kapaciteta koje se dogodilo prilikom transformacija nekih ustanova), već treba rezultirati kvantitativnim (brojem i geografskom dostupnošću) i kvalitativnim (u smislu novih usluga i intervencija, novih pružatelja usluga i dr.) unapređivanjem intervencijskog sustava.

Proces deinstitucionalizacije i transformacije sustava je proces višerazinskih promjena: na razini sustava, na razini pojedinih odgojnih ustanova i na razini pojedinaca (djelatnika). Stoga je važno na razini sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju učinkovito i odgovorno upravljati ovim promjenama.

Nadalje, na razini sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju potrebno je ustrajati na promjeni paradigme i stava stručnjaka o „(ne)pogodnosti korisnika za pojedine ustanove“ što rezultira odbijanjem zahtjeva za smještaj i neujednačenom politikom i kriterijima za smještaj korisnika. Potrebno je razviti sustav intervencija koji je usklađen s potrebama djece, mladih i njihovih obitelji te kreirati intervencije tako da odgovaraju tim potrebama. Pitanje adekvatnosti može biti usmjereno samo na tretmansku ponudu ustanova, nikako na obilježja korisnika koja se ni u kom slučaju ne smiju koristiti kao argument za odbijanje smještaja. Smještaj korisnika treba biti rezultat stručne i standardizirane procjene i usklađenosti vrste odgojne ustanove i programa koje nudi s potrebama korisnika.

Stručne intervencije na razini sustava skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju nužno moraju biti u skladu sa suvremenim teorijskim i stručnim konceptima, ali i obilježjima korisnika koja su dinamična i mijenjaju se. U situaciji kada stručnjaci u praksi izvještavaju o sve kompleksnijim potrebama djece i mladih nužno je da i ponuda intervencija bude sve šira i kompleksnija, što znači da se i uvjeti i način (sadržaj, metode) stručnog rada moraju jednako dinamično mijenjati kao i potrebe korisnika.

1. Osigurati jasnije, konkretnije i posvećenije vođenje i usmjeravanje ustanova u procesima transformacije od strane nadležnih ministarstava temeljenu na strateškom planu razvoja

sustava skrbi i tretmana djece i mladih s problemima u ponašanju.

2. U daljnjim planovima transformacije i deinstitucionalizacije **razmotriti mogućnost specijalizacije odgojnih ustanova u smislu specijalizacije tretmanskih programa. U tom smislu od posebne je važnosti i apsolutno neizostavno hitno razviti nove tretmanske modele rada s djecom i mladima s problemima mentalnog zdravlja kojima je potrebno omogućiti adekvatnu skrb** kroz aktivnu suradnju s Ministarstvom zdravstva.
3. U razvoju novih usluga važno je **dati prednost skrbi i tretmanu u manjim smještajnim jedinicama obiteljskog tipa te napustiti u što većoj mjeri paviljonski i „domski“ tip smještaja.** Život u jedinicama organiziranog stanovanja tretmanski je opravdaniji i stručno utemeljeniji, a djeca i mladi ga doživljavaju humanijim i više usmjerenim na njihove potrebe, kao i sami stručnjaci koji takav oblik rada i svoju ulogu prepoznaju značajno smislenijom i svrsishodnijom.
4. **Razviti sustav obvezne standardizirane procjene rizika i potreba djece i mladih s problemima u ponašanju,** i to kroz različite razine procjene u različitim okruženjima: od trijažnih i inicijalnih procjena na razini centara za socijalnu skrb do integralnih oblika timske procjene u specijaliziranim odjelima odgojnih ustanova. Standardizirana procjena odnosi se na standardizaciju postupka procjene, kao i na standardizaciju instrumenata za procjenu.
5. **Razviti spektar diferenciranih programa i usluga** na razini cijelog sustava sukladno procijenjenim potrebama djece i mladih. Spektar programa i usluga potrebno je redovito **pratiti, usklađivati s novim potrebama korisnika, a pojedine programe i usluge evaluirati.**
6. **Razmotriti i (re)definirati kriterije smještaja korisnika u odgojne ustanove i pritom se voditi usklađenošću potrebama korisnika i programa koje pojedina odgojna ustanova nudi.** S tim u vezi važno je obvezati odgojne ustanove da aktivno kreiraju nove programe rada i intervencije koje odgovaraju aktualnim potrebama djece i mladih.
7. Razviti **standardizirani, suvremeni način praćenja korisnika.** Potrebno je **više se usmjeriti na razvijanje digitalnih baza podataka o korisnicima,** uz razmatranje opcije u kojem dijelu procjene potreba, praćenja napretka i postavljanja novih ciljeva se mogu uključiti (i na koji način) i sami korisnici. Pritom bi bilo dobro iskoristiti suvremene tehnologije i izraditi posebne aplikacije (za računala i pametne telefone) za stručnjake i korisnike.
8. **Unaprijediti proces izrade individualnih planova** za korisnike, u smislu nadilaženja formalnih i jednoobraznih opisa te „popisa“ ciljeva i intervencija, a u smjeru **definiranja specifičnih potreba i specifičnih ciljeva i intervencija za svakog korisnika.** U tom smislu svakako je potrebno smislenije uključivanje samih korisnika u procjenu, planiranje i evaluaciju ciljeva i intervencija.
9. **Razviti nove obrasce i načine (u smislu tehnologije) pisanja izvješća o realizaciji tretmana za pojedinog korisnika.** Zahtijevati od stručnjaka da se koriste primjerenom stručnom terminologijom, konciznim opisima i jasnom argumentacijom stručnih postupaka i učinaka istih.
10. **Razviti adekvatni i učinkoviti sustav naknadne skrbi za djecu i mlade po završetku smještaja u odgojnim ustanovama.** Važno je osigurati korisnicima osjećaj izvjesnosti i podrške već od samog početka smještaja te podršku u svim segmentima osamostaljenja. Pritom je uputno koristiti ne samo postojeće (i vrlo limitirane) mogućnosti koje se nude, nego kreirati nove, kao što su programi socijalnog mentorstva. U tom smislu važno je u ovaj proces uključiti i programski ciljano financirati i organizacije civilnog sektora. Osim ulaganja u usluge, važno je ulaganje u stambene prostore (stanove, kuće) na razini cijele države kako bi mladi imali mogućnost adekvatnog i sigurnog smještaja po izlasku iz skrbi. U tom smislu važna su partnerstva s jedinicama lokalnih samouprava. Razmotriti mogućnost osnivanja **posebne zaklade za naknadu skrb mladih korisnika odgojnih ustanova** iz čiji bi se sredstava

potencijalno mogle isplaćivati individualne potpore, ali i financirati stanovanje i drugi životni troškovi.

1. **Razmotriti optimalnije načine rada s obitelji prilikom smještaja djece i mladih u odgojne ustanove** te u tom smislu poticati razvoj novih, cjelovitih intervencija koje će aktivno uključivati obitelj korisnika ili druge važne osobe u matičnim životnim sredinama koji mogu osigurati uspješniju kasniju integraciju korisnika u zajednicu. S tim u vezi važno je u kreiranju strategije skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju osigurati široko dostupne socijalne usluge, pa i usluge smještaja kako bi se izbjeglo nepotrebno izdvajanje djece i mladih iz svojim matičnih zajednica.
2. **Razmotriti načine da se korisnicima odgojnih ustanova (onima kojima je to potrebno) osigura kontinuirana psihijatrijska i psihoterapeutska podrška i skrb.** Psihijatrijska podrška i skrb treba obavezno biti kontinuirana, **jednako dostupna svima** neovisno o odgojnoj ustanovi u kojoj se nalaze i **višedimenzionalna** (u smislu nadilaženja isključivo terapije lijekovima). Ova vrsta podrške posebno je važna u odnosu na rad na traumatskim iskustvima i cjelokupnoj promjeni ponašanja i načina funkcioniranja. Psihijatrijska i psihoterapeutska skrb treba činiti sastavni dio intervencija u odgojnim ustanovama i to obavezno, a ne samo prema mogućnostima ili sporadično (diskontinuirano). Stručnjacima koji rade u skrbi također treba osigurati stručnu podršku psihijataru i psihoterapeuta u kontekstu smjernica u radu s pojedinim grupama korisnika (odnosno pojedinim korisnicima).
3. Kroz razvoj strategije sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju, **osigurati dostupnost i raznovrsnost tretmanskog programa na regionalnoj razini koji će jamčiti zadovoljenje potreba za smještajem svih potencijalnih korisnika i to bez odgode.**
4. **Razmotriti praksu premještanja korisnika** unutar odgojnih ustanova te **ustrajati na premještanju korisnika u drugi oblik skrbi/programa na temelju procjene rizika i potreba korisnika.** Važno je imati na umu kako intervencija treba biti najadekvatnija iz pozicije korisnika, a ne najlakša i najbrža iz pozicije stručnjaka i sustava.
5. **Osigurati odgojnim ustanovama kontinuiranu stručnu savjetodavnu podršku od strane nadležnih ministarstava za segment stručnog rada.** S tim u vezi važni su i češći posjeti odgojnim ustanovama, konzultacije i zajednički rad na terenu u odnosu na identificirane teškoće i izazove u stručnom radu.

Na razini odgojnih ustanova važno je osigurati stručni rad temeljen na jasnim teorijskim uporištima i u skladu sa standardima kvalitete, važećim zakonima, nacionalnim i međunarodnim konvencijama i smjernicama. Programi stručnog rada trebaju biti jasno povezani s procjenom potreba djece i mladih te redovito praćeni i evaluirani. Stručni rad u pojedinoj odgojnoj ustanovi treba biti osmišljen na razini plana za sve programe i intervencije u ustanovi te na razini individualnih planova za svakog pojedinog korisnika, odnosno potrebna je sveobuhvatnost planiranja. Širi okvir stručnog rada čine i vrijednosti za koje se odgojna ustanova kao zajednica korisnika i djelatnika zalaže. U svim segmentima stručnog rada jasno se trebaju primjenjivati etička načela rada s korisnicima (kao što su načelo normalizacije, usmjerenosti na pozitivno, načelo sudjelovanja, načelo transparentnosti, načelo ekonomičnosti i dr.), usmjerenost na razvoj tretmanskog odnosa i pozitivnog tretmanskog okruženja.

1. **Kreirati individualne planove rada za djecu i mlade, korisnike odgojnih ustanova koji su individualizirani i specifični te temeljeni na tretmanskim potrebama djece i mladih.** Korisnici trebaju biti aktivno uključeni u planiranje procesa svoje skrbi te pritom kod njih treba poticati odgovornost i upravljanje procesom promjene svog ponašanja i tijeka skrbi. Osjećaj odgovornosti i upravljanja procesom (u razmjernom dijelu koji je njihova odgovornost) potiče veću uključenost korisnika i veći osjećaj izvjesnosti.

2. **Revidirati način pisanja individualnih planova kako bi oni bili što specifičniji i u odnosu na obilježja i potrebe pojedinog korisnika, ali i u odnosu na konkretnost postavljenih ciljeva.** Potrebno je izbjegavati široko i jednoobrazno planiranje (veliki broj općih ciljeva na svim tretmanskim područjima) što se očituje u vrlo uniformnim planovima za sve korisnike te se usmjeriti na konkretne i kraće ciljeve koji su usmjereni na konkretne potrebe pojedine mlade osobe.
3. **Revidirati način praćenja napretka korisnika i izvještavanje o postignutom** na način da uključuje jasniji prikaz poduzetih stručnih intervencija i evaluaciju učinka istih. Kroz izvješća je važno moći pratiti stručni rad i intervencije, a ne samo opise ponašanja korisnika.
4. **Uložiti u kontinuirano praćenje i evaluaciju stručnog rada u odnosu na pojedinog korisnika, ali i u odnosu na programe/aktivnosti koje ustanova nudi.**
5. **Stručni rad u pojedinoj odgojnoj ustanovi važno je organizirati kao jedinstvenu stručnu cjelinu.** Svi stručnjaci uključeni u život i rad s korisnicima moraju biti povezani i uskladiti svoj rad i stručne postupke. U tom smislu važno je osigurati stabilno okruženje vidljivo kroz redovnu strukturu dana (rutine) kao osnovu stručnog rada na koju se neophodno moraju nadovezivati specifične tretmanske aktivnosti i programi usmjereni na potrebe i rizike korisnika.
6. **Stručni rad u ustanovi potrebno je pismeno dokumentirati i standardizirati** - opisati načela, postupke, aktivnosti i sl. Na taj način odgojne ustanove mogu graditi bazu programa za koje mogu nuditi podršku i mentorstvo drugim odgojnim ustanovama i organizacijama.
7. **U pisanju stručne dokumentacije i stručnom izvještavanju važno je ustrajati na korištenju suvremene i afirmativne terminologije,** odnosno stručnog jezika i izražavanja. Nužno je izbjegavati zastarjele i potencijalno diskriminirajuće izraze (npr. štićenici, stacionar).
8. **Razviti programe/aktivnosti koji su temeljeni na profilu rizičnosti, potreba i snaga korisnika. Diferencirati programe/aktivnosti u odnosu na rizičnost i strukturiranost stručnog rada.** U tom smislu svakako je prioritetno razviti programe i pristupe rada usmjerene na ona obilježja i potrebe korisnika koja se u pojedinoj ustanovi pokazuju kao najrizičniji. Pritom je potrebno imati u vidu i važnost orijentacije na pozitivni razvoj i razvoj otpornosti, a ne samo na rizična obilježja.
9. **Planirati različite metode rada te se pritom usmjeriti ne samo na dosad poznate i primjenjivane metode, nego pronalaziti i nove, inovativne metode** koje su stručno i teorijski utemeljene.
10. **Uvažiti potrebu kreiranja različitih rituala na razini odgojne ustanove, odgojnih grupa i pojedinaca** koji su u skladu s uobičajenom praksom i pravilima života u pojedinoj ustanovi (npr. dolazak novih korisnika, proslave rođendana, blagdana, zajedničke grupne aktivnosti, itd.) Posebno su važni rituali ulaska i izlaska iz ustanove, rituali u situacijama krize, kao i rituali odnosa s obitelji.
11. Pri kreiranju intervencija posebno se **usmjeriti na dobne, rodne i kulturalne specifičnosti korisnika.** Programi i aktivnosti trebaju biti rodno i kulturno specifični uvažavajući načelo pravičnosti. Posebno je potrebno uvažiti razvojne faze u kojima se korisnici nalaze i u tom smislu prepoznati i razdvojiti značajke razvojnih faza od manifestacije problema u ponašanju.
12. **Osigurati brigu o cjelokupnom fizičkom i mentalnom zdravlju korisnika.** U tom smislu za adolescente je posebno važno osigurati primjerenu skrb i edukaciju o spolnom zdravlju, kao i omogućiti sredstva kontracepcije. Za djevojke je važno osigurati menstrualne potrepštine.
13. **Stručni rad s korisnicima treba biti temeljen na tretmanskom odnosu** te treba biti participativan, odnosno **uključivati korisnike u svakoj fazi i segmentu rada.** Pritom je važno približiti se perspektivi korisnika, uvažiti je i prihvatiti korisnike kao suradnike u tom procesu. U tom smislu je potrebno napustiti sve prakse formalnog uključivanja korisnika koje nisu svrhovite (npr. formalno potpisivanje individualnih planova i programa od strane korisnika bez stvarnog razumijevanja sadržaja).

14. **Ključni nositelji tretmanskog rada s korisnicima trebaju biti stručnjaci u ustanovi**, a vanjski partneri i njihovi programi mogu biti samo nadopuna. Stručnjaci u ustanovi trebaju **ustrajati u tretmanskom radu**, neovisno o otporu korisnika. Otpor je sastavni dio procesa promjene i stručnjaci bi trebali naći način kako da se s time nose i kako da transformiraju otpor i neadekvatna ponašanja korisnika. Tretmanski odnos treba biti temeljen na profesionalnim (etičkim) odgovornostima djelatnika, a ne isključivo na formalnim i birokratskim. Stoga je u cjelini stručnog rada u odgojnim ustanovama potrebno ustrajati na izgradnji kompetencija za izgradnju tretmanskog odnosa svih djelatnika.
15. **Poruke koje korisnici daju o odnosima s odgajateljima, o svom doživljaju ustanove, stručnog rada i aktivnosti važno je pretočiti u stručni tretmanski rad.** Pritom je važno imati na umu da će često ove poruke biti izrečene na ljutit i agresivan način, što ne treba čuditi s obzirom na životna iskustva i probleme ove djece i mladih. **I sadržaj i način na koji komuniciraju mladi treba uvažavati i poticati ih da jasno artikuliraju svoje poruke. Negativno obojeni emocionalni aspekt poruka djece i mladih ne smije biti zapreka uvažavanju njihove perspektive.**
16. **Razmotriti način međusobnog obraćanja korisnika i stručnjaka.** S ciljem razvoja uvažavajućih i pomažućih odnosa između stručnjaka i korisnika važno je izbjegavati relativno općenit i ne-osoban način oslovljavanja („profesorice/profesore; gospodo/gospodine“). Potrebno je pronaći nove, osobnije načine oslovljavanja odgajatelja i osigurati da to bude prihvatljivo i odgajateljima i korisnicima, uz svakako uspostavljanje i održavanje odnosa autoriteta i uvažavanja između odgajatelja i djece/mladih.
17. **Proces prijama i prilagodbe na ustanovu potrebno je učiniti više osobnim** te razmotriti koje sve stvari mogu taj proces olakšati. Pritom je važno uključiti korisnike u planiranje „paketa dobrodošlice“ za nove korisnike, odnosno koristiti njihova iskustva toga što im je bilo važno i što im je koristilo pri prijamu u ustanovu.
18. Razviti **internu proceduru i pravila u odnosu na premještaj korisnika** unutar odgojnih ustanova, temeljenu na timskoj procjeni rizika i potreba korisnika, jasnoj argumentaciji korisnosti internog premještaja u odnosu na programsku ponudu drugih pružatelja usluga. Važno je imati na umu kako intervencija treba biti najadekvatnija iz pozicije korisnika, a ne najlakša i najbrža iz pozicije stručnjaka i sustava.
19. Razmotriti i uvažiti **potencijal nastavnika, stručnih majstora i tehničko-administrativnog osoblja u stručnom radu**, specifičnije u odnosu s korisnicima. Osigurati da postupci i komunikacija navedenih djelatnika s korisnicima bude u funkciji tretmanskog rada.
20. **Ojačati kapacitet udruživanja s dionicima u lokalnim zajednicama, no tu suradnju provoditi planski i u cilju zadovoljenja tretmanskih potreba djece i mladih.** Pritom je važno izbjegavati (pre)veliko oslanjanje na vanjske dionike u provođenju tretmanskih programa za korisnike te pronaći **balansiran pristup u kojem su aktivnosti koje nude vanjski izvoditelji dodatak tretmanskom radu ustanove.**
21. Razmotriti mogućnost **uključivanja korisnika u aktivnosti vanjskih organizacija** kroz, npr. mogućnost inkluzivnog volontiranja i sl. Time bi se postigla i dvostruka destigmatizacija: i destigmatizacija ustanove i korisnika.
22. Posebno kad je riječ o aktivnostima slobodnog vremena, važno je **proširivati mogućnosti uključivanja korisnika u aktivnosti u lokalnoj zajednici zajedno s drugim vršnjacima**, a u manjoj mjeri organizirati slobodne aktivnosti samo na razini odgojne ustanove. Cilj je veće uključivanje korisnika u lokalnu zajednicu što doprinosi normalizaciji iskustva skrbi.
23. Na razini stručnog rada u odgojnim ustanovama potrebno je **razvijati različite oblike rada s obitelji korisnika** posebno u smislu pripreme za izlazak iz ustanova. Rad s obitelji treba biti sastavni dio stručnog rada odgojnih ustanova te je u tom smislu važna suradnja s nadležnim centrima za socijalnu skrb, organizacijama civilnog sektora i dr. Posebno uvažiti da nisu

samo djeca „oduzeta roditeljima“ nego da su korisnicima „oduzeti roditelji“ i drugi članovi obitelji te je u tretmanskom smislu potrebno raditi na povezivanju s obitelji, odnosima s obitelji, itd., ukoliko je to u interesu i na dobrobit korisnika.

24. Obrazovanje je jedno od važnijih područja rada s korisnicima te je u tom smislu važno **poticati pohađanje redovnih škola u lokalnoj zajednici**. Pri tom je važno uvažavati želje i prijedloge korisnika u što većoj mjeri. Nadalje, potrebno je razvijati **nove programe obrazovanja** u ustanovama gdje postoje interne škole, koji prate **suvremene trendove i mogućnosti zapošljavanja**. Dugoročno je potrebno ulagati u programe (osposobljavanja) koja su u skladu s aktualnostima na tržištu rada i koji će osigurati veću zapošljivost i bolju socijalnu integraciju djece i mladih. Pritom je važno nadići potencijalne rodne stereotipe u izboru zanimanja/osposobljavanja za djevojke i mladiće.
25. **Vrijeme školskih praznika**, posebno za djecu i mlade koji ostaju u odgojnim ustanovama potrebno je **adekvatno iskoristiti vodeći se pritom potrebama korisnika, ali i osiguravanjem korištenja godišnjih odmora djelatnika**. S tim u vezi važno je raditi na umrežavanju i suradnji različitih odgojnih ustanova kroz osmišljavanje zajedničkih programa i projekata provođenja školskih praznika, pronalaska i pripreme udomiteljskih obitelji u kojima bi korisnici mogli provesti dio praznika i dr. Važno je osim usmjerenosti na odmor i zabavu, ne zanemariti tretmanske aspekte i mogućnosti programa za vrijeme školskih praznika.
26. Odgojne ustanove trebaju **zagovarati pravo korisnika na kvalitetnu skrb i tretman i u tom smislu djelovati prema vanjskim dionicima** - nadležnim ministarstvima, Uredu pravobraniteljice za djecu, akademskoj zajednici, suradnim ustanovama. U tom smislu posebno je važno **kontinuirano zahtijevati psihijatrijsku podršku i tretman** za one korisnike kojima je to potrebno.

Djelatnici

Djelatnici odgojnih ustanova jedan su od najvažnijih segmenata, odnosno dionika sustava skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju. Osim njihovih stručnih kompetencija (stečenih formalnim obrazovanjem i kroz cjeloživotno učenje) važna su i njihova osobna obilježja (dob, spol) i životna iskustva. Kada se govori o djelatnicima važno je imati na umu sve djelatnike u odgojnim ustanovama: ravnatelje, članove stručnih timova, odgajatelje, nastavnike, stručne majstore, pravosudne policajce i službenike za sigurnost u odgojnim zavodima te tehničko i administrativno osoblje. Riječ je o uglavnom velikom broju djelatnika različitih zanimanja, obrazovanja i potencijala za stručni rad i djelovanje ustanove. U tom smislu možda i najvažniji segment čini učinkovito i odgovorno vođenje djelatnika (i ustanove) od strane ravnateljica i ravnatelja, ali i voditeljica i voditelja pojedinih službi. Dobri međuljudski (kolegijalni) odnosi jedan su od ključnih elemenata zadovoljstva poslom, uspjeha u poslu, kao i važan preventivni element profesionalnog stresa i sagorijevanja. Stoga je briga za djelatnike gotovo podjednako važna kao i skrb o korisnicima i zapravo se kaskadno reflektira na stručni rad: dobra briga o djelatnicima i njihovim potrebama rezultira zadovoljnijim djelatnicima koji su spremniji angažirati se više u skrbi za korisnike, imaju više radne energije te pokazuju istu (sličnu) razinu brige i uvažavanja prema korisnicima koji i sami imaju prilike iskusiti od nadređenih i kolega, ali i od nadležnih ministarstava (sustava u cjelini).

Na razini sustava skrbi, odnosno nadležnih ministarstava, ali i drugih relevantnih institucija (npr. fakulteta, ureda pravobranitelja) važno je jasno i kontinuirano javno zagovarati i promovirati važnost brige o djelatnicima odgojnih ustanova. Prije svega nužno je istaknuti pozitivne aspekte

njihova rada i uvažiti izazovnost u i intenzitet rada s djecom i mladima s problemima u ponašanju u odgojnim ustanovama. Nadalje, briga o djelatnicima odgojnih ustanova (ali i o djelatnicima u drugim segmentima sustava skrbi) kontinuiran je zadatak i odgovornost nadređenih institucija i podrazumijeva brigu o njihovim zakonskim pravima, mentalnom zdravlju i dobrobiti, sigurnosti te kontinuiranom stručnom usavršavanju. Na razini sustava potrebno je osigurati i dovoljan broj djelatnika u odgojnim ustanovama s obzirom na broj usluga koje se provode, broj i specifičnu rizičnost korisnika.

1. Voditi **adekvatnu evidenciju** o broju i profilu (zanimanju i obrazovanju) djelatnika u odgojnim ustanovama i temeljem toga (kao i drugih aspekata kao što su, npr. broj korisnika, rizičnost korisnika, strateški planovi) **planirati nova zapošljavanja, stručna usavršavanja te podršku djelatnicima.**
2. Voditi računa o održivosti novo razvijenih socijalnih usluga u smislu **planiranja sredstava za nastavak zapošljavanja stručnjaka zaposlenih na projektima.**
3. Omogućiti **fleksibilnost novih zapošljavanja** (u skladu s potrebama odgojnih ustanova)
4. Razmotriti **sustav napredovanja djelatnika** u odgojnim ustanovama te njihovog **nagradivanja.**
5. Osigurati **redovitu superviziju** za djelatnike u odgojnim ustanovama.
6. Osigurati **obvezne edukacije ravnatelja i voditelja timova u odgojnim ustanovama** na temu vođenja ustanova/timova i to s obzirom na zakonske i financijske aspekte rada, kao i na učinkovito upravljanje ljudskim resursima.
7. Osigurati **širu ponudu edukacija za djelatnike odgojnih ustanova te njihovu kvalitetu i dostupnost za sve djelatnike:** kako za stručno osoblje, tako i za nastavnike, stručne majstore, pravosudne policajce i službenike osiguranja te tehničko-administrativno osoblje. Na razini pojedinih ministarstava potrebno je urediti kataloge dostupnih edukacija, s jasno definiranim trajanjem i očekivanim ishodima.
8. **Osigurati adekvatno vrednovanje (u smislu statusa i plaće) za različite profile/zanimanja stručnjaka i uloge (radne zadatke) koje obavljaju u odgojnim ustanovama.** Uzeti u obzir kao **prednost činjenicu da dio djelatnika u stručnom radu posjeduje potrebne inicijalne stručne kvalifikacije za rad u odgojnim ustanovama** (završen studij socijalne pedagogije, socijalnog rada i psihologije) i uvažiti njihovu stručnost na adekvatan način.
9. Za djelatnike u stručnom radu (odgajatelje) koji **primarno nisu educirani za rad s djecom i mladima s problemima u ponašanju potrebno je osigurati i uvjetovati** (nastavkom zaposlenja) **obveznu edukaciju** o specifičnim obilježjima djece i mladih s problemima u ponašanju, osobitostima tretmanskog rada i dr. Edukacija podjednako mora biti odgovornost nadležnih ministarstava (kroz osiguravanje takve edukacije) i djelatnika (kroz pohađanje edukacije, izvršavanje radnih zadataka i stjecanje odgovarajuće razine kvalifikacije). **Ovakva edukacija za ovu skupinu djelatnika ne smije biti opcionalna ili ostavljena na izbor djelatnicima, već mora biti obvezna** budući da izravno utječe na kvalitetu skrbi o korisnicima. Posebno je važno da takva edukacija bude kvalitetna i sveobuhvatna te da omogući stjecanje određene razine kvalifikacije te da se po mogućnosti provodi u suradnji s fakultetima na kojima se obrazuju stručnjaci za rad s djecom i mladima s problemima u ponašanju.
10. Osigurati **adekvatnu i pravovremenu psihološku i pravnu podršku** djelatnicima odgojnih ustanova u kriznim situacijama.
11. **Osigurati i kontinuirano iskazivati različite vrste podrške nadređenih i nadležnih institucija odgojnim ustanovama i njihovim djelatnicima** što je najvidljivije kroz stručne posjete, savjetovanja i dostupnost djelatnika nadređenih institucija.
12. **Uvažavati stručna mišljenja, upite i preporuke odgojnih ustanova te im dati jasne povratne informacije o istima, a ne zanemarivati ih.**

13. **Urediti formalno, pravno i stručno postojeći status i ulogu kućedomaćina** (specifičnost Odgojnog doma Mali Lošinj) i to iz pozicije najboljeg interesa korisnika i optimalne organizacije stručnog rada.

Rad i vođenje odgojnih ustanova potrebno je temeljiti na aktivnom osnaživanju i participaciji svih relevantnih dionika: korisnika, svih djelatnika, kao i partnera i suradnika iz lokalne zajednice i šire. Pritom je ključna uloga ravnatelja, a zatim i voditelja pojedinih odjela i timova. Ravnatelji trebaju upravljati svim segmentima poslovanja te su primarno odgovorni za uspostavljanje optimalne radne atmosfere i povoljne psihosocijalne klime. U svom radu ravnatelji trebaju biti usmjereni na jednakomjeran razvoj pojedinih jedinica/odjela, posebno kada je riječ o ustanovama koje djeluju na više lokacija. Važan aspekt rada u odgojnim ustanovama su i dobri međuljudski odnosi, uzajamna podrške i suradnja, kao i timski rad i duh.

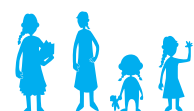
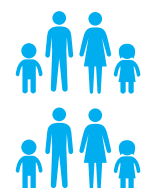
1. **Na razini pojedine odgojne ustanove izraditi godišnji plan edukacija svih djelatnika** (i stručnih i tehničko-administrativnih). Plan edukacija treba temeljiti na programskoj orijentaciji ustanove, strateškom i akcijskom planu, potrebama korisnika te uskladiti s financijskim mogućnostima. Edukacije trebaju biti ciljane te omogućavati prijenos znanja u praksu. U planiranju edukacija potrebno je posebnu pozornost usmjeriti na organizaciju rada s korisnicima kada je dio stručnjaka na edukaciji.
2. **Poticati stručne djelatnike u odgojnim ustanovama na stjecanje statusa mentora** (u sustavu socijalne skrbi) te s tim u vezi **osigurati uvjete i poticaje** kako bi djelatnici bili u prilici ostvariti potrebne uvjete. U tom smislu, posebno je važno poticati stručnjake na pisanje stručnih radova, stručnih priručnika, kao i organiziranje i provođenje edukacija – internih i edukacija za vanjske dionike.
3. **Organizirati interne edukacije koje bi provodili stručni djelatnici za tehničko-administrativno osoblje, nastavnike, stručne majstore, pravosudne policajce i službenike osiguranja** o specifičnim obilježjima djece i mladih s problemima u ponašanju te tretmanskog rada.
4. **Osigurati interne inicijalne edukacije novozaposlenih** osoba te mentoriranje novozaposlenih od strane iskusnijih kolega. Pritom je važno ulagati i u posebnu edukaciju (i podršku kroz mentoriranje) za osobe koje nisu primarno obrazovane za rad s djecom i mladima s problemima u ponašanju, a uključene su u tretmanski rad.
5. U odgojnim ustanovama koje imaju programe internog školovanja potrebno je raditi na **usuglašavanju nastavnika i odgajatelja u cjelinu odgojnog i tretmanskog rada s mladima u ustanovi**, kako bi se nadišla sadašnja podjela na „odgoj“ i „školu“. Pritom je važno osnažiti oba segmenta te omogućiti bolju i sadržajniju suradnju i međusobno učenje.
6. Razmotriti način i kriterije **internog nagrađivanja djelatnika** za uspjehe u radu i zalaganje.
7. **Poticati više različitih mogućnosti aktivnog sudjelovanja svih djelatnika** u radu odgojnih ustanova. U tom smislu zadatak je ravnatelja i voditelja da prepozna specifičan doprinos pojedinih djelatnika.
8. **Organizirati stručne rasprave na razini ustanove** o načinu rada i postupanja prema korisnicima, gdje bi stručnjaci mogli razmijeniti svoja iskustva i mišljenja. Krajnji cilj ovakvih rasprava je ujednačavanje stručnih postupaka i stručnog rada.
9. **Ulagati u zajednička druženja svih djelatnika** kroz izlete i proslave, obilježavanje važnih datuma itd.
10. **Proširiti mogućnosti rada angažmanom volontera u odgojnim ustanovama**, koristeći se pritom specifičnim modelima rada i menadžmenta volontera u javnim ustanovama.

Participacija korisnika

Korisnici su najvažniji dionici sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju te je njihova aktivna participacija srž stručnog rada i jedno od temeljnih načela skrbi. Participacija korisnika podrazumijeva kontinuirani proces izražavanja mišljenja i aktivnog sudjelovanja prilikom donošenja odluka u različitim područjima života mladih. Participacija ove skupine djece i mladih smještenih u odgojne ustanove važna je ne samo kako bi se uvažavala njihova dječja prava, već i kako bi oni mogli biti aktivni nositelji svojih prava i osobe koje mogu utjecati na izbore i ishode u svom životu. Prednosti participativnog pristupa u procjeni i planiranju intervencija nisu samo vidljive za djecu, nego i za stručnjake: dijeljenje odgovornosti i partnerstvo stručnjaka i djece, razvoj boljih odnosa između stručnjaka i djece, bolje razumijevanje dječje (korisničke) perspektive te stvaranje preduvjeta za bolje tretmanske ishode (Koller-Trbović, 2012).

Djeca i mladi, korisnici odgojnih ustanova, imaju mogućnost participirati na različitim razinama i na različite načine (Slika 3). Tri temeljne dimenzije participacije su (Borić, Ćosić, Prskalo, 2021): **individualna** (dijete/mlada osoba participira kao pojedinac u procesu svoje skrbi i tretmana); **institucijska dimenzija participacije** (dijete/mlada osoba je jedan od korisnika specifične intervencije i djeca kao grupa u odgojnoj ustanovi); **participacija na razini sustava** (dijete kao pojedinačni korisnik sustava i djeca kao interesna grupa na razini sustava skrbi).

Dimenzija	Načini ostvarivanja participativnih prava	Oblici participacije
Razina pojedinca Dijete kao osoba/ pojedinac u skrbi	Dijete ima pravo biti informirano i konzultirano o svim važnim temama koje mogu utjecati na njegov život Dijete ima pravo biti uključeno u odlučivanje o svom životu i tijeku intervencije Dijete ima pravo inicirati aktivnosti i davati prijedloge tijekom intervencije	Individualno Izražavanjem vlastitog mišljenja Formalno kroz usmene i pismene zahtjeve, traženja i prigovore Neformalno kroz svakodnevni život u odgojnoj ustanovi
Razina institucije Dijete kao jedan od korisnika/ dionika intervencije u specifičnoj ustanovi Djeca kao grupa/ zajednica u odgojnoj ustanovi	Djeca imaju pravo biti informirana i konzultirana o svim važnim stvarima koje mogu utjecati na njihove živote kao grupe/ zajednice u odgojnoj ustanovi Djeca imaju pravo biti uključena u odlučivanje o životu i radu odgojne ustanove Djeca imaju pravo predlagati i inicirati aktivnosti i promjene u odgojnoj ustanovi	Kolektivno Kroz udruživanje i vršnjačku podršku u odgojnoj ustanovi Formalno kroz dječja predstavnička tijela u odgojnoj ustanovi Neformalno kroz svakodnevni život u odgojnoj ustanovi
Razina sustava skrbi Dijete kao jedan od korisnika/ dionika intervencije na razini sustava Djeca kao interesna grupa na razini sustava	Djeca imaju pravo biti informirana i konzultirana o svim važnim stvarima koje mogu utjecati na njihove živote kao skupine korisnika sustava socijalne skrbi Djeca imaju pravo biti uključena u donošenje odluka na razini sustava socijalne skrbi Djeca imaju pravo predlagati i inicirati aktivnosti i promjene u sustavu socijalne skrbi	Kolektivno Kroz udruživanje i vršnjačku podršku na razini sustava Formalno kroz dječja predstavnička tijela i zagovaračke grupe djece na razini sustava Neformalno kroz projekte, akcije, članstvo u različitim inicijativama, aktivnost kroz društvene mreže



Slika 3. Mogućnosti participacije djece i mladih korisnika odgojnih ustanova

Na razini sustava skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju važno je zagovarati i promicati vrijednost i načelo aktivne participacije korisnika. Svi postupci nadležnih ustanova trebali bi biti temeljeni na participativnom pristupu i radu s djecom i mladima te ih uvažavati kao iskustvene stručnjake i koristiti njihova životna iskustva i mladenački potencijal kako bi se unaprijedile usluge i intervencije. Djelatnici u sustavu skrbi o djeci i mladima s problemima u ponašanju, od razine ministarstava do razine pojedinih djelatnika, izravnih provoditelja, trebali bi biti senzibilizirani i educirani za ostvarivanje participativnih prava djece i mladih. Kroz sustav intervencija potrebno je jačati glas djece i mladih s problemima u ponašanju, korisnika odgojnih ustanova i na taj način utjecati kako na osobnu transformaciju kod mladih, tako i na transformaciju sustava skrbi.

1. **Osigurati adekvatnu informiranost** o tijeku skrbi za svu djecu i mlade, uključujući adekvatne, točne i pravovremene informacije o **smještaju u odgojne ustanove, odlukama o tijeku skrbi, trajanju skrbi i dr.**
2. **Omogućiti edukaciju stručnih djelatnika** u sustavu skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju o ostvarivanju participativnih prava djece i mladih te o metodama participativnog rada.
3. **Potaknuti uređivanje i standardizaciju rada vijeća korisnika u odgojnim ustanovama.**
4. **Razmotriti mogućnost kontinuirane participacije djece i mladih korisnika odgojnih ustanova kroz nacionalno predstavničko tijelo korisnika odgojnih ustanova.** U tom smislu važno je osigurati uvjete za rad ovakvog tipa predstavničkog tijela korisnika (materijalne i ljudske) kao i mogućnost stvarnog utjecaja na odluke na razini sustava skrbi.
5. **Uključiti predstavnike mladih korisnika odgojnih ustanova u postojeća nacionalna savjetodavna tijela i mreže** kao što su Vijeće za djecu Republike Hrvatske, Mladi ambasadori Ureda UNICEF-a za Hrvatsku i Mreže mladih savjetnika Pravobraniteljice za djecu RH.

Odgojne ustanove, kao zajednice u kojima žive djeca i mladi, temeljno su okruženje u kojem se treba reflektirati načelo participativnosti u svim segmentima rada i kroz sve tretmanske odnose. Uvažavanje prava djece, pa tako i participativnih prava, treba biti utkano u vizije i misije odgojnih ustanova te u svakodnevno postupanje u izravnom radu. Djecu i mlade, korisnike odgojnih ustanova, aktivno i svakodnevno treba informirati, konzultirati i dati im mogućnost sudjelovanja u donošenju odluka u različitim segmentima djelovanja odgojnih ustanova i pojedinačnog tijeka skrbi. Svi djelatnici odgojnih ustanova trebaju osnaživati djecu i mlade da razumiju i ostvare svoja prava, da se njihov glas čuje i da aktivno i konstruktivno participiraju. Pritom je važno osigurati korisnicima stvarnu mogućnost utjecaja na život i rad u odgojnoj ustanovi, kao i na tijek skrbi, kao i na adekvatne povratne informacije u vezi njihovih prijedloga. Temelj smislene participacije su dobri i uvažavajući odnosi između korisnika i djelatnika.

1. **Omogućiti korisnicima različite mogućnosti za participaciju u svakodnevnom životu i radu odgojne ustanove, kao i u tijeku skrbi.** U tom smislu važno je napraviti pomak od konzultiranja prema zajedničkom planiranju i odlučivanju. Za početak važno je korisnike aktivno uključiti u izradu individualnih planova, potaknuti ih da u suradnji sa stručnjacima sami odrede ciljeve koje žele postići i na čemu žele raditi. Isto tako, važno je da budu aktivno uključeni i u evaluaciji planova, kao i u izvještavanje prema nadležnim ustanovama.
2. **Omogućiti korisnicima da nađu način (koji njima odgovara) kako da ostvare češći kontakt sa stručnjacima u nadležnim centrima za socijalnu skrb,** a kako bi mogli ostvariti sva svoja prava i adekvatnije participirati u tijeku skrbi.
3. **Razvijati specifične modele rada (tzv. *tailor-made*) vijeća korisnika** koji će biti usklađeni s organizacijskom strukturom pojedine ustanove i specifičnim oblicima usluga. U tom smislu posebno je važno osigurati **svim korisnicima mogućnost uključivanja** u rad vijeća, uključujući korisnike na smještaju, kao i one u poludnevnim boravcima.

4. **Osnažiti rad vijeća korisnika u smislu vođenja mentorskog rada od strane stručnjaka na jačanju kompetencija za izražavanja mišljenja, argumentiranje, donošenje odluka te predlaganje i provođenje inicijativa.** Rad s djecom i mladima svakako bi trebao u većoj mjeri biti participativan, oslanjajući se na njihove snage i resurse.
5. **Aktivno uključiti korisnike u proces zapošljavanja i izbor djelatnika u segmentu stručnog rada.** Pritom korisnici mogu primjerice samo dati prijedlog pitanja koje bi oni postavili potencijalnim zaposlenicima, ali mogu sudjelovati i na razgovorima s potencijalnim kandidatima.

Prilozi

Prilog 1. Upitnik za analizu stanja i potreba

Upitnik za analizu stanja i potreba ustanova za odgoj djece i mladih s problemima u ponašanju

Poštovani/poštovane,

ovaj upitnik predstavlja dio dokumentacije za provedbu **analize stanja i potreba u ustanovama** za skrb i tretman problema u ponašanju djece i mladih, kao **prve aktivnosti Programa ISKORAK**, koji se provodi u suradnji Ministarstva rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike, Ureda UNICEF-a za Hrvatsku i Edukacijsko-rehabilitacijskog fakulteta. Očekuje se da analiza stanja osigura informacije korisne za daljnje unapređenje usluga i skrbi za djecu i mlade s problemima u ponašanju, kako nadležnim tijelima, tako i samim ustanovama koje pružaju usluge skrbi za djecu i mlade.

Upitnik je – zbog lakšeg popunjavanja – podijeljen u 3 dijela, kroz 3 zasebna dokumenta te sadrži sljedeća područja:

DIO 1.	DIO 2.	DIO 3.
I. Opći podaci o ustanovi II. Standardi kvalitete i teorijska podloga III. Tehnički uvjeti i opremljenost IV. Tijek skrbi i organizacija rada V. Usluge/Programi/Aktivnosti VI. Adekvatnost i učinkovitost usluga i intervencija	I. Djelatnici II. Dodatne edukacije, supervizija i podrška djelatnicima III. Suradnja s lokalnim dionicima IV. Programi i projekti V. Podrška sustava	I. Korisnici II. Socijalna klima III. Sigurnost u ustanovi IV. SWOT

Poželjno je da sve dijelove upitnika zajednički popunjava tim za analizu stanja i potreba – definiran na razini svake ustanove. Članove tima - djecu i mlade-korisnike ustanova molimo konzultirajte kod popunjavanja rubrika gdje je to specifično naznačeno te svakako u zadnjem dijelu upitnika, koji se odnosi na procjenu snaga, slabosti, prijetnji i prilika u Vašoj ustanovi (SWOT).

Kako bismo prikupili valjane i kompletne informacije, molimo Vas, **popunite sve rubrike u upitniku**, a za sve dodatne dokumente i materijale stavite poveznice (linkove) ako su dostupni na internetu, ili ih priložite u Word ili .pdf formatu i pošaljite zajedno s popunjenim upitnikom.

Sve rubrike za upisivanje informacija slobodno proširite ako trebate više prostora za unos ili dodajte nove redove.

Popunjeni upitnik i sve prateće dokumente pošaljite na e-mail adresu gordana.horvat@erf.unizg.hr (Gordana Horvat, stručna suradnica na Programu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet).

Podaci i informacije iz Upitnika koristit će se isključivo za potrebe izrade analize stanja i potreba ustanova za odgoj djece i mladih s problemima u ponašanju. Individualni podaci pojedine ustanove neće biti javno dostupni.

Unaprijed Vam zahvaljujemo na uloženom trudu i vremenu za popunjavanje ovog upitnika!

Upitnik za analizu stanja i potreba ustanova za odgoj djece i mladih s problemima u ponašanju

DIO 1.

I. OPĆI PODACI O USTANOVU

1.	Naziv ustanove:	
2.	Adresa:	
3.	Godina osnutka:	
4.	Naziv i adresa podružnica/e i/ili dislocirane jedinice Molimo upišite naziv i adresu za svaku podružnicu i/ili dislociranu jedinicu, ako ih je više od jedne.	
5.	Mrežne stranice i profili na društvenim mrežama: Molimo upišite poveznice (linkove).	
6.	Molimo navedite ključne formalne dokumente koji uređuju rad u ustanovi (Statut, opći akti propisani Statutom i posebnim zakonima, te drugi protokoli i sl.) Ukoliko su dostupni na web stranici, molimo navedite poveznicu (link) ili dokument(e) stavite u prilog popunjenom upitniku.	

7.	Sukladno pravilniku o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji poslova i radnih mjesta, molimo navedite broj zaposlenih u Vašoj ustanovi po pojedinom radnom mjestu.	
8.	Navedite viziju i misiju Vaše ustanove:	
	Vizija:	
	Misija:	

II. STANDARDI KVALITETE I TEORIJSKA PODLOGA

1.	Koje nacionalne i internacionalne smjernice te standardi kvalitete skrbi predstavljaju temelje za pružanje usluga za djecu i mlade u Vašoj ustanovi? Molimo nabrojite i stavite poveznice (linkove) ako su dostupne/i.
2.	Molimo navedite na kojim znanstvenim i/ili stručnim teorijama, konceptima i modelima su utemeljene stručne intervencije s djecom i mladima (i obiteljima) u Vašoj ustanovi?

III. TEHNIČKI UVJETI I OPREMLJENOST

1.	Ima li Vaša ustanova licenciju za rad? Upišite DA/NE: Ako da, molimo priložite licenciju uz ovaj Upitnik, uključujući i zapisnik za njezino utvrđivanje.
	Komentar:

2.	Kako generalno procjenjujete tehničke, prostorne i dr. uvjete za rad u Vašoj ustanovi? Molimo kratko opišite i navedite sve što u tom smislu smatrate relevantnim. U ovom pitanju konzultirajte i djecu/mlade članove/ice tima za analizu.

IV. TIJEK SKRBI I ORGANIZACIJA RADA

1.	Molimo opišite način rada Stručnog vijeća Vaše ustanove. Navedite sve što u tom smislu smatrate relevantnim.
2.	Molimo ukratko opišite proceduru/korake prilikom prijama korisnika/ca u Vašu ustanovu.
3.	Na temelju čega se određuje daljnji postupak skrbi, intervencije, usluge za pojedinog korisnika/cu? Koji su sve daljnji postupci u tijeku intervencije/tretmana u ustanovi? Molimo opišite.
	Temelji za određivanje intervencija:
	Daljnji postupci/koraci u intervencijama:

4.	Koji su koraci prilikom pripreme za izlazak i izlazak korisnika/ca iz ustanove? Molimo opišite.	
5.	Postoji li, i ako da, od čega se sastoji, sustav praćenja korisnika nakon izlaska iz ustanove? Molimo opišite.	
	Izlazak iz ustanove po završetku mjere/skrbi (punoljetnost, završetak školovanja):	
	Izlazak iz ustanove zbog premještanja u drugu ustanovu/vrstu smještaja:	
6.	Na koji način je u ustanovi organiziran rad i smjene radnim danima, a na koji vikendima? Molimo navedite vremenske intervale smjena i koji djelatnici rade u pojedinom intervalu. Djelatnike navedite prema njihovim ulogama/funkcijama, ne imenom i prezimenom. Ukoliko imate zaseban dokument koji prikazuje smjene i raspored djelatnika, molimo priložite ga uz upitnik, a ovdje samo naznačite da se „nalazi u prilogu u Upitniku“.	
	Vremenski intervali:	Djelatnici:
	Radni dan:	
	Vikend:	
7.	Kako je u vašoj ustanovi organiziran rad djelatnika/ca tijekom godišnjih odmora, blagdana i školskih praznika? Molimo opišite.	

8.	Koliko djece i mladih boravi u ustanovi tijekom školskih praznika/blagdane? Navedite okvirni <u>postotak</u> u odnosu na ukupni broj djece/mladih u ustanovi.		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%; background-color: #f2f2f2;">Molimo navedite gdje uglavnom borave djeca/mladi koji školske praznike/blagdane <u>ne provode</u> u ustanovi?</td> <td></td> </tr> </table>	Molimo navedite gdje uglavnom borave djeca/mladi koji školske praznike/blagdane <u>ne provode</u> u ustanovi?	
Molimo navedite gdje uglavnom borave djeca/mladi koji školske praznike/blagdane <u>ne provode</u> u ustanovi?			

V. USLUGE/PROGRAMI/AKTIVNOSTI

U ovom području svakako konzultirajte i djecu/mlade članove/ice tima za analizu.

1.	Koje sve usluge ustanova osigurava za djecu i mlade? Molimo navedite zasebno i nove usluge razvijene i implementirane u okviru procesa transformacije ustanova te naznačite od kada ustanova osigurava pojedinu novu uslugu. Dodatno, molimo navedite koji je zakonski temelj za pojedinu uslugu (Zakon o socijalnoj skrbi, Obiteljski zakon, Zakon o sudovima za mladež...)?				
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%; background-color: #f2f2f2;">Usluge/zakonski temelj:</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">Nove usluge/zakonski temelj? Od kada?</td> <td></td> </tr> </table>	Usluge/zakonski temelj:		Nove usluge/zakonski temelj? Od kada?	
Usluge/zakonski temelj:					
Nove usluge/zakonski temelj? Od kada?					
2.	Molimo nabrojite koje odgojne mjere provodi Vaša ustanova.				
3.	Koje <u>grupne</u> aktivnosti su dostupne djeci i mladima u ustanovi u okviru <u>tretmanskog rada</u>? Molimo nabrojite grupne aktivnosti i navedite primjere tema.				
4.	Koje <u>individualne</u> aktivnosti su dostupne djeci i mladima u ustanovi u okviru <u>tretmanskog rada</u>? Nabrojite individualne aktivnosti i navedite primjere tema.				

5.	Koje su aktivnosti <u>obvezne</u> za korisnike? Molimo nabrojite i navedite druge informacije koje smatrate relevantnima.	
6.	U kojim <u>slobodnim</u> aktivnostima mogu sudjelovati djeca i mladi – korisnici ustanove? Nabrojite i navedite druge informacije koje smatrate relevantnima.	
7.	Na koji način i na temelju kojih kriterija se djeca i mladi – korisnici ustanove uključuju u određene aktivnosti (tretmanske i slobodne)? Molimo opišite.	
8.	Navedite dnevni raspored aktivnosti/sadržaja za djecu i mlade u ustanovi tijekom radnih dana i tijekom dana vikenda. Ukoliko imate zaseban dokument koji prikazuje dnevni raspored aktivnosti/sadržaja za djecu i mlade, molimo priložite ga uz upitnik, a ovdje samo naznačite da se „raspored nalazi u prilogu Upitniku“	
	Radni dan	
	Vikend	
9.	Koji sve obrazovni programi su dostupni u Vašoj ustanovi i tko ih provodi? Molimo navedite svaki obrazovni program te struku/zvanje učitelja/ice, nastavnika/ce koji održava pojedini program u ustanovi.	
	Obrazovni program	Struka/zvanje učitelja/ice, nastavnika/ce
	Druge specifičnosti obrazovnih programa, obrazovanja korisnika ustanove (ukoliko ih ima):	

10.	Je li, i na koji način, za korisnike/ce Vaše ustanove omogućen tretman liječnika specijalista dječje psihijatrije/psihijatrije? Molimo opišite.		
	Molimo navedite koji je broj korisnika Vaše ustanove koji su u psihijatrijskom tretmanu:		
11.	Organizira li ustanova aktivnosti za roditelje djece i mladih - korisnika ustanove? Ako da, koje?		
12.	Organizira li ustanova aktivnosti za djecu, mlade i/ili obitelji iz lokalne zajednice, koji nisu korisnici ustanove? Ako da, koje?		
13.	Planira li ustanova u okviru procesa transformacije uvođenje novih usluga? Ako da, koje i u kojem vremenskom periodu?		
	Za djecu i mlade – korisnike ustanove (i njihove obitelji):		
	Za djecu, mlade i obitelji iz lokalne zajednice:		
14.	U kojim aktivnostima u lokalnoj zajednici mogu sudjelovati djeca i mladi? Navedite neke primjere aktivnosti i teme te tko je organizator?		
	Aktivnosti	Teme	Organizator
15.	Prema procjeni Vašeg tima, koliko su djeci iz ustanove dostupne aktivnosti u zajednici? Koji je kriterij po kojem se uključuju i koliko su djeca prihvaćena u tim aktivnostima i u zajednici općenito? Molimo opišite.		

VI. ADEKVATNOST I UČINKOVITOST USLUGA I INTERVENCIJA

1.	Prema procjeni Vašeg tima - u kojoj mjeri su usluge koje Vaša ustanova nudi usklađene s potrebama, rizicima i snagama djece i mladih – korisnika ustanove? Molimo procijenite na skali od 1 – 5. Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.				
	Potpuno neusklađene		Djelomično usklađene		Usklađene u potpunosti
	1	2	3	4	5
	Molimo kratko komentirajte ocjenu:				
2.	Prema procjeni Vašeg tima - u kojoj mjeri je razina znanja i vještina stručnih djelatnika Vaše ustanove dostatna i odgovarajuća za učinkovit odgovor na specifične potrebe, rizike i snage djece i mladih – korisnika ustanove? Molimo procijenite na skali od 1 – 5. Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.				
	Potpuno nedostatna i neodgovarajuća		Djelomično dostatna i odgovarajuća		U potpunosti dostatna i odgovarajuća
	1	2	3	4	5
	Molimo kratko komentirajte ocjenu:				
3.	Na koji način u Vašoj ustanovi pratite/procjenjujete/mjerite jesu li usluge/intervencije učinkovite u odnosu na potrebe, rizike, snage i najbolji interes djece i mladih – korisnika ustanove? Odnosno, provodite li neki oblik evaluacije učinkovitosti usluga/intervencija? Ako da, molimo kratko opišite.				
4.	Koji su ključni nalazi evaluacije/a (procjene učinkovitosti usluga/intervencija) i što u Vašoj ustanovi poduzimate za daljnje unapređenje ili prilagodbu ponude/strukture/kvalitete usluga temeljem pokazatelja evaluacije?				
	Nalazi provedene/ih evaluacije/a:				
	Provedene ili planirane mjere za unapređenje usluga / intervencija:				

DIO 2.

I. DJELATNICI

1.	Koji je ukupni broj djelatnika/ca u Vašoj ustanovi, te koliko od toga stručnih djelatnika/ca, a koliko tehničko-administrativnog osoblja?	Ukupno:			
		Stručni radnici/e:			
		Tehničko-administrativno osoblje:			
2.	Molimo navedite broj stručnih djelatnika/ca po njihovoj struci:	Socijalni pedagog/inja:			
		Socijalni radnik/ca:			
		Psiholog/inja:			
		Pedagog/inja:			
		Edukacijski rehabilitator/ica:			
		Drugo:			
3.	Kakva je dobna struktura djelatnika/ca u Vašoj ustanovi? Molimo navedite broj djelatnika/ca po dobi.		Stručni:	Tehn-Admin:	
		Do navršениh 30 god.:			
		Između 31-40 god.:			
		Između 41 i 50 god.:			
		Između 51 i 65 god.:			
4.	Kakva je rodna struktura djelatnika/ca?		Stručni:	Tehn-Admin:	
		Ž:			
		M:			
5.	Angažira li Vaša ustanova vanjske suradnike/ce. Ako da, koje i za koje poslove?				
6.	Koliko vanjskih suradnika/ca je na taj način trenutno angažiranih u Vašoj ustanovi?				
7.	Angažira li Vaša ustanova volontere? Ako da, za koje poslove?				
8.	Koliko volontera je na taj način trenutno angažiranih u Vašoj ustanovi?				
9.	Kako općenito procjenjujete situaciju u Vašoj ustanovi s obzirom na kadrovske kapacitete? Molimo opišite.				

II. DODATNE EDUKACIJE, SUPERVIZIJA I PODRŠKA DJELATNICIMA

[illegible]

5.	Prema procjeni Vašeg tima, što bi sve još u smislu unapređenja znanja i vještina tehničko-administrativnog osoblja bilo potrebno za kvalitetno i učinkovito pružanje skrbi za djecu i mlade u Vašoj ustanovi?
6.	Prema procjeni Vašeg tima – u kojoj su mjeri djelatnici (bilo stručni ili tehničko-administrativni) u Vašoj ustanovi izloženi profesionalnom stresu? Molimo opišite.
7.	Prema procjeni Vašeg tima – ima li u Vašoj ustanovi djelatnika (bilo stručnih ili tehničko-administrativnih) koji već pokazuju znakove profesionalnog sagorijevanja što ih onemogućuje u učinkovitom obavljanju posla i pružanju odgovarajuće skrbi za djecu mlade u ustanovi? Ako da, molimo kratko opišite (bez isticanja imena djelatnika), uključujući i na koji način se navedeno odražava na ukupni rad i funkcioniranje Vaše ustanove.
8.	Imaju li stručni djelatnici u Vašoj ustanovi organiziranu redovnu superviziju? Ako da, na koji način, u čijoj organizaciji i u kojim intervalima? Molimo navedite sve što smatrate relevantnim u smislu supervizije (osobito ukoliko ona nije dostupna).
9.	Postoji li u Vašoj ustanovi neki sustav nagrađivanja djelatnika/ca? Ako postoji, molimo navedite koje aktivnosti i postignuća djelatnika/ca se najčešće nagrađuju i na koji način?

III. SURADNJA S LOKALNIM DIONICIMA

1.	Molimo nabrojite koje organizacije koje pružaju usluge za djecu i mlade su dostupne u Vašem okruženju?	
	U javnom sektoru:	
	U civilnom sektoru:	
2.	Molimo nabrojite <u>do 5</u> ustanova/organizacija u lokalnoj zajednici s kojima Vaša ustanova najbolje surađuje. Kratko navedite nekoliko primjera oko čega konkretno surađujete.	
	Ustanova/organizacija u lokalnoj zajednici	Primjeri uspješne suradnje

4.	Kako biste unutar svog tima općenito procijenili suradnju s centrom/ima za socijalnu skrb? Molimo procijenite na skali. Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Odlična	Osrednja			Vrlo loša	Ne postoji
	5	4	3	2	1	0
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.					
5.	Kako biste unutar svog tima općenito procijenili suradnju s općinskim državnim odvjetništvom? Molimo procijenite na skali. Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Odlična	Osrednja			Vrlo loša	Ne postoji
	5	4	3	2	1	0
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.					
6.	Kako biste općenito procijenili suradnju s odgojno-obrazovnim ustanovama (OŠ i SŠ)? Molimo procijenite na skali. Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Odlična	Osrednja			Vrlo loša	Ne postoji
	5	4	3	2	1	0
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.					
7.	Kako biste općenito ocijenili suradnju Vaše ustanove sa zdravstvenim ustanovama? Molimo procijenite na skali. Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Odlična	Osrednja			Vrlo loša	Ne postoji
	5	4	3	2	1	0
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.					
8.	Kako biste općenito procijenili Vašu suradnju s lokalnim udrugama? Molimo procijenite na skali. Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Odlična	Osrednja			Vrlo loša	Ne postoji
	5	4	3	2	1	0
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.					

9.	Kako biste općenito procijenili suradnju Vaše ustanove s lokalnim (ili nacionalnim) medijima? Molimo procijenite na skali. Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Odlična		Osrednja		Vrlo loša	Ne postoji
	5	4	3	2	1	0
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.					
10.	Kako biste općenito procijenili suradnju Vaše ustanove s akademskom zajednicom (s fakultetima i nastavnicima)? Molimo procijenite na skali. Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Odlična		Osrednja		Vrlo loša	Ne postoji
	5	4	3	2	1	0
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.					

IV. PROGRAMI I PROJEKTI

1.	Je li se Vaša ustanova prijavljivala za neke od dostupnih lokalnih ili nacionalnih projekata/programa za unapređenje postojećih ili razvoj novih usluga, za infrastrukturne radove i sl., putem kojih je ostvarila i dodatne financijske resurse? Ako da, molimo navedite primjere aktualnih projekata/programa ili neki od provedenih u protekle 3 godine.		
	Projekt/program:		
	Nositelj:		
	Godina provedbe:		
	Kratki opis svrhe/ rezultata:	DS	
	Projekt/program:		
	Nositelj:		
	Godina provedbe:		
	Kratki opis svrhe/ rezultata:		
	Projekt/program:		
	Nositelj:		
	Godina provedbe:		
	Kratki opis svrhe/ rezultata:		
	2.	Imate li u planu i neki novi projekt / program / natječaj na koji planirate aplicirati? Molimo kratko navedite.	

V. PODRŠKA SUSTAVA

1.	Molimo navedite koju vrstu podrške dobivate od strane nadležnog ministarstva?				
2.	Kako biste unutar svog tima općenito procijenili podršku Vašoj ustanovi od strane nadležnog ministarstva? Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.				
	Potpuno nedostatna i neodgovarajuća		Djelomično dostatna i odgovarajuća		U potpunosti dostatna i odgovarajuća
	1	2	3	4	5
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.				
3.	Koja vrsta podrške od strane nadležnog ministarstva bi Vašoj ustanovi bila najpotrebnija, a do sada ju niste uspjeli ostvariti? (u okviru nadležnosti ministarstva)				
4.	Molimo navedite koju vrstu podrške dobivate od strane drugih javnih tijela (npr. druga relevantna ministarstva, uredi pravobranitelja, strukovne komore i sl.).				
5.	Molimo kratko opišite kako vidite podršku sustava djeci i mladima – korisnicima Vaše ustanove (uključujući nadležno ministarstvo, ali i druga državna tijela, npr. Ured pravobraniteljice za djecu i sl.).				

VI. KORISNICI

1.	Koji je trenutno ukupni broj korisnika/ca u Vašoj ustanovi?				
2.	Molimo navedite broj korisnika/ca po dobi i spolu:	M	Ž		
	Do navršениh 10 godina:				
	Od 11 – 15 godina:				
	Od 16 – 18 godina:				
	Stariji od 19 godina:				
3.	Ukoliko je moguće, molimo navedite distribuciju korisnika/ca po nacionalnosti i vjeroispovijesti:				
4.	Molimo rasporedite broj korisnika/ca prema vrsti/razini obrazovanja.				
	Vrsta/razina obrazovanja	Broj korisnika/ca			
	Osnovna škola - redovni program (vanjska škola)				
	Osnovna škola – individualizirani, posebni program i sl. (vanjska škola)				
	Osnovna škola - redovni program (interna škola)				
	Osnovna škola – individualizirani, posebni program i sl. (interna škola)				
	Osnovna škola – obrazovanje odraslih				
	Srednja škola - redovni program (vanjska škola)				
	Srednja škola – individualizirani, posebni program i sl. (vanjska škola)				
	Srednja škola - redovni program (interna škola)				
	Srednja škola – obrazovanje odraslih				
	Stručno osposobljavanje u ustanovi				
	Drugo (navedite):				
	Drugo (navedite):				
	Drugo (navedite):				
5.	Molimo rasporedite broj korisnika/ca prema vrstama usluga u Vašoj ustanovi distribuirano prema dobi i spolu djece/mladih uključenih u pojedinu uslugu				
	Usluga	Dobne skupine:	M	Ž	Ukupno
	1.	Do navršениh 10 godina:			
		Od 11 – 15 godina:			
		Od 16 – 18 godina:			
		Stariji od 19 godina:			
	2.	Do navršениh 10 godina:			
		Od 11 – 15 godina:			
		Od 16 – 18 godina:			
		Stariji od 19 godina:			

3.	Do navršenih 10 godina:			
	Od 11 – 15 godina:			
	Od 16 – 18 godina:			
	Stariji od 19 godina:			
4.	Do navršenih 10 godina:			
	Od 11 – 15 godina:			
	Od 16 – 18 godina:			
	Stariji od 19 godina:			
5.	Do navršenih 10 godina:			
	Od 11 – 15 godina:			
	Od 16 – 18 godina:			
	Stariji od 19 godina:			
6.	Do navršenih 10 godina:			
	Od 11 – 15 godina:			
	Od 16 – 18 godina:			
	Stariji od 19 godina:			
7.	Do navršenih 10 godina:			
	Od 11 – 15 godina:			
	Od 16 – 18 godina:			
	Stariji od 19 godina:			
8.	Do navršenih 10 godina:			
	Od 11 – 15 godina:			
	Od 16 – 18 godina:			
	Stariji od 19 godina:			
9.	Do navršenih 10 godina:			
	Od 11 – 15 godina:			
	Od 16 – 18 godina:			
	Stariji od 19 godina:			
10.	Do navršenih 10 godina:			
	Od 11 – 15 godina:			
	Od 16 – 18 godina:			
	Stariji od 19 godina:			
6.	Molimo nabrojite najčešće razloge smještaja korisnika/ca u Vašu ustanovu, uključujući i poteškoće zbog kojih djeca i mladi dolaze u Vašu ustanovu:			

7.	Molimo rasporedite korisnike/ce koji trenutno borave u Vašoj ustanovi po tome iz koje su vrste smještaja došli u ustanovu neposredno prije smještaja u Vašu ustanovu:				
	Vrsta smještaja	M	Ž	Ukupno	
	Iz vlastite obitelji:				
	Iz udomiteljske obitelji:				
	Iz druge odgojne ustanove:				
	Iz doma za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi:				
Drugo (navedite što):					
8.	Prema procjeni Vašeg tima, koliko u prosjeku vrsta smještaja su djeca/mladi – korisnici Vaše ustanove promijenili prije dolaska u Vašu ustanovu?				
	Komentar:				
9.	U odnosu na prijem korisnika/ca u vašu ustanovu, molimo navedite sljedeće podatke:				
	Broj zahtjeva za prijem (smještaj) u ustanovu godišnje za zadnje 3 godine:	Godina	Broj zahtjeva	Broj realiziranih smještaja	
		2018.			
		2019.			
		2020.			
	Koje je prosječno vrijeme koje prođe od zahtjeva za smještaj do prijema korisnika?				
10.	Ima li trenutno djece i mladih koji su u bijegu? Ako da, koliko ih je?				
	Komentar:				
11.	Molimo rasporedite broj korisnika/ca prema procjeni rizičnosti i uslugama u koje su uključeni:				
	Procjena rizičnosti	Broj djece i mladih		Usluge:	
	Niska	Po dobi:	M	Ž	
		Do navršениh 10			
		Od 11 – 15 godina:			
		Od 16 – 18 godina:			
		Stariji od 19 godina:			
	Umjerena	Po dobi:	M	Ž	
		Do navršениh 10			
		Od 11 – 15 godina:			
		Od 16 – 18 godina:			
		Stariji od 19 godina:			
	Visoka	Po dobi:	M	Ž	
		Do navršениh 10			
Od 11 – 15 godina:					
Od 16 – 18 godina:					
Stariji od 19 godina:					

	Vrlo visoka	Po dobi:	M	Ž	
		Do navršenih 10			
		Od 11 – 15 godina:			
		Od 16 – 18 godina:			
		Stariji od 19 godina:			
12.	Molimo rasporedite broj korisnika/ca prema problemima u ponašanju i uslugama u koje su uključeni (sukladno Listi za procjenu ponašanja djece, Achenbach):				
	Problemi u ponašanju:	Broj djece i mladih:	Usluge:		
	Kršenje pravila				
	Agresivno ponašanje				
	Povlačenje				
	Anksioznost/depresija				
	Somatski problemi				
	Problemi pažnje				
	Socijalni problemi				
	Problemi mišljenja				
	Drugo (navedite):				
	Na terapiji lijekovima (propisanim za probleme u ponašanju i/ili probleme mentalnog zdravlja)				
	Komentar:				
13.	Molimo opišite na koji način je u Vašoj ustanovi osigurano/omogućeno aktivno sudjelovanje (participacija) korisnika/ca, osobito u odlučivanju o pitanjima koja ih se direktno tiču: tijek skrbi, sudjelovanje u aktivnostima....). U ovom pitanju konzultirajte i djecu/mlade članove/ice tima za analizu.				

14.	Opišite kako djeluje Vijeće korisnika/ca (sastav, učestalost sastanaka i sl.) U ovom pitanju konzultirajte i djecu/mlade članove/ice tima za analizu.
15.	Na koji način se sugestije Vijeća korisnika/ca integriraju u rad ustanove i utječu na kvalitetu skrbi? Molimo navedite neke primjere. U ovom pitanju konzultirajte i djecu/mlade članove/ice tima za analizu.
16.	Molimo opišite proceduru za podnošenje pritužbi korisnika te na koji način su informacije o toj proceduri dostupne korisnicima ustanove? U ovom pitanju konzultirajte i djecu/mlade članove/ice tima za analizu.

VIII. SOCIJALNA KLIMA

1.	Molimo kratko opišite radnu atmosferu u vašoj ustanovi. Koja su obilježja suradnje, međusobne podrške i kolegijalnosti između svih zaposlenika?												
2.	Molimo opišite na koji način je u ustanovi omogućeno aktivno sudjelovanje djelatnika i donošenje odluka, osobito u pitanjima organizacije vlastitog rada te organizacije rada s djecom i mladima?												
3.	Kako biste unutar ustanove općenito procijenili podršku i suradnju između stručnih djelatnika? Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.												
	<table border="0"> <tr> <td>Odlična narušena</td> <td>Osrednja</td> <td></td> <td></td> <td>Vrlo loša</td> <td>Iznimno</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </table>	Odlična narušena	Osrednja			Vrlo loša	Iznimno	5	4	3	2	1	0
Odlična narušena	Osrednja			Vrlo loša	Iznimno								
5	4	3	2	1	0								
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.												
4.	Kako biste unutar svog tima općenito procijenili podršku i suradnju između tehničko-administrativnog osoblja? Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.												
	<table border="0"> <tr> <td>Odlična</td> <td></td> <td>Osrednja</td> <td></td> <td>Vrlo loša</td> <td>Iznimno narušena</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </table>	Odlična		Osrednja		Vrlo loša	Iznimno narušena	5	4	3	2	1	0
Odlična		Osrednja		Vrlo loša	Iznimno narušena								
5	4	3	2	1	0								
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.												

5.	Kako biste općenito procijenili podršku i suradnju između stručnih djelatnika i tehničko-administrativnog osoblja? Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Odlična 5	4	Osrednja 3	2	Vrlo loša 1	Iznimno narušena 0
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.					
6.	Kako biste općenito ocijenili podršku i suradnju između djelatnika ustanove i ravnatelja/ravnateljice? Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Odlična 5	4	Osrednja 3	2	Vrlo loša 1	Iznimno narušena 0
	Molimo kratko komentirajte ocjenu.					
7.	Na koji način i u kojim područjima posla djelatnici najviše traže i/ili daju podršku jedni drugima? Molimo kratko navedite primjere.					
8.	Kako biste opisali odnose stručnih djelatnika i korisnika? Što vidite kao dobre strane odnosa, a što kao nedostatke?					
9.	Kako biste opisali odnose tehničko-administrativnog osoblja i korisnika? Što vidite kao dobre strane odnose, a što kao nedostatke?					
10.	Kako biste opisali odnose između djece i mladih u ustanovi? U kojoj mjeri si međusobno pomažu i podržavaju, a u kojoj mjeri se sukobljavaju i međusobno ugrožavaju?					
11.	Prema procjeni vašeg tima, koliko su stručni djelatnici zadovoljni poslom koji obavljaju u ustanovi? Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.					
	Iznimno zadovoljni 5	4	Osrednje 3	2	Iznimno nezadovoljni 1	
	Molimo kratko komentirajte ocjenu:					

12.	Prema procjeni vašeg tima, koliko je tehničko-administrativno osoblje zadovoljno poslom u ustanovi? Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.				
	Iznimno zadovoljni		Osrednje		Iznimno nezadovoljni
	5	4	3	2	1
	Molimo kratko komentirajte ocjenu:				
13.	Prema procjeni vašeg tima, koliko su djeca i mladi - korisnici zadovoljni životom i odnosima s odraslima u ustanovi? Označite BOLD, drugom bojom ili podcrtajte svoj izbor.				
	Iznimno zadovoljni		Osrednje		Iznimno nezadovoljni
	5	4	3	2	1
	Molimo kratko komentirajte ocjenu:				

IX. SIGURNOST U USTANOVU

1.	Kako općenito procjenjujete fizičku i psihičku sigurnost djece i mladih u ustanovi? Što vidite kao dobre strane, a što kao nedostatke?	
	Općenito o sigurnosti djece i mladih u ustanovi:	
	Pozitivni aspekti:	
	Nedostaci:	
2.	Kako općenito procjenjujete fizičku i psihičku sigurnost djelatnika u ustanovi? Što vidite kao dobre strane, a što kao nedostatke?	
	Općenito o sigurnosti djelatnika u ustanovi:	
	Pozitivni aspekti:	
	Nedostaci:	

3.	Na koje sve načine osiguravate zaštitu <u>djece i mladih</u> od nasilja (odnosi se na vršnjačko nasilje, ali i nasilje od strane djelatnika)? Molimo kratko opišite.	
	a) Na razini ustanove	b) Individualno i na razini odjela/odgojnih grupa
4.	Na koje sve načine osiguravate zaštitu <u>djelatnika</u> od nasilja (odnosi se na vršnjačko nasilje, ali i nasilje od strane djelatnika)? Molimo kratko opišite.	
	a) Na razini ustanove	b) Individualno i na razini odjela/odgojnih grupa
5.	Na koji način osiguravate zaštitu stručnih djelatnika u situacijama nasilja? Molimo opišite kratko vrste nasilja do kojih eventualno dolazi te ključne mjere koje poduzimate.	
6.	Na koji način osiguravate zaštitu djece i mladih u situacijama nasilja? Molimo navedite kratko vrste nasilja do kojih eventualno dolazi te ključne mjere koje poduzimate.	
7.	Na koji način osiguravate zaštitu ostalih djelatnika u situacijama nasilja? Molimo da kratko opišete ključne mjere koje poduzimate.	

8.	Čine li djeca i mladih u ustanovi disciplinske prekršaje? Ako da, o kojim se najčešće prekršajima radi? Koje mjere se najčešće primjenjuju u tim situacijama?
9.	Dolazi li u ustanovi do disciplinskih prekršaja djelatnika ustanove? Ako da, o kojim se prekršajima radi? Koje mjere se najčešće primjenjuju u tim situacijama? Molimo samo opisno navedite vrste prekršaja, bez navođenja imena i prezimena djelatnika.

X. SWOT

Temeljem ispunjenog Upitnika, molimo vas da na kraju popunite i sljedeću tablicu te identificirate *Snage, Slabosti, Prilike i Prijetnje* u radu vaše ustanove.

U ovom dijelu upitnika svakako konzultirajte i djecu/mlade članove/ice tima za analizu.

SWOT

SNAGE – koje su prednosti vaše ustanove, vaše jake strane, u čemu ste uspješni	SLABOSTI – koji su nedostaci vaše ustanove, čime niste zadovoljni

PRILIKE - odnose se na vaše okruženje, kakve se prilike otvaraju u okruženju, a značajne su za vašu ustanovu	PRIJETNJE - koji vanjski i unutarnji čimbenici mogu biti prijetnja radu ustanove

Prilog 2. Sumarni podaci o korisnicima u razdoblju provođenja analize stanja i potreba (broj, obrazovanje, procjena rizičnosti, zahtjevi za smještaj)